



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Facultad de Ciencias Empresariales

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCION ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Título: Plan Estratégico de Marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar” de la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa en la Provincia Matanzas.

Autor: M . Sc. Maikell Avilés Mariano .

Tutor: Dr. C. Roberto C. Pons García .

Matanzas 2019

" La inteligencia no es la facultad de imponerse; es el deber de ser útil a los demás. "

José Martí.

AGRADECIMIENTOS

A la Revolución, por la oportunidad diaria de crecer y contribuir al desarrollo de nuestro país.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mi tutor y su familia por su acompañamiento incondicional.

Al colectivo de profesores y conferencistas por la gran profesionalidad con que impartieron cada uno de los módulos de la Maestría.

A la XETID y la Universidad de Matanzas por el aseguramiento y el apoyo incondicional brindado.

A nuestros condiscípulos de la IX edición de la Maestría en Administración de Empresas.

Declaración de Autoridad

Yo Maikell Avilés Mariano me declaro único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Maikell Avilés Mariano

Nota de Aceptación

----- Presidente del
Tribunal

Tribunal

Tribunal

Lugar: -----

Fecha: -----

Resumen

El trabajo que se presenta: Plan Estratégico de Marketing para la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" de la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa en la provincia Matanzas, surge ante la dificultad existente para introducir la Plataforma antes mencionada en el sector empresarial matancero; para darle solución al problema planteado se define como objetivo general: Diseñar el Plan estratégico de Marketing para la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" en la provincia Matanzas que permita la definición de acciones concretas que orienten a la organización hacia el logro de sus objetivos. Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran métodos teóricos como el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada para la realización del marco teórico de la investigación; empíricos, como las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; y estadísticos matemáticos que se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación. Entre los principales resultados de la investigación se encuentra el diseño y aplicación de un plan estratégico de marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

Palabras clave: Marketing, Estrategia, Diagnóstico, Plan de Marketing, Gobierno electrónico.

A b s t r a c t

The Project Presented: A marketing Strategic Plan for the Platform of Electronic Government "Bienestar" belonging to the Information -Technology Company for Defence in Matanzas province, arises before the existing difficulty to introduce the aforementioned Platform in the Matanzas business sector; to solve the scientific problem in question, the following is defined as a general objective: Design the Strategic Marketing Plan for the Platform for Electronic Government "Bienestar" in the province of Matanzas that allows the definition of concrete actions that guides the organization towards the achievement of its objectives(aims). Among the main tools used are theoretical methods such as: the analysis and synthesis of all the information reviewed in the specialized literature, the induction - deduction used for the realization of a theoretical framework of the research; empirical studies such as: surveys, interviews, direct observation, consultation of technical documentation and reporting of results; and mathematical statistics that are used to analyze data and results in each of the stages of the research. . Among the main results of the enquiry is the design and implementation of a Strategic M Marketing Plan for the Platform of Electronic Government "Bienestar".

Key words: Marketing, Strategy, Diagnosis, Marketing Plan, Electronic Government.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marketing de los servicios y la concepción del gobierno electrónico.....	6
1.1 Conceptualización del marketing.....	6
1.2 Tendencias actuales del marketing condicionada por las nuevas tecnologías.....	9
1.3 Planeación estratégica del marketing.....	11
1.4 Herramientas para el análisis de la situación actual de la cartera de productos y gestión de marketing en una empresa.....	14
1.5 Herramientas para el análisis de la competencia.....	16
1.6 Segmentación de mercados.....	17
1.7 Pronóstico de la demanda de mercado.....	18
1.8 Marketing de servicios.....	21
1.10 Gobierno Electrónico.....	25
1.11 Software como servicio.....	29
Capítulo II: Diseño para la elaboración del Plan estratégico de marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar”.....	32
2.1- La División Territorial de la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa Matanzas.....	32
2.2 Diseño metodológico del Plan estratégico de marketing.....	36
2.3 Definición del grupo de expertos para el diseño del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.....	43
Capítulo III: Implementación del plan estratégico de marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar” en la provincia Matanzas.....	46
3.1 Resumen ejecutivo.....	46
3.2 Análisis de la situación.....	46
3.3 Objetivos del plan de marketing.....	53
3.4 Público Objetivo, segmentación del mercado y ventaja diferencial.....	53
3.7 Mezcla de Marketing.....	54
3.8 Presupuesto y Control.....	70
3.9 Plan de Ventas.....	72
3.10 Plan de acción.....	72
3.11- Validación de la Implantación del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas.....	77

C o n c l u s i o n e s.....	78
R e c o m e n d a c i o n e s.....	79
B i b l i o g r a f í a.....	80
A n e x o s.....	85

Introducción

A través de los años el hombre ha presentado un cambio radical en su nivel de vida; los conocimientos que ha logrado acumular y aplicar han cambiado radicalmente su modo de vivir. Existe una notable diferencia entre el hombre de hace unas cuantas décadas y el hombre moderno, tal diferencia se ha dado por el desarrollo de la ciencia que está estrechamente relacionada con las innovaciones tecnológicas.

La conectividad de las máquinas y el análisis de mayor cantidad de datos en tiempo real, dibujan nuevos modelos de producción y sistemas de fabricación. Los dispositivos conectados a internet crecen exponencialmente y no se avizoran límites. La comunicación entre máquinas sin intervención humana es ya una realidad. El mundo físico de la producción, en definitiva se digitaliza y ello supone el inicio de una nueva etapa para la humanidad.

En 1981 había menos de 300 computadoras conectadas a internet. En el 2003 eran 500 millones. Se estima que en el 2020 habrá 50.000 millones de dispositivos conectados en un mundo con 7.000 millones de habitantes. Es evidente que detrás de cada dispositivo ya no hay una persona. No se habla sólo de teléfonos móviles, tabletas u ordenadores. Los 50.000 millones se refieren sobre todo a objetos conectados, en un sentido industrial. Siendo lo importante, no el número, sino el concepto. El término *internet of things* (internet de las cosas) circula hace poco, pero ahora es una tendencia creciente en el mundo tecnológico. Es un gran paraguas bajo el cual se desarrollan e interactúan diferentes tecnologías como el M2M (conexión entre máquinas), *big data* (analítica de grandes datos en tiempo real) o la manufactura aditiva a partir de modelos digitales. Todos ellos son conceptos que nacen de la digitalización del mundo físico, se relacionan con las mejoras de eficiencia y productividad, y están en pleno auge en un momento en el que las economías necesitan un nuevo impulso al crecimiento.

Nadie duda de que se trata de un importante paso adelante, se plantea incluso, que la humanidad está ante una nueva revolución industrial que cambiará radicalmente, como hicieron la máquina de vapor, el ferrocarril y la electricidad, la manera en la que se organizan los sistemas de producción.

Han transcurrido más de veinte años desde la introducción de las primeras microcomputadoras en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), lo que significó una nueva etapa en la utilización de la computación en interés de la defensa. Las divisiones tecnológicas de las FAR han recorrido un largo camino con resultados positivos en la introducción de estas tecnologías aplicadas a los sistemas de mando, las armas y los aseguramientos, arribando a una madurez, tanto en la concepción y desarrollo de los sistemas informáticos, como en la demanda de nuevos productos y servicios.

La importación e introducción de productos informáticos para los sistemas de mando, dirección, aseguramientos y dirección de fuego, así como la modernización de la técnica y el armamento, si bien pueden significar una solución a corto plazo, implica un alto costo económico por su adquisición, mantenimiento y evolución, a la vez que hace dependientes de los proveedores al MINFAR, obligándolo a asumir sus estándares tecnológicos y con ello, debilitando su seguridad informática.

Ante la necesidad inminente de lograr la soberanía tecnológica, en el 2004 y a partir de los esfuerzos del país de desarrollar la Industria del Software y los Servicios Asociados, con la creación de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) como polo de desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se crea un grupo de trabajo integrado por especialistas del MINFAR, profesores y estudiantes de la UCI dedicados a trabajar en el desarrollo de soluciones para la defensa. En el año 2007 dado la madurez de las tecnologías y soluciones desarrolladas se decide ampliar los trabajos, se dan los primeros pasos para el ordenamiento industrial y comercial, en el desarrollo de tecnologías y productos informáticos.

Como parte de la aplicación del nuevo modelo económico social del país expresado en los lineamientos 76, 77, 78, 80, 223, 226 y 228 aprobados en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), los resultados tecnológicos, productivos, económicos, la sostenibilidad del desarrollo y crecimiento de la informática en las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), se crea en marzo del año 2013 la Empresa de Tecnología de la Información para la Defensa (XETID) con la indicación de trabajar en el fortalecimiento de la capacidad defensiva del país, la informatización de la sociedad y la exportación de productos y servicios informáticos. En octubre del mismo año como primer

desprendimiento de la XETID, se crea la División Territorial de la XETID (DT-XETID) en Matanzas con la misión de comercializar y desarrollar productos y servicios informáticos seguros con independencia tecnológica para las FAR, entidades del gobierno, el sector empresarial nacional y extranjero. Con apenas cuatro años de creado, como resultado del perfeccionamiento organizativo y estructural, la DT-XETID Matanzas muestra resultados satisfactorios para la defensa, con índices de ventas exitosos al cierre del 2018.

Desde la creación de la DT-XETID Matanzas hasta la fecha, sus fuerzas productivas han estado en función de satisfacer las necesidades de las FAR cuestión que ha permitido un desarrollo significativo desde el punto de vista tecnológico al MINFAR y a su vez, una reducción en la demanda de los servicios que brinda la DT-XETID Matanzas, quedando la mayoría de los productos en estado de soporte técnico. Este escenario obliga al Departamento Comercial de la División Territorial a incursionar en el Sector Empresarial Nacional como mercado alternativo. Sin embargo, al momento de introducir los productos y servicios, existen un conjunto de dificultades propias de nuevo escenario compuesto por medianas y pequeñas empresas con solvencia limitada, que en su mayoría, identifican la adquisición de software o servicio informático como gasto y no como inversión por lo que se afecta el salario de los trabajadores según lo establecido en la Resolución 6. El hecho de tener como principal cliente al MINFAR condicionó la concepción de una cartera de productos y servicios matizada por un gran número de productos interoperables que se comercializan como un todo, a precios muy altos, en pocos y costosos hitos de pago. En estas condiciones se hace difícil colocar los productos y servicios de la DT-XETID Matanzas en el mercado empresarial nacional, impidiendo el aumento de las ventas y consigo, el necesario crecimiento para el cumplimiento de la misión de la DT-XETID Matanzas.

Desde el mes de diciembre del 2017 la DT-XETID Matanzas desarrolla una plataforma de gobierno electrónico que integra varias tecnologías patrimonio de la XETID denominada "Bienestar" por su concepción es aplicable al Sistema de Gobierno, las empresas del territorio y la población matancera en general. Se espera que la comercialización e implantación exitosa de este servicio en Matanzas contribuya significativamente al desarrollo local de la provincia e incrementa, considerablemente, las ventas de la DT-XETID Matanzas.

En la actualidad la DT-XETID Matanzas no tiene una estrategia que asegure la comercialización exitosa de la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" en la provincia Matanzas.

Problema Científico

En correspondencia con los elementos descritos y teniendo en cuenta la situación problemática existente se formula como problema científico:

¿Cómo contribuir a la efectividad del lanzamiento de la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" de la División Territorial XETID Matanzas?

Se reconoce la necesidad de una investigación profunda de las metodologías y herramientas teórico - prácticas existentes y de las condiciones concretas presentes en la gestión empresarial.

Hipótesis

Para dar respuesta al problema científico se traza la hipótesis siguiente:

Si se aplica un plan estratégico de marketing para la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" se garantizará su comercialización exitosa en la provincia Matanzas.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, se define como **objetivo general**:

Diseñar el plan estratégico de marketing para la "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" en la provincia Matanzas.

Del objetivo general se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. . Sistematizar los aspectos conceptuales – metodológicos sobre el marketing, marketing de los servicios, la planeación estratégica de marketing, la concepción del gobierno electrónico en Cuba y el software como servicio.
2. . Proponer el diseño para la elaboración del Plan estratégico de marketing para el servicio "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" en la provincia Matanzas.

3. . Implementar el plan estratégico de marketing para el servicio "Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar" en la provincia Matanzas.

Variables:

Variable dependiente: Resultados de la comercialización de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

Variable independiente: Plan estratégico de marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

La hipótesis se valida a partir de los resultados metodológicos y prácticos obtenidos después de la aplicación del Plan Estratégico de marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas, y su capacidad para darle solución al problema planteado.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar la DT-XETID Matanzas.

Como métodos empíricos, se utilizan las entrevistas, tormenta de ideas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación.

La presente tesis se estructuró en: una introducción, que caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación; un capítulo uno, para definir el marco teórico referencial de la investigación y demostrar la existencia de la problemática; un capítulo dos, que resume y explica la metodología propuesta ; un capítulo tres, que desarrolla y sistematiza la aplicación del Plan Estratégico de Marketing propuesto; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas; y los anexos necesarios como complemento de los resultados propuestos.

Capítulo I: Marketing de los servicios y la concepción del gobierno electrónico

En este primer capítulo se abordarán los temas relacionados con la planificación estratégica del marketing y el gobierno electrónico exponiéndose la base teórica-referencial imprescindible para desarrollar la investigación requerida. Para ello, se hace necesario el análisis de los aspectos fundamentales del marketing de los servicios, la conceptualización del gobierno electrónico y el software como servicio.

1.1 Conceptualización del marketing

El marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones, conforme ha evolucionado la forma de actuar y de pensar de las personas conjuntamente con la sociedad. Se pueden identificar dos orientaciones principales en este sentido: un enfoque gerencial, como sistema moderno de gestión empresarial, dirigido a centrar la atención de todos los directivos y trabajadores hacia el cliente y una orientación empresarial, como actividad funcional del sistema empresarial, encaminada a las ventas y a la producción. Además, se puede reconocer como filosofía, técnica, disciplina, proceso, actividad y función en las disímiles interpretaciones de sus estudiosos.

Kotler (2002), define el marketing como una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores. O sea, es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Además de la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

En este caso se evidencia la evolución de conceptualización de un mismo autor, que transita desde una orientación administrativa, hacia un proceso social y por último a una actividad humana, y donde no solo se incluye la necesidad de satisfacer a los clientes,

sino de lograr una organización que permita complacerlos mejor que el resto de los competidores, como una vía distintiva para obtener clientes.

Para Lambin (1991), es un modo de concebir y ejecutar relaciones de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, así mismo lo considera como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Para Barreiro Pousa (2002), es ante todo un enfoque hacia el cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento. En las palabras de Muñiz (2001), el marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas, que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.

Hernández Gómez (2006), lo considera una concepción moderna de la dirección empresarial que orienta la misión y la visión de las entidades, al tomar como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de los públicos y clientes, a fin de elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos. De este modo la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con sus clientes y públicos, tanto individuales como organizacionales, y le asegure la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para esta investigación se toman como referencia los aportes de cada uno de estos conceptos y el autor asume los siguientes aspectos que no deben faltar a la hora de definir el marketing:

- La satisfacción de los deseos de los clientes tanto internos como externos, para alcanzar beneficios estables.

- La coordinación de los deseos y necesidades del cliente con los objetivos organizacionales.
- La realización de la mezcla de marketing para guiar a la organización a través de adecuadas estrategias.
- La estimulación de la demanda y la dirección de los esfuerzos a adaptar la capacidad de la empresa para responder adecuadamente a dicha demanda.

Durante el desarrollo del marketing se supone la planificación y coordinación de un conjunto de tareas, que garanticen que un producto o servicio llegue hasta un consumidor, durante este proceso de intercambio se busca principalmente cumplir objetivos tanto individuales como organizacionales.

Según, Stanton, Etzel y Walker (2000), el concepto de marketing se funda en tres creencias:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Es decir, todos los departamentos y empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Todas las actividades del marketing deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (Planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) deben diseñarse y combinarse de modo coherente.
- Un Marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional. El objetivo primordial de una empresa lucrativa es, por lo común, un volumen de ventas rentable.

Las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing tienen una orientación de mercado. Lograr esto, requiere obtener información acerca de los clientes, competidores y mercados; examinando la información desde una perspectiva integral de negocios para proporcionar valor a los clientes. También implica establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias con ellos¹.

¹ Charles W. Lamb, Joseph F. Hair. Fundamentos de marketing. 4ta ED. Cengage Learning Editores., 2006.

Conocer las necesidades y deseos reales de los consumidores, comprender el espacio competitivo identificando las debilidades y fortalezas de la competencia, debe ser un interés constante de las organizaciones, con el fin de desarrollar estrategias de fidelización y contrarrestar las amenazas que implican las empresas que ofrecen la misma línea de productos o servicios.

1.2 Tendencias actuales del marketing condicionada por las nuevas tecnologías

El marketing es una de las áreas que más ha cambiado producto del impacto de las nuevas tecnologías. Cada día aparecen nuevas estrategias, técnicas y conceptos que marcan nuevas tendencias en cuanto a la manera de llegar a la mente y al corazón de los clientes.

A continuación se exponen una serie de conceptos que forman parte del marketing moderno: (Díaz, 2013)

1. . **Engagement**: hace referencia al nivel de afectividad que existe entre un cliente y una marca. Un alto nivel de Engagement se traduce en clientes que no solo compran recurrentemente los productos de una marca, sino que además interactúan con ella, la recomiendan y se convierten en evangelizadores de la misma.
2. . **Inbound Marketing**: también es conocido como "marketing de atracción" y corresponde a un conjunto de técnicas y estrategias cuyo objetivo es que sean los clientes (actuales y potenciales) quienes encuentren a determinada empresa o marca. Dentro de las técnicas de *Inbound Marketing* más conocidas están el marketing de contenidos, SEO (posicionamiento en buscadores) y estrategias en redes sociales.
3. . **User Experience (UX)**: Los clientes ya no solo buscan calidad, ahora quieren vivir completas experiencias en el momento de la compra y durante el consumo de los productos.

La *User Experience* (experiencia del usuario) corresponde al conjunto de elementos y factores que influyen durante la interacción de un usuario o cliente con una marca

o producto, y que genera una percepción positiva o negativa del producto, servicio o marca.

4. . **Showrooming**: Es una práctica donde una persona se dirige a tiendas físicas para informarse sobre las características y precios de un producto para posteriormente comprarlo en Internet a un mejor precio.
5. . **Zero Moment of Truth (ZMOT)**: El momento de la verdad cero (*Zero Moment of Truth*) hace referencia a una tendencia donde los clientes se informan en Internet sobre los productos y servicios de su interés antes de proceder a comprarlos. Cada día los clientes están mejor informados y tienen más poder. La venta comienza desde el momento en que una persona accede a la web para consultar las características de un producto o servicio que desea comprar.
6. . **SMO (Social Media Optimization)**: Las redes sociales también representan uno de los pilares del marketing moderno, pero no basta simplemente con tener presencia en ellas, hay que contar con una estrategia que permita destacarse respecto a la competencia. De eso se trata el SMO, de optimizar las estrategias de social media para no ser simplemente "una marca más" en las redes sociales.
7. . **Tráfico de intención**: Cuando se habla de tráfico se hace referencia a las personas que visitan un sitio web. El tráfico puede ser casual o de intención. Casuales, por ejemplo, si se lee un sitio web porque lo conoces desde hace algún tiempo o lo visitas con frecuencia. El tráfico de intención es cuando llegas a un sitio web porque tienes una intención en específico, por ejemplo, si llegaste a través de Google es porque necesitabas información determinada.
8. . **Key Performance Indicators**: Es importante darle seguimiento a las estrategias para poder identificar aquellas más efectivas y optimizarlas para que generen una alta tasa de retorno, y para esto se emplean los indicadores claves de rendimiento (*Key Performance Indicators*). Gracias a estos indicadores es posible cuantificar y medir la consecución de los objetivos y determinar la efectividad de las estrategias.
9. . **Social Commerce**: Es una tendencia donde las redes sociales se usan como plataformas de comercio electrónico.
10. . **Conversion Rate**: Es un indicador que muestra el porcentaje de usuarios que toman la decisión de comprar. Hay sitios web que reciben altas cantidades de

e

tráfico, pero al revisar su tasa de conversión son pocos los usuarios que se convierten en clientes; en este caso, es conveniente realizar un trabajo de optimización para incrementar la tasa de conversión y lograr un incremento en las ventas o registros (según los objetivos del sitio).

11. .Sales Funnel: El embudo de ventas (*Sales Funnel*) corresponde al proceso necesario para que una empresa logre que un usuario tome la decisión de compra.

Luego de haber enunciado la conceptualización del marketing y sus tendencias condicionadas por las nuevas tecnologías se crean las bases y teorías necesarias para abordar la planificación estratégica del marketing.

1.3 Planeación estratégica del marketing

Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área de resultado clave entre las que se encuentra el área responsable del Marketing. Para la planeación estratégica de marketing se enunciarán las cinco etapas que proponen Stanton, Etzel y Walker (2004) además de las 3 que propone González Muñoz (2001):

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Trazar los objetivos del marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla de marketing estratégico².
6. Plan de acción.
7. Presupuesto.
8. . Métodos de control³.

² Stanton, Etzel, Walker, Bruce J. Fundamentos de marketing 11A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2000. p. 61.

El Plan de Marketing se considera un instrumento esencial en toda empresa y se puede definir como una herramienta de gestión estructurada que proporciona una visión clara de los objetivos finales y de las acciones tácticas o metodologías que se deben seguir para alcanzarlos, en un periodo de tiempo determinado. El alcance del plan es por lo general anual; sin embargo, también existen planes para periodos específicos (3 a 6 meses) en dependencia de la actividad y experiencia de la empresa. Con base en lo anterior, un plan de marketing exitoso, implica determinar el tiempo que debe emplearse para conseguir los objetivos propuestos, por lo tanto se recomienda apoyarse en un cronograma de actividades o estrategias, además debe definirse el personal que se debe destinar y los recursos económicos requeridos. Los programas propuestos, deben ser adecuados al tamaño de la empresa y adaptados a sus propias necesidades, se deben abarcar todas las variables que componen el marketing, es decir, las diferentes tácticas desarrolladas en el plan estarán comprendidas dentro del mix del marketing, de acuerdo a las estrategias seleccionadas sobre el producto, el precio, los canales de distribución y los medios de promoción. En esta etapa se enumeran algunas de las acciones que se pueden proponer para cada uno de los componentes de la mezcla, como lo plantea González Muñiz (2001), en su obra "Marketing en el Siglo XXI" donde define lo siguiente:

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al minorista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.

³ Muñiz González, Rafael. "Marketing en el Siglo XXI". 3era ED.

- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.⁴

Es muy importante tener en cuenta que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

Se han de determinar, de igual forma, el capital humano y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, es vital definir las responsabilidades de cada persona que participa en su realización y las tareas concretas que se deben efectuar, coordinando todas ellas para integrarlas en una acción común.

Presupuesto: Una vez se establecen las estrategias de mercadotecnia y se tienen específicas en el Plan de Marketing, solo faltan los medios necesarios para llevarlas a cabo. Por lo tanto, para finalizar es necesario valorar y cuantificar el plan en un presupuesto comercial, el cual constituye un elemento clave del proceso de dirección estratégica del marketing que concluye con la determinación y asignación del presupuesto necesario para llevar a cabo los programas de acción establecidos. Por lo anterior, el presupuesto comercial, debe ser la cuantificación de las acciones de marketing necesarias para el desarrollo de las estrategias propuestas, es decir, debe proporcionar a la empresa una valoración de los costos por cada actividad, con el propósito de determinar qué cantidad debe destinar la empresa para los gastos de marketing y cómo debe distribuir sus recursos entre las diferentes herramientas de la mezcla de marketing para cumplir con todos los objetivos establecidos.

Métodos de control: Esta etapa final, hace referencia a la forma en que se vigilará el avance y la medición de los resultados obtenidos, además permite a los directivos realizar una comparación entre los objetivos programados y los resultados alcanzados durante la

⁴ MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael. "Marketing en el Siglo XXI". 3era ED. [Disponible en línea]:

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

implementación del plan, con el fin de detectar si el producto está logrando sus metas y conocer el grado de cumplimiento a medida que se aplican las tácticas definidas.

El principal objetivo es establecer indicadores de evaluación y control que permitan a la empresa medir la eficacia de cada una de las acciones y estimar en qué medida la estrategia se ha ejecutado o se está ejecutando correctamente.

1.4 Herramientas para el análisis de la situación actual de la cartera de productos y gestión de marketing en una empresa

Según avanza el tiempo, la propia dinámica del mercado impone sus directrices; es entonces cuando se comienzan a ver ciertos síntomas de obsolescencia en algunos productos de determinada empresa, bien por cambios en las modas, avances tecnológicos, mejoras en los productos de la competencia, modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer, en parte, la necesidad por la que se habían creado. Todo ello lleva a la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente las necesidades que hasta el momento realizaban los productos obsoletos.

La gran mayoría de las empresas sin óptica de marketing realizan esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas o acumulaciones de *stocks* en sus almacenes. Realmente una empresa que desee ser competitiva no puede permitirse esos lujos o fallos en su planificación, por lo que deberá realizar estudios permanentes de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas de cara a la mejor viabilidad comercial de sus productos.

1.4.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados (figura 1).

Su nombre proveniente de las siglas de *Boston Consulting Group* (empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección), también es conocida como matriz de crecimiento o participación.

Se trata de un gráfico, desarrollado en los años 70 por esta consultora, cuyo objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). En el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba; mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado. La representación gráfica sería la siguiente:

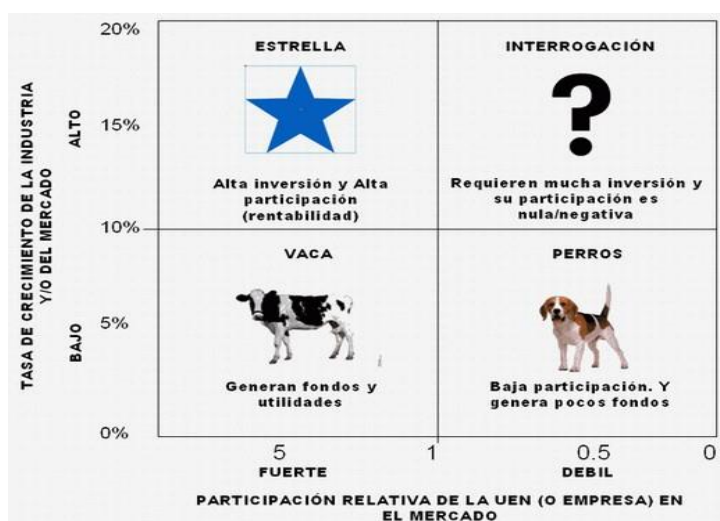


Figura 1. Matriz de Boston Consulting Group.

Fuente: <https://info.autonomos.economista.es> (2019)

Los cuatro cuadrantes de la matriz suponen una clasificación de las UEN y proporcionan múltiple información acerca de las decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico (ya que supone una revisión del tradicional concepto de ciclo de vida del producto). Aunque este sistema se considera en ciertos ámbitos obsoletos, bien es cierto que ha supuesto una referencia para desarrollos posteriores del tema.

La matriz no se usa de un modo axiomático, ya que existe una gran cantidad de métodos y sistemas para la toma de decisiones de inversión entre los diferentes negocios de una

empresa, mucho más fiables y precisos; pero la matriz BCG no deja de ser la precursora y referencia para el resto de métodos posteriores, de ahí reside su importancia.

El empleo efectivo de la matriz BCG permite obtener una perspectiva realista del estado de la cartera de productos y servicios de una empresa, elemento fundamental para el análisis de la competencia.

1.5 Herramientas para el análisis de la competencia

El análisis de la competencia ofrece una información determinante para tomar decisiones y adecuar las acciones a las necesidades del mercado. Conocer al detalle a los competidores permitirá detectar oportunidades, tanto en las fortalezas propias como en las debilidades de los otros. Y a efectos teóricos, cabe distinguir entre competencia directa – empresas que operan en el mismo mercado y ofrecen productos similares a los mismos públicos objetivos- e indirecta – compañías que satisfacen la misma necesidad.

Una estrategia muy interesante pasa por analizar a los competidores y buscar zonas libres de competencia, mediante la innovación y el aporte de valor. Para ello, resulta fundamental observar lo que hacen los competidores con objeto de eliminar o disminuir aquellos factores que utilizan y que pueden no ser importantes para los clientes, y aumentar los elementos clave por encima del nivel de la industria para crear nuevos factores que ofrezcan valor agregado.

Matriz de perfil competitivo (MPC):

La matriz de perfil competitivo según Fred R. David (2013), “identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”⁵. Se considera una herramienta de análisis, que permite calificar a los competidores sobre los factores que se consideran como clave de éxito en la industria en que se encuentran, determinando

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena ED. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2003. p. 112.

finalmente quien es el competidor más fuerte dentro de esta, a partir del análisis de la MPC se pueden identificar nichos de mercado donde la competencia esté menos acentuada.

1.6 Segmentación de mercados

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, en dependencia de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta (Espinoza, 2017).

Variables de segmentación de mercado:

- Geográficas: países, regiones, ciudades o códigos postales.
- Demográficas: género, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.
- Psicográficas: estilo de vida y personalidad.
- Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.

Enfoques de segmentación de mercado:

Dentro de la segmentación de mercado se encuentran diferentes enfoques. El grado de segmentación que adopte cada empresa dependerá exclusivamente de los recursos que disponga y de los objetivos que tenga establecidos.

El marketing masivo es el punto de partida de la segmentación, se caracteriza por producir, comunicar y distribuir masivamente un único producto para todos los clientes. Este enfoque ha sido el más utilizado por las empresas durante décadas. Hoy en día es difícil llegar al

público masivamente, además resulta muy poco rentable por la gran diversidad de medios de comunicación y de puntos de distribución.

El marketing de segmentos se encuentra prácticamente a mitad de camino entre el marketing masivo y el marketing personalizado. Como comentaba al principio la segmentación trata de dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes, el objetivo del marketing de segmentos es adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de estos grupos (Espinosa, 2017).

El marketing de nichos da un paso más en la segmentación de mercado, trata de reducir aún más el enfoque de segmentación, en búsqueda de mercados más pequeños con necesidades que no se encuentran correctamente satisfechas. Normalmente se pueden encontrar los nichos de mercado dividiendo segmentos en sub-segmentos, pero es necesario encontrar el equilibrio perfecto entre la especialización del mercado y la rentabilidad, es decir los nichos han de tener el suficiente tamaño como para que sean rentables.

El marketing personalizado o también conocido como "marketing de uno a uno" es el último nivel de segmentación. Este enfoque de segmentación de mercado trata a los clientes de forma individual, ahora gracias a la tecnología también es posible aplicarlo a un mercado de masas y ofrecer productos de forma individual. Al cliente se le da la oportunidad de participar en el diseño del producto o de la oferta, lográndose así una alta personalización. Empresas como Nike y Heineken ya han adoptado el marketing personalizado con sus servicios *Nike ID* y *Your Heineken* (Espinosa, 2017).

1.7 Pronóstico de la demanda de mercado

Conocido también como pronóstico de ventas, consiste en estimar la demanda que tendrá el producto en estudio durante un periodo de tiempo, en segmentos definidos del mercado.

Los métodos específicos que se utilizan para pronósticos de demanda, planteados por Stanton, Etzel Y Walker (2000) son: análisis del factor de mercados, encuesta de las intenciones de compra, pruebas de mercados, análisis de ventas pasadas y de tendencias,

participación de la fuerza de venta y por último juicio de los ejecutivos. En la presente investigación se hará énfasis en el primer método mencionado.

Para una mejor comprensión de los factores que condicionan la demanda de determinado producto o servicios se emplea la curva de demanda que es una representación gráfica del deseo de los consumidores para comprar bienes y servicios como se muestra en la figura 2. Esta curva se desplazará hacia la izquierda o a la derecha, debido a varios factores. Un cambio a la izquierda indica que la demanda está disminuyendo, y un cambio a la derecha indica que la demanda está creciendo. Los cambios en la demanda son causados por factores no relacionados con el precio actual de un producto o servicio. El precio actual de un producto o servicio sólo causa un movimiento a lo largo de la curva de demanda y no un cambio. (Johnson Rose, 2018)

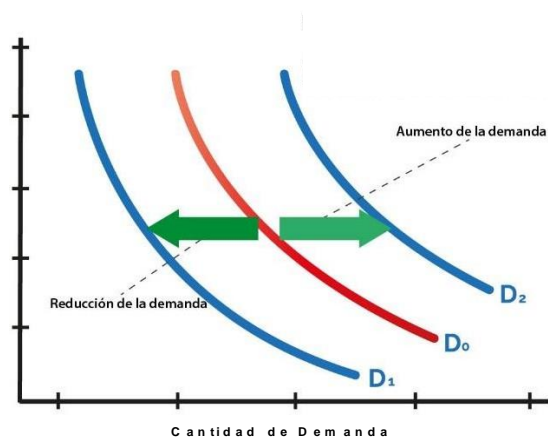


Figura 2. Curva de demanda con sus posibles desplazamientos.
Fuente: Elaboración Propia.

La demanda futura de un producto se ve afectada en gran medida por el comportamiento de varios factores del mercado como son:

Bienes relacionados: los cambios en los precios de los bienes relacionados provocan cambios en la demanda. Los productos relacionados tienen dos categorías: los bienes sustitutos y complementarios. Un bien sustituto se define como cualquier producto o servicio que puede sustituir adecuadamente cualquier producto o servicio primario. Un ejemplo de bienes sustitutos son la mantequilla y la margarina. Cuando el precio de la

margarina disminuye, entonces se reduce la demanda de mantequilla. Esto provoca un desplazamiento hacia la izquierda de la curva de demanda. Un bien complementario es aquel que es consumido con otro bien. Un ejemplo de esto es los cereales y la leche. Como el precio de la leche disminuye, aumenta la demanda de cereales. Esto provoca un desplazamiento hacia la derecha.

Ingreso del consumidor: los cambios en los ingresos de los consumidores producen un cambio en la demanda de un bien o servicio. Cuando aumenta la renta de los consumidores, la demanda de los productos también aumenta, haciendo que la curva de demanda se desplace hacia la derecha. Esto se debe a que los consumidores gastan más dinero cuando tienen ingresos más altos. Cuando los ingresos de los consumidores disminuyen, la demanda de bienes también lo hace. Por ejemplo, en tiempos de recesión, cuando suceden despidos laborales, el consumo y la demanda de bienes disminuye. Esto provoca un desplazamiento a la izquierda.

Preferencia del consumidor: la curva de demanda se desplaza cuando cambian las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, cuando la tecnología de telefonía móvil evolucionó, la demanda de *beeper* disminuyó. El resultado fue un desplazamiento hacia la izquierda en la curva de demanda de los *beeper*. Dada la misma información, la curva de demanda de los teléfonos móviles se desplaza a la derecha debido a que más personas estaban demandando la tecnología móvil. La demanda de un producto cambia cuando hay variaciones en las preferencias de los consumidores en gran escala.

Precio esperado del bien: Aunque el precio actual de un bien no causa un cambio en la curva de la demanda, el precio futuro de un bien si lo hace. Si se espera que el precio de un bien aumente, la demanda actual de ese bien aumentará. Por ejemplo, si una tienda tiene una oferta de fin de semana en los computadores portátiles por US\$200 cuando el precio regular es de US\$500, la demanda de estos aumentará porque los consumidores quieren aprovechar el menor costo. La curva de demanda se desplazará hacia la derecha para reflejar el aumento en la demanda.

De forma general el análisis del factor de mercados se basa en seleccionar los factores más apropiados, posteriormente el comportamiento de estos factores se puede traducir en

un pronóstico de demanda a través del método de derivación directa, el cual es sencillo y requiere de un pequeño análisis estadístico.

1.8 Marketing de servicios

La página web marketing XXI en su 5ta edición de Muñiz (2001) resume lo siguiente: "El marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Este debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector".

Por otro lado, Kotler (2006) aclara que no existe ningún sector que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algún servicio.

"Toda empresa es una empresa de servicios. No hay compañías químicas: hay compañías que ofrecen servicios químicos." Kotler & Armstrong, 2008⁶

Dado que ambas definiciones son ciertas se debe considerar que es vital la calidad del servicio que se ofrece, para lo cual es necesario tener en cuenta los 10 conceptos claves que Zeithaml, Parasuraman y Berry⁷(2004), del Marketing Science Institute, de los Estados Unidos que se listan a continuación:

Fiabilidad: los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios.

Capacidad de respuesta: los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).

Profesionalidad: los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

Accesibilidad: los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.

⁶ Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing (Vol. 8va). México: Person.

⁷ Zeithaml, V., & Parasuraman. (2004). Service Quality.

Cortesía: todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración. Con una actitud y disposición basada en la cordialidad y complicidad (los clientes son amigos, no oponentes y, muchos menos, una interrupción del trabajo burocrático).

Comunicación: la empresa mantiene con la clientela un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos.

Credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.

Seguridad: la empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgo y dudas.

Conocimiento y comprensión del cliente: la empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios, tendencias, sus problemas y aspiraciones.

Elementos tangibles: la empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad (*Zeithaml & Parasuramam*, 2004).

Sergio Bernues (2009) en su página web complementa los conceptos claves arriba detallado con dos definiciones que permiten hacer frente a la incertidumbre y desconfianza:

Trasparencia: Se trata de una oportunidad estratégica para las empresas de fomentar la confianza, honestidad y la credibilidad en una situación salpicada de situaciones empresariales oscuras. Para ello es vital:

- ✓ Aportar al Cliente información suficiente, simplificada y fácil de entender.
- ✓ Información honesta y preventiva sobre posibles problemas.
- ✓ Carta de compromiso de servicios.
- ✓ Consejos para optimizar al consumo.

Calidez: La experiencia indica que no es suficiente con la calidad para ofrecer un servicio excelente. Es más, en muchas ocasiones la calidad del servicio es fría y sin sentimiento, a

pesar de que todo funciona correctamente y en el momento preciso falta algo para que el servicio sea excelente. Esto ocurre por ejemplo en algunos hoteles.

La calidez se define como:

- ✓ La capacidad de ganarse la confianza de los clientes y asumir un compromiso con ellos (Confianza y Compromiso).
- ✓ Es que la prestación del servicio se desarrolle en un ambiente de complicidad y cercanía (Complicidad y Cercanía).
- ✓ La relación es cordial y con continuas muestras de cortesía (cordialidad y cortesía).

Al poner énfasis en estas definiciones se logrará ganar la confianza de los consumidores y alcanzar la excelencia.

Las Ocho (8) P's del Marketing de servicios

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Los especialistas del marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's que se describen a continuación (Velásquez Vargas, 2015):

Producto (Servicio): Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer mejor sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

Plaza: implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse y a través de qué canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Precio: para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

Proceso: Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen

entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

Promoción: Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar dónde y cuándo recibirlo y cómo participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Physical (entorno): La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

Personal: Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Productividad (y calidad): ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo no debe afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

Una vez analizados los elementos fundamentales del marketing de los servicios están creadas las bases para la conceptualización del Gobierno Electrónico y sus perspectivas como servicio comercializable en Cuba.

1. .10 Gobierno Electrónico

Denominaciones como Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento o Sociedad Posindustrial sirven para distinguir a una sociedad caracterizada por cambios estructurales y constantes, que se guía por nuevos patrones tecnológicos, comunicacionales y comparte también una nueva forma de pensar el desarrollo humano. Los gobiernos dentro de esta naciente sociedad no podían mantenerse ajenos a dichos cambios. Es aquí donde se inscriben temas como gobierno electrónico, comercio electrónico, interoperabilidad, inclusión digital, entre otros. Estos cambios se encuentran en línea con el modelo planteado por la Nueva Gestión Pública (NGP) que rechaza la administración estatal tradicional, el modelo burocrático rígido y está orientado a la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y generación de valor público. Plantea una nueva visión orientada hacia el ciudadano y donde el uso de la tecnología cobra un mayor sentido e impacto en el ámbito económico y social.⁸

Conceptos de Gobierno Electrónico

Diferentes autores y fundamentalmente entidades han definido al gobierno electrónico, a continuación se muestran las definiciones más relevantes compiladas por la ONGEI (2015):⁹

- ✓ Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2003). El Gobierno Electrónico es la aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas.
- ✓ Para Ignacio Criado Grande, María Carmen Ramilo Araujo y Miquel Salvador (2002); el Gobierno Electrónico se refiere a la adopción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) por las Administraciones Públicas, como diferentes vías a través de las que se conectan e interactúan con otras organizaciones y personas,

⁸ Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática. 2015. Una mirada al gobierno Electrónico en el Perú. P. 25-26.

⁹ Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática. 2015 Diversas definiciones de gobierno electrónico. URL disponible en:

http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_quienes.asp?pk_id_entidad=1878&opciones=C

especialmente mediante sus páginas web, pero también a través del correo electrónico y otras herramientas como el teléfono móvil, los *Personal Digital Assistant* (PDA), la vídeo conferencia, intranets, extranets, el cable, las ondas de radio, o el satélite.

- ✓ El Gartner Group (2000), define el Gobierno Electrónico como: *The continuous optimisation of Government service delivery, citizen participation and governance by transforming internal and external relationships through technology, the Internet and new media*. A diferencia de otras definiciones que insisten únicamente en la dimensión de mejora de la prestación de servicios, la definición de Gobierno Electrónico de Gartner considera el cambio y la transformación institucional y la articulación de consensos entre aquellos agentes e intereses que son fundamentales para lograr el éxito del proyecto.
- ✓ Según el Banco Mundial; el Gobierno Electrónico se refiere al uso por las agencias del gobierno de las tecnologías de información (tales como redes WAN, el Internet, y computadoras móviles) que tienen la capacidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, las empresas, y con el propio gobierno. Estas tecnologías pueden servir a una variedad de diversos fines: mejor entrega de los servicios de gobierno a los ciudadanos, mejor interacción con las empresas e industrias, empoderamiento del ciudadano en el acceso a la información, o de una gerencia más eficiente del gobierno. Las ventajas resultantes pueden ser menor corrupción, transparencia creciente, mayor conveniencia, crecimiento del crédito, y/o reducciones de costes".
- ✓ La Organización de las Naciones Unidas; define al Gobierno Electrónico como "la utilización de Internet y el *World Wide Web* para entregar información y servicios del gobierno a los ciudadanos".
- ✓ Para el Consejo del Pacífico sobre Política Internacional; el Gobierno Electrónico es el uso de TIC para promover un gobierno más eficiente y más eficaz, para facilitar los servicios del gobierno y hacerlos más accesibles, para permitir un mayor acceso público a la información, y para hacer al gobierno más responsable ante los ciudadanos. El Gobierno Electrónico implica la entrega de servicios vía Internet, el teléfono, los centros comunitarios (autoservicio o facilitado por otros), los dispositivos inalámbricos u otros sistemas de comunicaciones

En opinión del autor de los conceptos expuesto con anterioridad los que más se ajustan a las condiciones existentes en Cuba son los presentados por el *Gartner Group* y el Banco Mundial que no se limitan al empleo de las infraestructuras TICs sino que hacen énfasis en su poder transformador.

Objetivos y fines del Gobierno Electrónico (e-Gobierno)

El objetivo del e-Gobierno es emplear las oportunidades que ofrecen las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (NTIC), integrándolas en sus procedimientos y objetivos con la finalidad de incrementar su eficiencia, eficacia, economía, legitimidad política y democrática. Ante el objetivo indicado, se deben mencionar los fines del e-Gobierno, para ello se describe el enfoque a la adaptación de las TIC al e-Gobierno desde un punto de vista de "sujeto y objeto". Así pues, como "sujeto", el papel del e-Gobierno es clave en cuanto a su influencia en la creación de un marco organizador de las comunicaciones que fomente la competencia y haga más asequible el acceso de las tecnologías a los ciudadanos, en la formulación de medidas que fomenten la seguridad y que originen la confianza necesaria para las transacciones electrónicas, en la generación de las condiciones que permitan a otros actores participar del nuevo entorno o en el establecimiento de la garantía de unos servicios de comunicación mínimos a disposición de la población y, en especial, de los grupos con fuertes dificultades económicas, geográficas y sociales. Como "objeto", la e-gobierno participa de las oportunidades que brinda las nuevas tecnologías, integrándolas en sus procedimientos y objetivos con la finalidad de incrementar su eficiencia, eficacia y economía. El e-Gobierno, tanto en su papel de sujeto, como en el de objeto de la adaptación de las nuevas tecnologías, deben ser capaces de liderar el proceso y formular políticas públicas claves que favorezcan el desarrollo adecuado de la llamada sociedad de la información y del conocimiento.¹⁰

Tipologías de Gobierno Electrónico

Existen tipologías de Gobierno Electrónico formadas respecto a la relación del Gobierno con otros actores, es decir, a sus interacciones. (*Dinsda Geoff, Chhabra Samir, Rath-Wilson John, 2002*)

¹⁰ Vargas Díaz, Cesar. 2011. El gobierno Electrónico o e-Gobierno. P. 10.

- De Gobierno a Gobierno (G2G): Se pueden identificar todas las iniciativas y acciones de Gobierno Electrónico destinadas a generar y facilitar las relaciones intergubernamentales.
- De Gobierno a empresa (G2B): Se pueden identificar iniciativas de Gobierno Electrónico que tienen por finalidad brindar, por medio de las TIC, servicios públicos y de información específicamente dirigidos a empresas.
- De Gobierno a ciudadano/usuario (G2C): Se pueden identificar iniciativas de Gobierno Electrónico destinadas a ofrecer servicios administrativos o de gobierno, información pública y nuevos canales de conexión a los ciudadanos.
- De Gobierno a empleados (G2E): Se pueden identificar iniciativas cuyo objetivo es prestar servicios o capacitar con el uso de las TIC a los empleados, agentes o funcionarios de la Administración Pública.

Fases del Gobierno Electrónico

En el Gobierno Electrónico también se pueden determinar fases que no necesariamente deben seguir un orden sucesivo y están relacionadas con el nivel de presencia en la web de las entidades del Estado:

- a) **Presencia**: Se pone en línea información de los distintos organismos del Estado. Por ejemplo: leyes, servicios, reglamentos, metodologías entre otras.¹¹
- b) **Interacción**: Se abre un espacio de comunicación de los ciudadanos y empresas con los organismos públicos.
- c) **Transacción**: Se puede realizar trámites en línea.¹²
- d) **Transformación**: Se establece un nuevo patrón de relación con el ciudadano y una nueva forma de operar de los organismos públicos.

El Gobierno Electrónico se materializa tecnológicamente a partir de grandes y complejas plataformas de servicio TIC que permiten la interacción de todos los actores del e-Gobierno, la complejidad de estas plataformas se simplifica para los usuarios porque se

¹¹ Vargas Díaz, Cesar. 2011. El gobierno Electrónico o e-Gobierno. P. 28.

¹² Vargas Díaz, Cesar. 2011. El gobierno Electrónico o e-Gobierno. P. 29.

presentan en forma de servicios accesibles y adaptables desde cualquier dispositivo conectado a internet.

1.11 Software como servicio

Software como un Servicio, abreviadamente ScUS¹³ (del inglés: *Software as a Service*, SaaS), es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que manejan se alojan en servidores de una empresa TIC, a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del software usado por el cliente. Regularmente el software puede ser consultado en cualquier computadora, se encuentre presente en la empresa o no, las características fundamentales del ScUS son:

- Acceso y administración a través de una red.
- Actividades gestionadas desde ubicaciones centrales, permitiéndole a los clientes tener acceso remoto a las aplicaciones a través de la web.
- La distribución de la aplicación es más cercana al modelo uno a muchos (una instancia con múltiples usuarios) que al modelo uno a uno, incluyendo arquitectura, precios, colaboración, y administración.
- Actualizaciones centralizadas, lo cual elimina la necesidad de descargar parches por parte de los usuarios finales.
- Frecuente integración con una red mayor de software de comunicación como un enlace para una plataforma como servicio.

Ventajas:

- No es necesario que el cliente cuente con un área especializada de soporte para el sistema, por lo que se reducen sus costos y riesgo de inversión.
- La responsabilidad de la operación recae en la empresa TIC. Esto significa que la garantía de disponibilidad de la aplicación y su correcta funcionalidad, es parte del servicio que da la compañía proveedora del software.
- La empresa TIC no desatiende al cliente. El servicio y atención continua del proveedor al cliente es necesaria para que este último siga pagando el servicio.

¹³ Página Web Oficial de SAARI «La nube y Software como un Servicio» (<http://www.saari.com.mx/la-nube-y-el-software-como-un-servicio-scus/>).

- La empresa TIC provee los medios seguros de acceso en los entornos de la aplicación. Si una empresa TIC quiere dar SaaS en su cartera de productos, debe ofrecer accesos seguros para que no se infiltren datos privados en la red pública.
- No es necesaria la compra de una licencia para utilizar el software, sino el pago de un alquiler o renta por el uso del software.
- Se le permite al cliente completa flexibilidad en el uso de los sistemas operativos de su preferencia, o al cual pueda tener acceso.

Desventajas:

- Los usuarios no tienen acceso directo a sus contenidos, ya que están guardados en un lugar remoto, salvo que el sistema prevea la exportación de los datos.
- El usuario no tiene acceso al programa, por lo cual no puede hacer modificaciones (dependiendo de la modalidad del contrato de servicios que tenga con la compañía de Tecnologías Informáticas (TI)).
- Al estar el servicio y el programa dependientes de la misma empresa, no permite al usuario migrar a otro servicio utilizando el mismo programa (dependiendo de la modalidad del contrato de servicios con la compañía de TI).
- Si el servicio de Internet no está disponible por parte del ISP, el usuario no tendrá acceso al programa, por lo que sus operaciones se verán afectadas hasta que dicho servicio se restablezca.

Conclusiones parciales del Capítulo

1. . La planificación del marketing se entiende de manera general como la planificación y ejecución del concepto de producto, la determinación del precio, la comunicación y distribución de ideas, productos y servicios, con la finalidad de realizar intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de las empresas.
2. . Las nuevas tecnologías de la Información y las comunicaciones han impactado significativamente en las estrategias, técnicas y conceptos del marketing generando nuevas tendencias para llegar a la mente y el corazón de los clientes.
3. . Los conceptos de Gobierno Electrónico presentados por el *Gartner Group* y el Banco Mundial se ajustan a las condiciones existentes en Cuba porque no se eliminan al empleo de las infraestructuras TICs sino que hacen énfasis en su poder transformador.
4. . Para las condiciones tecnológicas de Cuba el Software como Servicio es una vía efectiva para materializar el Gobierno Electrónico en todas sus tipologías.

Capítulo II: Diseño para la elaboración del Plan estratégico de marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar”

A partir de la conceptualización del Marketing de los Servicios y su Planificación estratégica, el Gobierno Electrónico y el Software como servicio, en este capítulo se realizará una breve descripción de la División Territorial XETID Matanzas y se desarrollará el Diseño metodológico del Plan estratégico de marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar” en la provincia Matanzas.

2.1- La División Territorial de la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa Matanzas.

La Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa es una Empresa Estatal Socialista perteneciente a la Unión de Industrias Militares (UIM), subordinada al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), fue creada por Resolución No. 7, de fecha 28 de febrero de 2013, del Ministro de las FAR.

A finales del año 2016 la alta dirección de la empresa XETID tomó la decisión de realizar transformaciones en su estructura interna para alcanzar mayores niveles de organización y eficiencia en el trabajo. A partir de esta decisión se creó la División Territorial de Matanzas su creación significó una apuesta por el futuro sobre la base de la impostergable necesidad de organizar las fuerzas productivas de la Defensa en el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la provincia.

Su objeto Social lo constituye la proyección, diseño, desarrollo y comercialización de productos a partir del uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Prestar servicios técnicos de consultoría informática y gerenciales, despliegues, transferencias de tecnologías, desarrollo de estrategias, canales de información y las comunicaciones así como soluciones tecnológicas integrales como se muestra en la figura 3.



Figura 3. Objeto social de la DT-XETID Matanzas.

Fuente: Sitio Web Oficial Empresa XETID (2009).

Misión

Investigar, desarrollar, desplegar y asegurar el funcionamiento de aplicaciones y servicios informáticos seguros, para las FAR, entidades de gobierno e infraestructuras principales del país, con profesionales de alta preparación y compromiso con la Revolución.

Visión hasta 2021.

Ser líderes del sector informático en Matanzas; con una importante gama de productos nacionales y una red de servicios y soporte a lo largo del territorio nacional desplegada, que asegura la informatización de las FAR, entidades de gobierno e infraestructuras principales de la nación, con un personal competente y altamente calificado.

Objetivos Estratégicos 2019-2021.

1. . Consolidar la organización, sus sistemas gerenciales, la calidad de sus cuadros y su prestigio empresarial.
2. . Expandir sus servicios a toda la provincia matancera, con la ejecución de un fuerte programa de inversiones.
3. . Estrechar relaciones de cooperación para la investigación, el desarrollo, la producción, el servicio y la comercialización con entidades nacionales y extranjeras que contribuyan con el objetivo fundamental de la organización.
4. . Aplicar un Sistema de Atención al Hombre, que garantice los proyectos de carrera y vida de los especialistas, cuadros y trabajadores.

5. . Lograr niveles de motivación del personal que permitan la plena estabilidad y consagración al desarrollo integral de la empresa.
6. . Materializar un programa para diseñar e implantar los Sistemas de Gestión de la Calidad de los procesos, producciones y servicios según los modelos ISO y CMMI.
7. . Asegurar la planificación estratégica, financiación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, aportando soberanía e independencia tecnológica, así como altos niveles de seguridad.

Mapa de procesos

El mapa de procesos establecido en la DT-XETID Matanzas como se muestra en la figura 4 permite desarrollar la Misión y progresar en el camino de cumplir los objetivos estratégicos propuestos, está basado en el análisis de los procesos que desarrolla como organización. Esto supone gestionar numerosas actividades considerando las relaciones existentes entre ellas, identificando en cada caso las entradas y los resultados esperados, así como los indicadores adecuados que permitan que dichos procesos se realicen en las condiciones de eficacia y eficiencia previamente establecidas. Todo ello, además, aplicando de forma permanente criterios de calidad.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. La DT-XETID Matanzas plantea los siguientes niveles de agrupación en sus procesos:

Procesos estratégicos: como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos claves: como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".

Procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos claves. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.



Figura 4. Mapa de procesos de la DT-XETID Matanzas.

Fuente: Proyección Estratégica DT-XETID Matanzas.

Estructura de la DT-XETID Matanzas

En correspondencia al objeto social aprobado, a los procesos de dirección, desarrollo, producción y soporte necesarios y al volumen de proyectos que se desarrollan en la Entidad, se ha diseñado una plantilla con 98 puestos de trabajo, adoptando la estructura que se muestra en la figura 5:

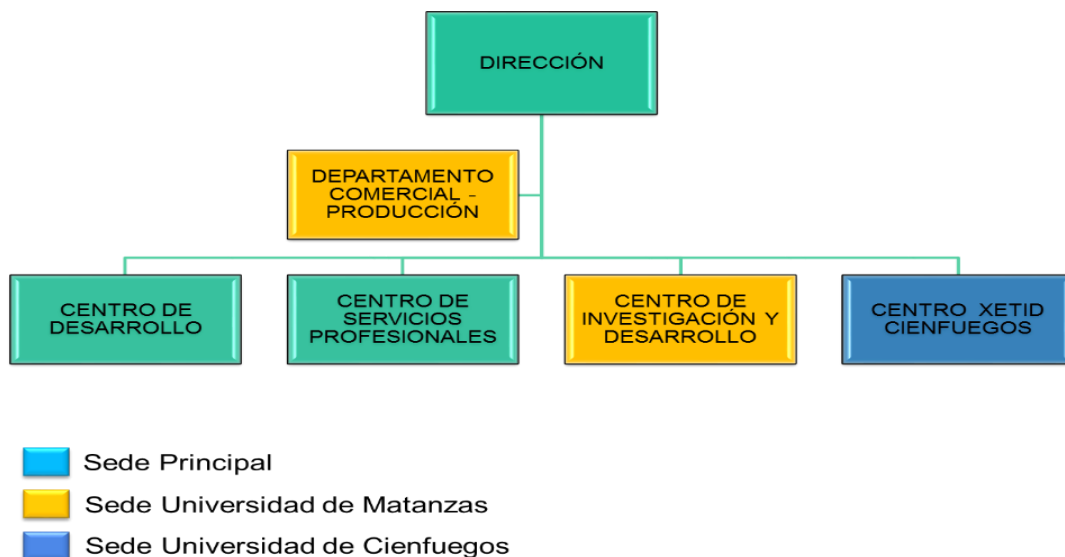


Figura 5. Estructura de la División Territorial XETID Matanzas.

Fuente: Elaboración Propia.

2.2 Diseño metodológico del Plan estratégico de marketing

Para el diseño del Plan estratégico de marketing se tendrán en cuenta las cinco etapas que proponen Stanton, Etzely y Walker además de las 3 que propone González Muñiz.

2.2.1 Análisis de la situación

En esta fase del Plan Estratégico de Marketing se analizará la situación interna de la organización y las fuerzas presentes en su entorno además se hará referencia a los elementos de mayor control para la entidad y un análisis externo donde se estudiará una serie de factores ajenos a la empresa que pueden condicionar la concepción del Plan Estratégico de Marketing.

Para el análisis interno se propone emplear el análisis DAFO como herramienta para el estudio de la situación real y actual de la DT-XETID Matanzas, este análisis servirá para establecer una estrategia de futuro.

Para el análisis externo se propone emplear análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Políticos: Se analizará el marco político en el que se comercializará la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

Económicos: Se revisará el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de Cuba, a partir de la revisión de los informes oficiales presentados a la Asamblea Nacional por el Ministro de Economía y Planificación.

Sociales: Se identificarán las tendencias y métodos de comunicación de la sociedad, el nivel de preparación para el empleo de las TIC.

Tecnológicos: Se revisará el resultado del estudio de infraestructura tecnológica realizado por la DT-XETID Matanzas de conjunto con los Joven Club de computación y la Universidad de Matanzas.

2.2.2 Definición de los objetivos del Plan de marketing

La definición de los objetivos del plan de marketing tendrá estrecha relación con las metas definidas en la Proyección Estratégica de la DT-XETID Matanzas, para la determinación de los mismos se propone hacer una revisión profunda de la Proyección Estratégica de la División como base para la realización de una tormenta de ideas con el grupo de expertos.

Para la realización de la Tormenta de ideas se empleará la secuencia de pasos siguientes:

(Paquillauri, Morán, Pirgo, Salinas, Sifuentes, Vásquez, 2017)

1. . El primer paso será planificar el espacio de tiempo para que el equipo pueda reunirse y exponer sus ideas cómodamente y sin interrupciones.
2. . El grupo de trabajo se reunirá en el salón de reuniones de la DT-XETID Matanzas que garantiza un ambiente relajado con las comodidades necesarias que facilite el flujo de ideas.
3. . El facilitador presenta el tema central de la sesión y estipula un tiempo límite para el desarrollo de las ideas.
4. . Pasado el tiempo, cada integrante expone sus propuestas y el facilitador toma nota de cada una de ellas.
5. . Se establecen los criterios que ayudarán a elegir las mejores ideas y se procede a evaluarlas.
6. . Se presenta una lista con las ideas aprobadas y en consenso se procede a elegir la más favorable.

2.2.3 Público objetivo, Segmentación del Mercado, Posicionamiento y Ventaja Diferencial

La definición del público objetivo es fundamental para la concepción del Plan de Marketing propuesto, en este acápite se hará referencia a la información obtenida en el Estudio de mercado realizado por el departamento comercial de la DT-XETID-Matanzas en octubre del pasado año.

Con la información obtenida del estudio antes mencionado se pretende:

Marcar criterios de segmentación por tipo de cliente: volumen de ingresos, cantidad de trámites que realiza, beneficio por cliente, rentabilidad por cliente.

Establecer segmentación por tipo de cliente: naturaleza del cliente (Gobierno, empresas, ciudadanos).

Definir segmentación por tipología de cliente: cliente nuevo, cliente recurrente, cliente fidelizado, cliente prescriptor o cliente fans.

Establecer la segmentación por cualquier otro tipo de variable: esfuerzo comercial versus rentabilidad media de la cartera; ingreso medio anual versus volumen de compra. Con todos estos elementos se pretende obtener una visión detallada del público objetivo y la segmentación del mercado para ser efectivos en la concepción de la mezcla de marketing.

2.2.4 Mezcla de marketing

Para que una estrategia de marketing sea exitosa tienen que tener coherencia tanto entre sus elementos, como en los segmentos de mercado que se quieren conquistar. En la Mezcla de marketing propuesta se definirá el servicio, su precio, los canales de distribución, la estrategia de Promoción, las personas más adecuadas para el proyecto, la imagen corporativa, los procesos y los elementos físicos.

Producto (Servicio)

La Plataforma Tecnológica de Gobierno Electrónico Bienestar y los servicios asociados a la misma son el núcleo de la estrategia de marketing. Si su concepción no es correcta, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si los elementos restantes de la mezcla de marketing están bien ejecutados. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. La Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar es un

bien fundamental, que responde a una necesidad directa del cliente, que se conjuga con servicios complementarios, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien definidas.

Para la concepción del servicio se tendrán en cuenta los 5 pilares del diseño de servicios (Urquilla, 2016):

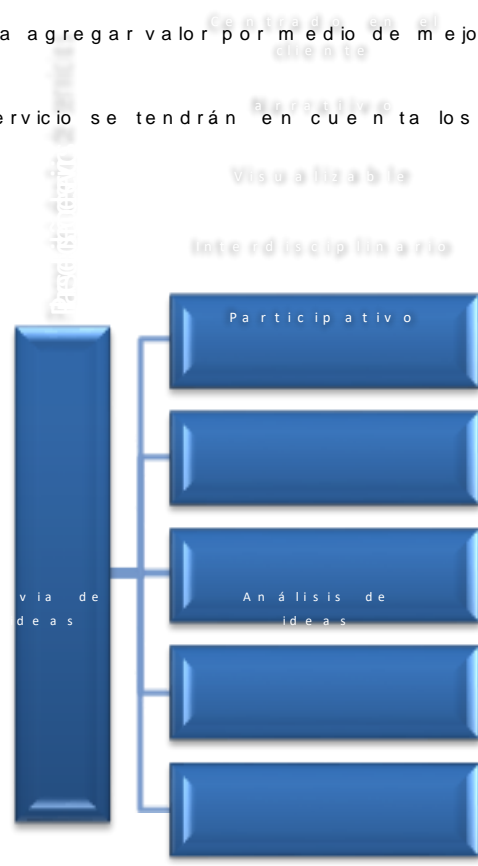


Figura 6. Pilares del diseño de servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

Con la participación del Grupo de expertos se empleará la secuencia de pasos propuesta por Malowany (2010) para el diseño de servicios como se muestra en la figura 7.

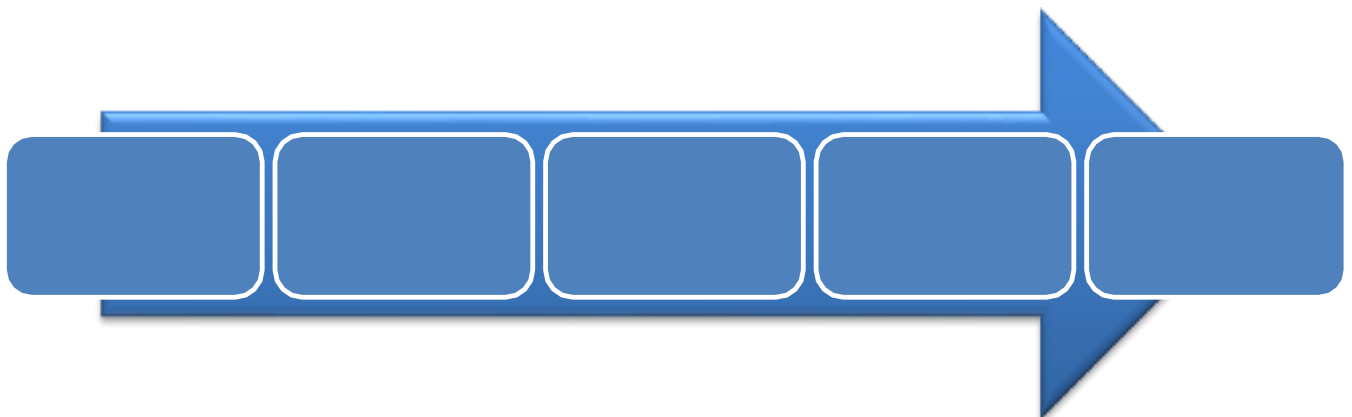


Figura 7. Secuencia de pasos para el diseño de Servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

Plaza

La entrega del servicio a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. En el caso de la Plataforma Bienestar se concebirá para incluir el uso de canales físicos y el ciberespacio.

En el caso de los servicios presenciales que necesitan canales físicos, se pretende utilizar intermediarios, teniendo en cuenta que los clientes están distribuidos en todo el territorio matancero y la DT-XETID Matanzas no tiene presencia en todos los municipios.

Para los canales digitales se tomarán las acciones necesarias para asegurar la rapidez, usabilidad y disponibilidad del servicio.

Precio

Para la fijación del precio del servicio se valorarán los siguientes elementos:

- El costo: se tendrá en cuenta el gasto económico que representa la prestación del servicio.
- La competencia: los precios de la competencia se tendrán en cuenta como referencia para lograr un posicionamiento superior. De esta variable no solo depende la rentabilidad del proyecto sino que también tiene un fuerte efecto sobre la imagen de la DT-XETID Matanzas.
- Ciclo de vida de un producto: Se prevé que el servicio no debería tener el mismo precio cuando nace y se necesita que los clientes lo conozcan, que en pleno funcionamiento, o cuando ya se descataloga.

Proceso

Con el objetivo de asegurar la efectividad esperada de la Plataforma de Gobierno Electrónico se propone hacer una revisión todos de los sub-procesos definidos por la DT-XETID Matanzas que tienen vínculo con el servicio propuesto. Los sub-procesos que se revisarán serán:

- Sub-proceso Desarrollo de Software de la XETID (ProdeSoft).
- Sub-proceso para la prestación de Soporte técnico.
- Sub-proceso de Implantación de Soluciones TIC.
- Sub-proceso de contratación con los distribuidores y proveedores.

Comunicación

Con la comunicación del Plan de Marketing propuesto se pretende:

- Que los clientes conozcan la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar y a la DT-XETID Matanzas.
- Establecer un canal comunicación entre los clientes y la DT-XETID Matanzas de forma tal que se establezcan relaciones de confianza.

El Departamento de Comercial de la DT-XETID Matanzas se apoyará en las siguientes variables para lograr sus metas:

- La imagen de la empresa: compuesta por la identidad objetiva, la identidad visual y la identidad corporativa. El conjunto de estos elementos creará una imagen que diferenciará a la DT-XETID Matanzas de otras;
- La publicidad: acciones de comunicación de carácter persuasivo con las que se quiere dar a conocer el Servicio, incrementar su consumo y crear imagen de empresa. Se empleará para ello diversos medios de comunicación (impresos, audiovisuales, Internet, publicidad exterior, etc.);
- Las relaciones públicas: la empresa realiza actividades no relacionadas directamente con la promoción del servicio, pero que contribuyen a la mejora de la imagen de la empresa;

Physical (entorno)

El entorno de interacción con el cliente será a través de aplicaciones web simples, rápidas y cómodas, que contarán con un diseño colorido, añadiendo imágenes y texto para informar e interactuar con los usuarios.

Personal

Para garantizar la entrega eficiente del servicio y la satisfacción del cliente se crearán los perfiles profesionales de las personas que ocuparán los puestos de trabajo asociados al servicio propuesto, agrupándolos en los siguientes grupos:

- Comerciales.
- Desarrolladores.
- Especialistas de Capacitación.
- Especialistas de Soporte técnico.

Productividad (y calidad)

Ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

El servicio propuesto mejorará la productividad, reduciendo el empleo de insumos y las horas hombre empleadas en los diferentes trámites además al ser brindado vía internet estará disponible las 24 horas del día durante toda la semana, mejorando así la percepción del servicio, la reducción del tiempo de acceso para los clientes, entre otros beneficios, que lo harán diferenciarse completamente de productos similares de la competencia.

2.2.5 Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto del Plan de Marketing se propone emplear la siguiente secuencia:

1. . Definición de los elementos del presupuesto: en este punto se definirán las partidas que tendrá el Plan de Marketing.
2. . Estimación del gasto por cada una de las partidas definidas.
3. . Elaboración formal del documento de presupuesto del Plan de Marketing.

2.2.6 Plan de acción

El plan de acción se empleará como herramienta de planificación para la gestión y control del Plan Estratégico de Marketing. Su función fundamental será servir como hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas definidos.

Para su elaboración se propone:

1. Definir las tareas a realizar.
2. Definir los responsables del cumplimiento de las tareas.
3. Formalizar el Plan de acción.
4. Establecer un mecanismo de supervisión y control del cumplimiento del Plan de acción.

Concluida la definición de los elementos que se tendrán en cuenta para la elaboración del Plan de acción, se definirá el grupo de expertos que participarán acompañando al autor en el desarrollo de la investigación.

2.3 Definición del grupo de expertos para el diseño del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar

Para la definición del grupo de expertos, se concibió un universo constituido por profesionales que cumplieran los siguientes criterios: perfil profesional de ingeniero industrial, informático, comunicador social o funcionario del gobierno con más de 10 años de experiencia; además se tuvo en cuenta que reunieran los requisitos de un buen experto, como creatividad, colectivismo, espíritu crítico.

La muestra inicial para la selección de expertos quedó constituida por los 25 profesionales que cumplieron estrictamente los criterios y luego se siguieron los siguientes pasos:

1. Localización de los posibles expertos.
2. Confección del listado de posibles expertos.
3. Obtención del consentimiento del profesional en su participación.
4. Aplicación del test de autovaloración a cada profesional ([Anexo 1](#)).
5. Cálculo del coeficiente de conocimientos.

6. . Cálculo del coeficiente de argumentación.
7. . Cálculo del coeficiente de competencia a partir de los coeficientes de conocimiento y argumentación.
8. . Selección final de los expertos.

El coeficiente de conocimientos (Kc) se calculó sobre la valoración del propio profesional en una escala del 0 al 10 (test de autovaloración de experto) y se multiplicó por 0,1. Se le pidió a cada experto que marcara con una cruz, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se correspondiera con el grado de conocimiento o información que tuviera sobre el tema de estudio.

Para determinar el Coeficiente de Argumentación (Ka) se sumaron los factores correspondientes a las casillas de la tabla modelo de las fuentes de argumentación ([Anexo 2](#)), que fueron seleccionados por los profesionales, lo cual se logró al presentarles dicha tabla sin cifras en el test de autovaloración de expertos y orientarles que marcaran una cruz en alto, medio o bajo, para cada una de las fuentes propuestas, según él considerara que le había aportado el conocimiento del tema en estudio.

En el cálculo del coeficiente de competencia (K) se empleó la metodología para la elaboración de pronósticos científico-técnicos, aprobada en febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, que propone la fórmula $K=0,5 (Kc+Ka)$. Se interpretó K según los valores propuestos en dicha metodología:¹⁴

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto.

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio.

$K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo.

Finalmente, quedaron seleccionados los siguientes expertos:

¹⁴ Comité estatal para la ciencia y la técnica de Rusia. Elaboración de pronósticos científico-técnicos. Moscú: Nauka; 1971

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Años de experiencia	Perfil profesional
1	Saumel Tejeda Díaz.	Director comercial XETID.	17	Comercial
2	Diego Castilla Cabrera.	Jefe Departamento Comercial DT-XETID Matanzas.	25	Comercial
3	Roberto C. Pons García.	Vice-Decano Facultad "Ciencias Empresariales".	20	Comercial
4	Maikell Avilés Mariano.	Director DT-XETID Matanzas.	18	Informático
5	Diango Roque Pelayo.	Jefe Centro Servicios Profesionales TIC.	17	Informático
6	Yanerey Betancourt Fleitas.	Comunicadora DT-XETID Matanzas.	16	Comunicación Social
7	Carlos Gonzales Vázquez.	Director Oficina Territorial de Comunicaciones.	30	Gobierno Provincial Matanzas
8	Mario Sabines Lorenzo.	Vicepresidente Asamblea Provincial de Poder Popular de Matanzas.	16	Gobierno Provincial Matanzas
9	Fidel Pancorbo Sandoval.	Presidente de la Unión de Informáticos de Cuba (UIC) en Matanzas.	30	Organización Social

Tabla 1. Listado de expertos seleccionados para la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. La División Territorial XETID Matanzas es una empresa orientada fundamentalmente a la proyección, diseño y comercialización de productos a partir del empleo de las TICs que funciona bajo los principios de la Proyección Estratégica con un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado.
2. El Diseño para la elaboración del Plan estratégico de marketing propuesto se basa en las cinco etapas que proponen Stanton, Etzel y Walker (2004) para la Planeación estratégica del marketing y se complementa con las 3 que propone Muñiz (2001) permitiendo cerrar el ciclo desde la concepción del plan de marketing hasta su implantación, seguimiento y control.

Capítulo III: Implementación del plan estratégico de marketing para la “Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar” en la provincia Matanzas

En el presente capítulo se implementará el Plan Estratégico de marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas a partir del desarrollo de los aspectos metodológicos establecidos en el capítulo anterior, además se mostrarán los resultados que validan la efectividad de su aplicación.

3.1 Resumen ejecutivo

Plan comprendido para un período anual, desde Julio de 2018 hasta Julio de 2019. En el que se pretende comercializar exitosamente La Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas, y aprovechar todas las herramientas de comercialización disponibles para aumentar las ventas de la División Territorial Matanzas.

3.2 Análisis de la situación

Entorno en el cual se comercializará la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar de la DT-XETID Matanzas.

Resultados del Análisis DAFO.

Fortalezas:

1. . Patrimonio de tecnologías, productos y servicios.
2. . Concepción de la producción y patrones de solución.
3. . Altos niveles de preparación profesional y compromiso de la fuerza de trabajo.
4. . Integración con la universidad y las empresas TICs del territorio en el marco del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas.
5. . Bajos costos de las producciones.
6. . Estabilidad y disponibilidad de la fuerza de trabajo.
7. . Buenas condiciones de trabajo.
8. . Infraestructura tecnológica actualizada.
9. . Cultura de trabajo en equipo.

10. . Dirección capacitada y comprometida con la organización.

Debilidades:

1. . Falta de reconocimiento en el mercado.
2. . Insuficiente infraestructura de aseguramiento logístico.
3. . Falta de enfoque económico en el trabajo.
4. . Insuficiente velocidad de conectividad.
5. . Poco enfoque comercial de las producciones.
6. . Poca experiencia de los cuadros.
7. . Insuficiente sistema de atención al hombre.
8. . Dependencia de terceros para dar soluciones integrales.
9. . Fluctuación de la fuerza laboral calificada.
10. . Poca capacidad para garantizar la prestación de servicios profesionales de las TICs.

Oportunidades:

1. . Proyección de conectividad en Cuba.
2. . Necesaria soberanía tecnológica en el país.
3. . Voluntad de organizar el sector económico nacional.
4. . Segmento del mercado bien definido.
5. . Demanda creciente de los productos y servicios de la DT-XETID Matanzas.
6. . Crisis de la producción informática nacional.
7. . Tendencias tecnológicas hacia la nube.
8. . Voluntad del gobierno para la informatización de la sociedad.
9. . Incremento de las oportunidades de negocios a partir de la ley de inversión extranjera.
10. . Estabilidad de la comunidad de software libre internacional.

Amenazas:

1. . Incremento de la competencia a partir de formas no estatales de producción.
2. . La insuficiente conectividad en el país limita la prestación de servicios.
3. . Falta de oportunidades por restricción en las inversiones de los clientes.
4. . Situación financiera del país afecta la negociación con clientes nacionales.

5. . Dualidad monetaria no permite valorar adecuadamente los resultados.
6. . Modelo de gestión centralizado limita las decisiones de contratación de las empresas.
7. . La crisis financiera global afecta la negociación con clientes extranjeros.
8. . Opciones laborales con mejor remuneración.
9. . Posible incremento de la competencia extranjera en el mercado nacional.
10. . Incremento del terrorismo cibernético.

Una vez enunciadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que matizan el entorno en el que se desempeña la DT-XETID Matanzas están creadas las condiciones para definir el Problema Estratégico General con la Solución Estratégica General.

Problema Estratégico General:

Si se materializan las amenazas: Incremento de la competencia a partir de Formas no estatales de producción, Opciones laborales con mejor remuneración y la Situación financiera del país afecta la negociación con clientes nacionales, teniendo en cuenta las debilidades de la organización siguientes: Insuficiente infraestructura de aseguramiento logístico, la Poca capacidad para garantizar la prestación de servicios profesionales de las TICs y la Dependencia de terceros para dar soluciones integrales, no podrán utilizarse las fortalezas: Integración con la universidad y las empresas TICs del territorio en el marco del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas, Infraestructura tecnológica actualizada y la Dirección capacitada y comprometida con la organización, para aprovechar plenamente las oportunidades: Demanda creciente de los productos y servicios de la DT-XETID Matanzas, Crisis de la producción informática nacional, Voluntad del gobierno para la informatización de la sociedad.

Solución Estratégica General:

Si se utilizan plenamente las fortalezas: Integración con la universidad y las empresas TICs del territorio en el marco del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas, Infraestructura tecnológica actualizada y la Dirección capacitada y comprometida con la organización, sobre las oportunidades que se presentan: Demanda creciente de los productos y servicios

de la DT-XETID Matanzas, Crisis de la producción informática nacional, Voluntad del gobierno para la informatización de la sociedad, se minimizará el efecto de las amenazas que existen: Incremento de la competencia a partir de Formas no estatales de producción, Opciones laborales con mejor remuneración y la Situación financiera del país que afecta la negociación con clientes nacionales y se superarán las debilidades: Insuficiente infraestructura de aseguramiento logístico, la Poca capacidad para garantizar la prestación de servicios profesionales de las TICs y la Dependencia de la empresa para dar soluciones integrales.

Posicionamiento estratégico: adaptativo.

La organización debe enfocarse en superar las debilidades siguientes: Insuficiente infraestructura de aseguramiento logístico, la Poca capacidad para garantizar la prestación de servicios profesionales de las TICs y la Dependencia de la Empresa Nacional para dar soluciones integrales para aprovechar las Oportunidades: Demanda creciente de sus productos y servicios, Crisis de la producción de software a nivel nacional y la Voluntad del gobierno para la informatización de la sociedad.

Entorno político, económico y sociocultural

La máxima dirección del país muestra un amplio respaldo al proceso de Informatización de la sociedad, donde la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar juega un papel fundamental como base tecnológica de sustento del proceso.

Para el año 2019, desde el punto de vista económico Cuba se propone respaldar una tasa de crecimiento mínima del 1,5 por ciento, ajustada a los propios recursos del país e invirtiendo en el desarrollo, sin incrementar el endeudamiento, premisas que permitirán crear las bases para un ligero crecimiento en los próximos años.

Los objetivos fundamentales del Plan de la economía cubana para el año 2019 son:

1. . Asegurar un proceso inversionista eficiente, capaz de cubrir con su rendimiento los financiamientos otorgados y que respalde los programas priorizados.
2. . Incrementar los ingresos por exportaciones y garantizar su cobro oportuno.

3. . Potenciar la industria nacional, con el objetivo de sustituir importaciones, buscando mayor aprovechamiento de las capacidades productivas existentes en el país.
4. . Lograr mayores niveles de encadenamiento de la economía en general, fundamentalmente de las entidades exportadoras y de la inversión extranjera directa con la industria nacional.
5. . Garantizar los niveles de actividad que tributen al desarrollo.
6. . Garantizar el abastecimiento de los principales productos priorizados y una mayor presencia en la circulación mercantil minorista de productos de líneas económicas.

Entorno normativo

Todas las empresas poseen la base normativa establecida en el país de acuerdo a su objeto social y el sector de la economía a que pertenecen, y además organizan y ejecutan sus procesos en cumplimiento a esta base normativa.

Entorno tecnológico

En el diagnóstico tecnológico realizado por la DT-XETID Matanzas de conjunto con los Jóvenes Club de Computación y la Universidad de Matanzas en marzo de 2018 se detectó que las grandes empresas del territorio tienen buen desarrollo tecnológico en cuanto a infraestructura, para poder implantar las aplicaciones informáticas desarrolladas por XETID, pero existe poco desarrollo en las medianas y pequeñas entidades.

La conectividad externa tanto de las empresas como de los organismos es deficiente, la mayoría tienen enlaces a muy bajas velocidades que permiten sólo la comunicación por correo electrónico y otros no tienen ningún enlace de datos.

Análisis de la competencia

Por la envergadura de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas, se prevé que su despliegue, capacitación, acompañamiento y soporte técnico se ejecute en el marco del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas (PCyTM) que consiste en una infraestructura tecnológica ubicada en la Universidad de Matanzas, con edificaciones y servicios de gestión, para el establecimiento y el desarrollo de empresas

basadas en el conocimiento, que operan en un entorno de cooperación vinculado a centros de investigación y tecnología, así como a instituciones de enseñanza superior.

La figura 8 ilustra la creación del PCyTM tiene como objetivo fundamental desarrollar y desplegar en el territorio de la provincia de Matanzas, soluciones TICs integrales, para elevar la calidad de vida y la participación de la población, en la gestión de gobierno, la producción y los servicios. A partir de la integralidad en la gestión del conocimiento actuar como un puente entre la investigación y el mercado que impulse el desarrollo, la transferencia y la comercialización de la tecnología y la actividad económica sostenible basada en la innovación, conjugando los recursos económicos e intelectuales mediante la cooperación y las relaciones formales y operativas entre las empresas, el gobierno y el mundo académico, para darle cumplimiento mediante soluciones tecnológicas integrales a la Proyección Estratégica de Informatización Territorial.



Figura 8. Creación del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas.
Fuente: Archivo fotográfico DT-XETID Matanzas.

La figura 9 muestra los organismos, empresas y entidades que forman parte del PCyTM.



Figura 9. Organismos y empresas que conforman el PCyT de Matanzas.

Fuente: Manual de identidad del PCyT de Matanzas.

Por lo antes expuesto se considera que la competencia será mínima y se debe manifestar en:

- Empresas con proyectos nacionales que no tengan en cuenta la estrategia de integración del PCyT de Matanzas.
- Formas no estatales de producción del sector de las TIC que no están vinculadas a la prestación de los servicios derivados de la Plataforma Bienestar.

Luego del análisis de la situación en que se comercializará la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar y el prospectivo comportamiento de la competencia se tienen los elementos necesarios para la definición de los objetivos de Plan de Marketing propuesto.

3.3 Objetivos del plan de marketing

En concordancia con la proyección estratégica de la DT-XETID Matanzas y avanzando hacia el cumplimiento de la Visión de la entidad con pautas controlables y medibles el Plan Estratégico de Marketing propuesto tiene como Objetivo General:

Asegurar la comercialización exitosa de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en no menos de 196 entidades de la provincia de Matanzas.

Para alcanzar el objetivo general se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. . Posicionar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en las entidades de gobierno, empresas y ciudadanos matanceros como un servicio de buena calidad.
2. . Crear una imagen atractiva para la presentación de Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.
3. . Establecer un canal de comunicación entre la DT-XETID Matanzas y los clientes que permita la distribución de otros productos y servicios.
4. . Lograr por medio de la publicidad y la calidad de los servicios que los clientes mantengan un grado de lealtad superior al 80 % hacia la DT-XETID Matanzas.
5. . Incrementar las ventas de la DT-XETID Matanzas en más de 1,2 millones de pesos en moneda total.
6. . Consolidar la imagen corporativa de la DT-XETID Matanzas.

Los objetivos específicos que aseguran el cumplimiento del Objetivo General están en función de lograr una satisfacción plena de los clientes a los que está dirigido el servicio propuesto una vez vivida la experiencia.

3.4 Público Objetivo, segmentación del mercado y ventaja diferencial

El público objetivo está compuesto por el Sistema de Gobierno en la provincia Matanzas (Gobierno provincial, Gobierno municipal, consejos populares, delegados de circunscripción), las empresas de productos y servicios de subordinación local y la población matancera que interactúa con el Sistema de Gobierno.

El posicionamiento del servicio propuesto se sustenta en dos pilares fundamentales:

- 1- Posicionamiento por costos: el servicio propuesto integra un gran número de tecnologías y servicios profesionales como un paquete único por un precio muy competitivo respecto a referentes del sector de las TICs en el territorio.
- 2- Diferenciación: se asegura la diferenciación del Servicio a partir de su concepción iterativa e incremental que permite agregar valor en el tiempo sin incrementar precios.

3.7 Mezcla de Marketing

A partir del resultado del análisis DAFO se propone comercializar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar sustentada en el modelo de Software como servicio. De esta forma se aprovecharán al máximo las fortalezas que tiene la DT-XETID Matanzas y las oportunidades existentes en el territorio.

La Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar (Servicio):

Es una plataforma TIC Integral, flexible e interoperable capaz de dar respuesta a la dinámica social que se refleja en los procesos de gestión de gobierno, garantizando en todo momento:

- El cumplimiento del marco legal vigente.
- El despliegue ágil de contenido de interés público.
- La personalización de funciones para todos los actores que componen el público objetivo.
- El empleo óptimo de la infraestructura de telecomunicaciones de la provincia.
- El incremento de la confianza del ciudadano en la gestión de las entidades públicas.

El objetivo fundamental del despliegue de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en Matanzas es ofrecer a todas las instancias de gobierno, las empresas y la población

matancera un espacio de interacción digital y física, caracterizado por su rapidez, transparencia y eficiencia.

Rapidez:

- Acceso fácil e intuitivo a los trámites llevados a cabo en las instituciones.
- Ofrece un catálogo de servicios digitales personalizable a cada entidad.
- Permite la integración de varias entidades de gobierno.
- Posibilita centralización y la gestión de la información.
- Establece identidad digital.
- Proporciona racionalización y simplificación de los procesos institucionales.

Transparencia:

- Permite la participación ciudadana a través del componente de Gestión de Opinión del pueblo.
- Proporciona un entorno colaborativo.
- Acceso a la información pública.
- Posibilita integración social.

Eficiencia:

- Proporciona interoperabilidad.
- Emplea normas y estándares.
- Mejora continua del sistema.
- Garantiza calidad en los servicios electrónicos.
- Brinda optimización de recursos en las entidades.
- Potencia infraestructuras de Tecnologías de la Información (TI) mediante la virtualización de recursos.

La Figura 10 ilustra las tecnologías y servicios que componen la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar:

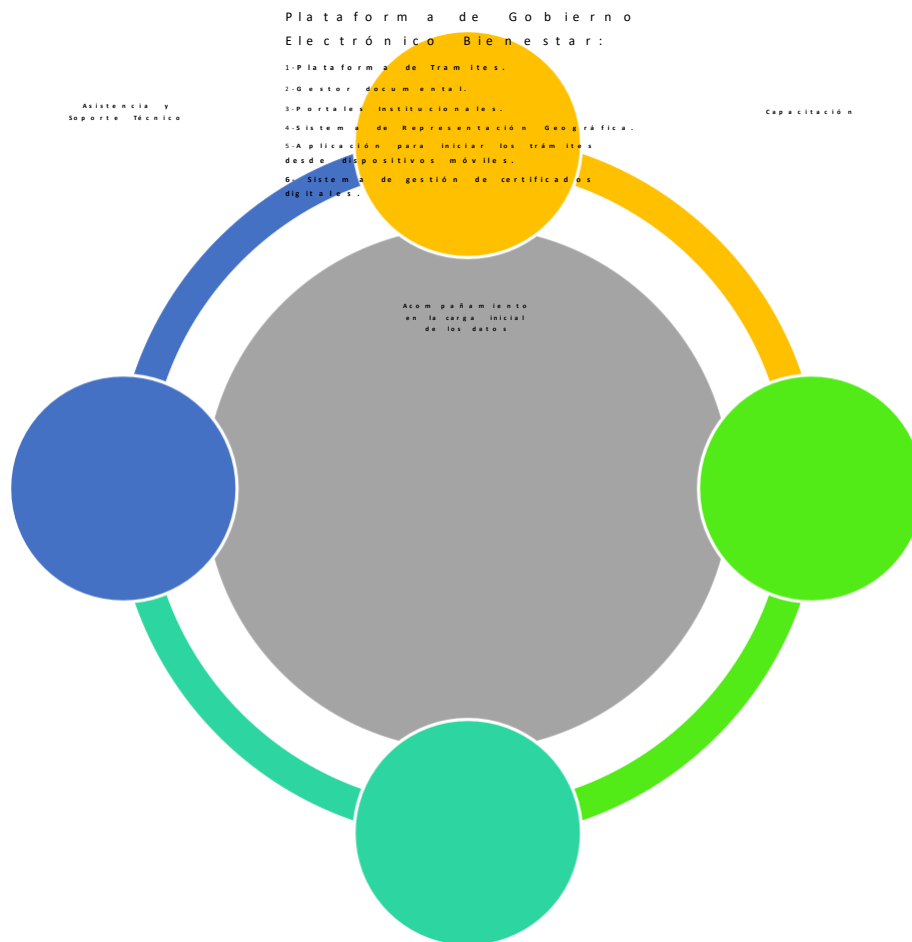


Figura 10. Tecnologías y servicios de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.

Tecnologías:

Plataforma de Trámites:

- Catálogo de Trámites: Componente que administra un conjunto de trámites previamente modelado en el Motor de Tramitación utilizando un lenguaje de modelado de alto nivel como es el estándar BPMN (*Business Process Model and Notation*).
- Gestión de Opinión: Componente que permite la gestión de las opiniones de la población.

- Motor de tramitación: Herramienta que permite la gestión de las actividades de tramitación.

Gestor documental: garantiza el registro, control, la identificación, inventario, digitalización y restitución de los documentos a su estado original de archivo. Este sistema garantiza que los documentos que sean necesarios puedan ser anexados a los trámites durante la ejecución de las actividades de los procesos.

Portales Institucionales: Permite al ciudadano visualizar e interactuar con las aplicaciones que facilitan la ejecución y seguimiento de trámites, además brinda información sobre los procedimientos a realizar para los diferentes trámites y otros aspectos de interés. Incluye las siguientes funcionalidades:

- Trámites: permite el acceso a la Plataforma de Gestión de Trámites.
- Trámites y Servicios: espacio dentro del Portal que permitirá al ciudadano informarse en detalles de cada uno de los trámites que realizan y servicios que ofrecen las entidades de la provincia.
- Descarga de documentos y planillas que estén asociados a algún trámite o servicio.
- Ciudadano Digital: opción que facilita y pone a disposición del ciudadano recursos (manuales en formato PDF (*Portable Document Form*)) que contribuyen a sus conocimientos informáticos y el uso del mismo para interactuar en los medios de comunicación y nuevas tecnologías.
- Anuncios: Permite la gestión de anuncios publicitarios dentro del Portal, mediante este el usuario podrá tener la opción de informarse de las novedades y lo más recientes en materia ciudadana.
- Quejas y Sugerencias: permite que el ciudadano tramite quejas y sugerencia respecto al Portal o hacia algún dato de contacto de atención a la población de alguna entidad u organismo.
- Misceláneas: espacio dentro del Portal de funciones y opciones al ciudadano como la consulta de la tasa de cambio que provee el banco, un sistema de cálculo de consumo eléctrico, entre otras.

Sistema de Representación Geográfica: permite representar en un mapa la ubicación de los lugares asociados a la gestión de los trámites, visualizar los documentos, fotos y otras informaciones de los implicados, así como realizar análisis del estado de ejecución de los trámites a través de tableros de control.

Aplicación para iniciar los trámites desde dispositivos móviles: permite que las personas puedan desde un dispositivo móvil iniciar los procesos de trámites que están informatizados en la Plataforma, permitiendo una gran fiabilidad y oportunidad en la gestión.

Sistema de gestión de certificados digitales: permite generar los certificados SSL (*Secure Sockets Layer*) que se van a emplear para garantizar un servicio web seguro y el acceso seguro a las informaciones y la Plataforma.

Servicios:

Servicio de hospedaje de aplicaciones web seguro: permite elevar niveles de seguridad en las aplicaciones y los servicios.

Las funcionalidades que se brindan y que comprenden el alcance del servicio son:

- Capacidad de almacenamiento web.
- Capacidad de almacenamiento en bases de datos.
- Capacidad de almacenamiento de salvadas.
- Capacidad de procesamiento.
- Capacidad de memoria RAM.
- Certificados SSL para VirtualHost Apache2/NGINX.
- Disponibilidad del sitio con alcance nacional.
- Asistencia y Soporte técnico.
- Alta disponibilidad.
- Balanceo de Carga.

Servicio de Capacitación: el objetivo fundamental del servicio de capacitación es proporcionar al Gobierno y las Empresas recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos y habilidades para un mejor desempeño en la utilización de las soluciones de TIC implementadas.

El programa de capacitación está orientado a satisfacer las necesidades de formación de cada cliente en el empleo de las diversas herramientas, constituyendo uno de los pilares sobresalientes del servicio de implementación. La capacitación adecuada en las diferentes etapas del proceso y después de la puesta a punto de la Plataforma Bienestar, es muy importante para que el cliente aproveche al máximo las bondades que ofrece la solución tecnológica propuesta.

Servicio de acompañamiento en la carga inicial de los datos: comprende la configuración del sistema y la carga de datos iniciales de prueba de los trámites en la Plataforma y de las informaciones que se gestionan por el Portal.

Servicio de Asistencia y Soporte Técnico: el servicio de asistencia y soporte técnico tiene previsto hasta una visita mensual a la entidad en horario laborable para identificar y resolver las incidencias no resueltas vía telefónica o correo electrónico. Se podrá prestar el servicio adicionalmente a lo previsto, a solicitud del cliente.

Niveles de Servicios de Soporte Técnico previstos:

- Primer Nivel: asistencia técnica y respuesta antes errores de operación, de instalación y de configuración reportados por los usuarios, relacionados con la falta de preparación, la configuración de los terminales, redes locales y de la infraestructura de procesamiento operada por el cliente.
- Segundo Nivel: resolución de errores en los parámetros de las aplicaciones informáticas que no impliquen la modificación de las mismas y la corrección o ajuste de las bases de datos, captación de datos, configuraciones de los sistemas operativos, equipamiento tecnológico, redes de datos y adiestramiento.

- Tercer Nivel: se emplea para realizar los cambios de código fuente y estructura de datos (versiones) asociados a los problemas detectados en las aplicaciones informáticas.

Beneficios que brinda para los diferentes segmentos de mercado.

Para el ciudadano:

- Ahorro de tiempo y dinero al reducirse los traslados hacia las entidades que prestan los servicios de trámites.
- Puede interactuar con el Gobierno, con las instituciones y encontrar la información que necesita, donde además puede sugerir, criticar, argumentar y proponer.
- Se mantiene informado permanentemente de la situación de sus trámites.
- Es atendido y recibe una respuesta a sus planteamientos y problemas.
- Tiene la confianza de que estos se conocen por todas las autoridades e instituciones involucradas en su solución.

Para las instituciones y empresas:

- Se fortalece su infraestructura tecnológica con equipos de computación y redes de computadoras, así como la conectividad a la intranet nacional.
- Avanzan en la implementación de la política de informatización e incorporan ordenadamente el uso de aplicaciones y sistemas informáticos desarrollados por las entidades cubanas.
- Acceso en tiempo real a información transaccional y estadística veraz sobre los problemas que existen en la sociedad y la gestión de la solución de los mismos, a partir de la información almacenada en bases de datos que fue aportada por los delegados de circunscripción, los inspectores especializados y la población, ayudando a la toma de decisiones.
- Aumenta la oportunidad de llevar a buen término los procesos que gestionan y ser más eficientes y efectivos en la solución de los problemas.
- Eleva la transparencia de su gestión.
- Ofrece un servicio de mayor calidad a la población matancera.
- Mejora su imagen ante la población.

Para el Gobierno:

- Se fortalece su infraestructura tecnológica con equipos de computación y redes de computadoras, así como la conectividad a la intranet nacional.
- Avanza en la implementación de la política de informatización e incorpora ordenadamente el uso de aplicaciones y sistemas informáticos desarrollados por las entidades cubanas.
- Posibilita implantar la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno, propiciando con oportunidad y transparencia la participación organizada de los trabajadores y ciudadanos.
- Permite avanzar en la creación del Sistema de Información del Gobierno.
- Acceso en tiempo real a información transaccional y estadística veraz sobre los problemas que existen en la sociedad y la gestión de la solución de los mismos, a partir de la información almacenada en bases de datos que fue aportada por los Delegados de Circunscripción, los Inspectores especializados y la población, ayudando a la toma de decisiones.
- Aumenta la oportunidad de llevar a buen término los procesos que gestiona y ser más eficiente y efectivo en la solución de los problemas.
- Fortalece el control interno y el externo que ejercen el gobierno, los organismos, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular, sobre la gestión administrativa.
- Permite la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos.

Plaza: Está previsto que el servicio se comercialice a través de portales web por tanto la personalización es clave en las estrategias de marketing. El contenido a publicar en los portales web que integran la plataforma Bienestar serán cercanos, humanos y dinámico; que motive a interactuar y consiga generar un vínculo entre la DT-XETID Matanzas y el usuario. Fotografías, vídeos, infografías, aplicaciones y debates. A su vez, el contenido a publicar debe adaptarse a los gustos e intereses del público objetivo, que estará previamente definido.

Precios de los servicios.

Los servicios que se ofertan en la solución tendrán un precio fijo y un precio variable.

La tarifa de precios fijos se muestra en la tabla 2 y está dirigida a garantizar la sostenibilidad de la infraestructura tecnológica que tiene que estar disponible a los clientes, asegurando:

1. . Acceso estable a la Plataforma “Bienestar” y al Portal del Ciudadano las 24 horas del día de 196 entidades como mínimo y hasta 5 usuarios por cada entidad.
2. . Permanencia de la información transaccional y estadística en la Plataforma en vivo del último Proceso de Rendición de Cuentas o de 6 meses.
3. . Gestión en la Plataforma de hasta 1000 trámites por entidad.
4. . Informatización de hasta 4 nuevos procesos de trámites cada año por entidad.
5. . Acceso a la información transaccional y estadística almacenada en la Plataforma para realizar análisis en tiempos de respuesta real (se mantiene en la Plataforma la información del último Proceso de Rendición de Cuentas o de los últimos 6 meses de trabajo).
6. . Capacitación en cada entidad CLIENTE para hasta 5 usuarios en cada trimestre del año, que comprende 3 días de clases, 6 horas cada día.
7. . Acompañamiento en la carga inicial de los datos en cada entidad CLIENTE para hasta 5 usuarios en cada trimestre del año, que comprende 2 días de trabajo, 6 horas cada día.
8. . Servicio de asistencia y soporte técnico que incluye la gestión de las incidencias, consultas técnicas y el mantenimiento evolutivo de la solución, con la siguiente disponibilidad: vía telefónica de lunes a viernes en horario laboral, vía correo electrónico todos los días las 24 horas, hasta una visita mensual a la entidad en horario laborable para identificar y resolver las no conformidades.
9. . Emisión de un certificado digital anual que garantiza proteger la información de los trámites que se intercambia a través de la Plataforma entre el cliente y los servidores.

10. .Salva diaria de la información transaccional y estadística de los trámites en la Plataforma con un volumen de datos almacenados de hasta 800 MB.
11. .Almacenamiento por un período de 7 días de las salvas realizadas.
12. .Restricción del acceso a la Plataforma sólo a las direcciones IP solicitadas por rescrito por el CLIENTE.
13. .Conectividad a través de la infraestructura ubicada en el Centro de Datos perteneciente al PRESTADOR.
14. .Información al CLIENTE con antelación a la interrupción del servicio por mantenimiento o cambio de equipamiento.

Servicios	Tarifa (CUC)	Tarifa (CUP)	Moneda Total (MT)
Alojamiento WEB y BD con alta disponibilidad y balanceo de carga a nivel de infraestructura.	9,63	24,65	34,28
Gestión de Trámites en la Plataforma.	82,04	473,61	555,65
Acceso a la Plataforma de Trámites y al Portal del Ciudadano.	6,33	15,29	21,62
Servicio de Salva.	0,50	2,65	3,14
Servicio de Certificación.	2,48	13,11	15,31
Capacitación en el empleo de la solución.	25,08	133,32	158,40
Acompañamiento en la carga inicial de los datos.	16,72	88,88	105,60
Asistencia y Soporte Técnico.	1,18	394,57	395,75
Total Mensual	143,96	1.146,07	1.290,03

Tabla 2. Tarifa de precios fijos mensuales para cada entidad con acceso al servicio.

Fuente: Oferta Comercial de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

Los precios variables se muestran en la tabla 3, tienen como objetivo garantizar la eficiencia del funcionamiento de la Plataforma Bienestar y tienen en cuenta un grupo de aspectos, como son:

- Cantidad de trámites que se gestionen por la Plataforma.
- Cantidad de usuarios que acceden a la Plataforma en cada entidad.
- Permanencia de la información transaccional y estadística en la Plataforma en vivo.
- Acceso a la información transaccional y estadística almacenada históricamente en la Plataforma para realizar análisis con determinados tiempos de respuesta a solicitud del CLIENTE.
- Volumen de datos salvados en la Plataforma.
- Informatización de más de 4 nuevos procesos en un año.
- Capacitación que se realice en la entidad CLIENTE adicional a la prevista en cada trimestre.
- Acompañamiento en la carga inicial de datos que se realice en la entidad CLIENTE adicional al previsto en cada trimestre.
- Asistencia y soporte técnico que se preste adicional a la visita mensual de asistencia y soporte técnico prevista a cada entidad.
- Emisión de cada certificado digital adicional al previsto emitir cada año para cada entidad.

Servicios	Capacidad	Tarifa (CUC)	Tarifa (CUP)	Moneda Total (MT)
Permanencia de la información transaccional y estadística en la Plataforma en vivo para cada entidad.	Del anterior y último Procesos de Rendición de Cuentas (o de 1 año).	19,26	49,30	68,56
	Del Período de mandato actual (o de 2 años).	28,89	73,95	102,84
	De los Períodos de mandatos anterior y actual (o de más de 2 años).	57,78	147,90	205,68
Gestión de trámites en la Plataforma para cada entidad.	Entre 1001 y 2000 trámites por entidad.	164,08	947,22	1111,30
	Hasta 2001 y 3000 trámites por entidad.	246,12	1420,83	1666,95
	Más de 3000 trámites por entidad.	492,24	2841,66	3333,90
Informatización de cada nuevo proceso de trámites para una entidad por encima de los 4 previstos cada año.	Cada nuevo trámite	386,63	2055,22	2441,85
Salva diaria de la información transaccional y estadística de los trámites en la Plataforma y el almacenamiento por un período de 7 días de las salvas realizadas para cada entidad.	Volumen de datos salvados hasta 1500 MB.	1,00	5,30	6,28
	Volumen de datos salvados hasta 2500 MB.	1,50	7,95	9,42
	Volumen de datos salvados más de 2500 MB.	3,00	15,90	18,84

Acceso estable de los usuarios a la Plataforma de Trámites y al Portal del Ciudadano por cada entidad.	De 6 a 10 usuarios.	12,66	30,58	43,24
	Más de 10 usuarios.	25,32	61,16	86,48

Tabla 3. Tarifa de precios variables mensuales para cada entidad con acceso al servicio. Fuente: Oferta Comercial de la Plataforma de Gobierno electrónico Bienestar.

Proceso: la ejecución eficaz de los procesos se asegura a partir del seguimiento y control de los indicadores definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad certificado según los requisitos establecidos en la norma NC-ISO 9001:2015. ([Anexo 3](#))

Comunicación: se basa en la suma proactiva, multiplicidad y constancia por un lado y estricta orientación al objetivo por otro.

Se trabajaron tres grandes líneas:

1. . Publicidad y promoción con medios tradicionales:

- Publicidad en prensa y la Radio como se muestra en los anexos [4](#), [5](#), [6](#) y [7](#).
- Marketing directo a empresas (Participación en los consejos de dirección).

2. . Internet: la Plataforma Bienestar cuenta con una página web principal interactiva y con valor añadido que permite a los potenciales clientes tener información valiosa de los servicios propuestos.

3. . Relaciones públicas: se desarrollarán una amplia gama de actividades de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en medios tradicionales y medios electrónicos mediante las siguientes iniciativas (noticias, estudios y programas).

Como parte de la estrategia de comunicación:

- Se creó el logotipo que identifica la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.



Figura 11. Logotipo de la Plataforma de Gobierno electrónico Bienestar.

Fuente: Expediente Técnico del Proyecto Bienestar.

- Se diseñaron plegables y carpetas para su distribución en las diferentes ferias y eventos concebidos en el plan de acción.



Figura 12. Plegable y carpeta diseñado en función de la Plataforma Bienestar.

Fuente: Expediente Técnico del Proyecto Bienestar.

- Se hizo coincidir el lanzamiento de la Plataforma Bienestar y la inauguración de la Sala Situacional Provincial con las actividades por el 325 aniversario de la fundación de Matanzas teniendo en cuenta la concurrencia de ciudadanos, autoridades gubernamentales e instituciones y la cobertura mediática propia de la ocasión como se muestra en la figura 13.



Figura 13. Feria para el lanzamiento de la Plataforma de Gobierno Electrónico en la provincia Matanzas. Fuente: Archivo fotográfico DT-XETID Matanzas.

Physical: El portal WEB permite al ciudadano visualizar e interactuar con las aplicaciones para la ejecución y seguimiento de trámites, así como informarse sobre los procedimientos a realizar para los diferentes trámites y otros aspectos de interés como se muestra en la figura 14.



Figura 14. Portal principal de acceso a la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.

Fuente: <http://bienestar-mtz.gobmtz.co.cu/> (2019).

Personal:

El personal destinado a interactuar con los clientes del servicio serán profesionales en el tema y sustentarán su actuar en:

- La comunicación como base de la relación de trabajo empleando el teléfono, correo electrónico, la plataforma y la alternativa presencial.
- Tiempo de respuesta estará reflejado en los contratos aspectos como plazos que definen el tiempo máximo de espera para que cuando surja un inconveniente pueda ser arreglado a la mayor brevedad posible.
- Atención personalizada a cada cliente mostrando un alto grado de empatía con las incidencias reportadas.

3.8 Presupuesto y Control

Presupuesto

El presupuesto estimado para el Plan de Marketing propuesto está concebido para asegurar con los recursos financieros necesarios el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos, el mismo asciende a \$ 184,930.00 pesos en moneda total lo que representa el 5,2 % del presupuesto aprobado en el 2019 para la DT-XETID Matanzas ([Anexo 8](#)) y quedó distribuido en los subelementos que se muestran en la tabla 4.

Código	Descripción los subelementos	Año 2019		
		TOTAL	CUP	CUC
1020	Insumos para redes de comunicación.	5.450,00	950,00	4.500,00
1030	Materiales de oficina e impresión.	1.680,00	700,00	980,00
8101	Servicio de Telefonía.	2.400,00	2.400,00	0,00
8107	Servicio Gastronómico.	8.000,00	8.000,00	0,00
8110	Servicio de arrendamiento de inmuebles, locales y espacios.	15.000,00	15.000,00	0,00
8115	Servicios de Consultoría y Auditoría.	12.000,00	12.000,00	0,00
8116	Servicios de Certificación de Software.	7.900,00	6.000,00	1.900,00
8122	Servicios de publicidad y promoción.	50.300,00	37.800,00	12.500,00
8123	Cuota de inscripción o participación en eventos.	35.800,00	28.000,00	7.800,00
8410	Viáticos en el territorio nacional.	36.000,00	36.000,00	0,00
8411	Gastos de alimentación en el territorio nacional.	2.520,00	2.520,00	0,00
8412	Gastos de hospedaje en el territorio nacional.	5.880,00	5.880,00	0,00
8413	Gastos de transportación en el territorio nacional.	2.000,00	2.000,00	0,00
Total		184.930,00	157.250,00	27.680,00

Tabla 4. Extracto del presupuesto de la DT-XETID Matanzas dedicado al marketing.

Fuente: Presupuesto aprobado para la DT-XETID Matanzas 2019.

Control

El control de la estrategia de marketing tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. El sistema de control de marketing debe actuar sobre objetivos cuantificables, y directamente imputables a las gestiones de marketing. Para ello se diseñó un Sistema de información sustentado en 14 Salas situacionales distribuidas en los 13 municipios de la provincia con una plantilla total de 32 cargos que entre sus funciones tienen el monitoreo constante de la implantación de la Plataforma Bienestar y la emisión informe semanal con los problemas fundamentales que afecta la comercialización y el buen desempeño de cualquier componente o actor de los servicios prestados.

Estas salas situacionales están equipadas con tecnología de punta que permite realizar videoconferencias y monitorear a tiempo real el cumplimiento de los objetivos del Plan de Marketing propuesto y los diferentes procesos y trámites informatizados como se muestra en la figura 15.



Figura 15. Inauguración de la Sala Situacional Provincial de la Plataforma Bienestar.
Fuente: Archivo fotográfico DT-XETID Matanzas

3.9 Plan de Ventas

En concordancia con los objetivos específicos del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar, las ventas están sustentadas en el incremento gradual de clientes a partir de la estrategia de promoción y comunicación que aplicará el Departamento Comercial de la DT-XETID Matanzas, el pronóstico de ventas se expone en la Tabla 5.

No	Años	Meses	Cantidad de Clientes Planificados	Ventas Previstas			
				CUC	CUP	Total Plan	Total Real
1	2018	Octubre	76	10.940,96	87.101,32	98.042,28	58.050,00
2	2018	Noviembre	158	22.745,68	181.079,06	203.824,74	138.030,00
3	2019	Diciembre	170	24.473,20	194.831,90	219.305,10	232.200,00
4	2019	Enero	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	264.450,00
5	2019	Febrero	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	282.510,00
6	2019	Marzo	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	292.830,00
7	2019	Abril	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	366.360,00
8	2019	Mayo	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	//////////
9	2019	Junio	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	//////////
10	2019	Julio	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	//////////
11	2019	Agosto	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	//////////
12	2019	Septiembre	196	28.216,16	224.629,72	252.845,88	//////////
Totales			2.168,00	312.105,28	2.484.679,76	2.796.785,04	1.634.430,00

Tabla 5. Plan de ventas.

Fuente: Elaboración Propia.

3.10 Plan de acción.

Para alcanzar los objetivos previstos en el Plan de Marketing propuesto, es necesario contar con un Plan de Acción que funcione como guía a seguir como se muestra en la Tabla 6.

Variable a la que responde	Acciones	Objetivo específico	Responsable	Fecha Cumplimiento
Servicio	Realizar pruebas de rendimiento a la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en los diferentes escenarios de Cliente teniendo en cuenta como variables (Velocidad de conexión, Tamaño de los Dispositivos, cultura en el Empleo de las TIC)	Fomentar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en las entidades de gobierno, empresas y ciudadanos nativos como un servicio de buena calidad.	Jefe del Centro de Investigación y Desarrollo de Software (CIDES)	Julio 2018
	Desarrollar un Portal con contenidos en las Tecnologías de la Plataforma Bienestar y se vinculen con las Redes Sociales y principales Portales Nacionales (Cubadebate, EduRed, Medios de prensa digital).			
	Configurar la Aplicación de Gestión de Incidencias para dar seguimiento a las incidencias detectadas por los clientes y Gestionar sus solución en el menor tiempo posible		Jefe Centro Servicios Profesionales TIC	Agosto 2018
Plaza	Entrega de toda la documentación asociada a la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar (Manuales de Usuario, Video-Tutoriales)	Crear una imagen atractiva para la presentación de Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.	Jefe CIDES	Agosto 2018

<p>Preco</p>	<p>Aplicar coeficientes de ajustes según las necesidades y situación financiera de los clientes</p> <hr/> <p>Solicitar encada contrato que requiera, el 21 % del valor total en CUC</p>	<p>Incrementar las ventas de la DT-XETID Mitanzas en más de 1,5 millones de pesos en moneda total.</p>	<p>Jeefe del Departamento Comercial</p>	<p>Agosto 2018</p>
<p>Proceso</p>	<p>Monitorear el cumplimiento estndio del Sistema de Gestión de la Calidad establecido en la XETID haciendo énfasis en los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de Software de la XETID (ProdeSoft). ➤ Soporte técnico ➤ Implantación de Soluciones TIC ➤ Contratación con los distribuidores y proveedores. 	<p>Obtener una evaluación de eficaz en el 100% de los procesos</p>	<p>Jeefe de Producción</p>	<p>Todo el Año</p>

<p>Promoción</p>	<p>Investigar las diferentes ferias y eventos que se realizarán en la Provincia y el País para promocionar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.</p> <p>Usar pegafes, láminas y material audiovisual de promoción de la Plataforma</p> <p>Coordinar con los medios de difusión masiva y la prensa la publicación sistemática de materiales promocionales de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en las entidades de gobierno, empresas y ciudadanos matanceros como un servicio de buena calidad. • Lograr por medio de la publicidad y la calidad de los servicios que los clientes mantengan un grado de lealtad superior al 80 % hacia la DT-XETID Mitanzas • Establecer un canal de comunicación entre la DT-XETID Mitanzas y los clientes que permita la distribución de otros productos y servicios. 	<p> Jefe del Departamento Comercial </p>	<p> Julio 2018 – Julio 2019 </p>
------------------	---	---	--	---

Evidencia Física (Entorno)	Verificar periódicamente los establecimientos en el manual de identidad e imagen de la XETID <ul style="list-style-type: none"> • En los sitios Web • En los departamentos que por sus funciones tienen interacción física con los clientes (Comercial, Gestión de incidencias, Despliegue, Capacitación y Sport técnico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr por medio de la publicidad y la calidad de los servicios que los clientes mantengan un grado de lealtad superior al 80 % hacia la DT-XETID Mitanzas • Consolidar la imagen corporativa de la DT-XETID Mitanzas 	Jefe del Departamento Comercial	Julio 2018 – Julio 2019
Personal	Elevar el nivel técnico de la capacitación en el Plan Anual Perfeccionar el sistema de atención al cliente Potenciar la estimulación moral y material	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la imagen corporativa de la DT-XETID Mitanzas • Crear una imagen atractiva para la presentación de Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar. 	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Julio 2018 – Julio 2019

Tabla 6. Plan de Acción
 Fuente: Elaboración Propia

3.11- Validación de la Implantación del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas

La ejecución del Plan de Acción asociado al Plan Estratégico de Marketing propuesto durante nueve meses permite validar la investigación realizada a partir de resultados los prácticos que se muestran a continuación:

- Se logró comercialización exitosa de la Plataforma de Gobierno Electrónico bienestar en 284 entidades y empresas de la provincia Matanzas.
- Se abrió un canal de comunicación y distribución entre la DT-XETID Matanzas las empresas, entidades e instancias de Gobierno.
- Se incrementaron en más de 1,500,000 de pesos (cierre abril 2019) las ventas de la DT-XETID Matanzas por concepto de comercialización de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas.
- Se logró el posicionamiento de la DT-XETID Matanzas entre los principales proveedores de productos y servicios TIC en la provincia Matanzas.
- Se posicionó la plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar como producto líder del proceso de informatización en la provincia Matanzas, elemento que se constata a partir las búsquedas en los diferentes buscadores web y los medios de prensa digital como se muestra en los anexos [4,5,6,7 y 9](#).

Conclusiones parciales del Capítulo.

1. . A partir de los resultados obtenidos en el Análisis de situación realizado a laDT-Matanzas se puede emplear el modelo de Software como servicio para el desarrollo y la distribución de la Plataforma propuesta.
2. . El desarrollo y comercialización de la Plataforma Bienestar en el entorno del Parque Científico y Tecnológico de Matanzas permiten brindar un servicio de mejor calidad a partir de su integralidad y a la vez se minimizan las manifestaciones de la competencia.
3. . El diseño metodológico propuesto permitió la obtención del Plan Estratégico de Marketing para la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la provincia Matanzas.

Conclusiones

1. . La sistematización de la conceptualización y el comportamiento de los elementos esenciales sobre el marketing, el marketing de los servicios, la planeación estratégica de marketing, la concepción del gobierno electrónico y el software como servicio permite abordar con éxito el establecimiento de un plan estratégico de negocios para un producto del sector de las TIC .
2. . Las cinco etapas que proponen Stanton, Etzel y Walker, además de las 3 que propone Muñiz utilizadas para la confección del Plan Estratégico de Marketing con sus respectivas adecuaciones permiten su utilización en empresas con características como las que posee la DT-XETID Matanzas .
3. . El Análisis de la situación del marketing realizado en la División Territorial XETID Matanzas, permite identificar aquellos aspectos significativos que conducen a un efectivo establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas a establecer en el Plan Estratégico de Marketing .
4. . El Plan Estratégico de Marketing propuesto define la estrategia y el establecimiento de todas las acciones que se deben ejecutar para la comercialización de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar de la DT-XETID en la provincia Matanzas .
5. . La Implementación del Plan Estratégico de Marketing propuesto arrojó resultados que permiten la validación de la hipótesis establecida .
6. . Entre los resultados que validan la hipótesis establecida se pueden enunciar:
 - La comercialización de la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en 284 entidades .
 - El incremento de las ventas de la de la DT-XETID Matanzas en 1,5 millones de pesos .
 - Se logró el posicionamiento de la DT-XETID Matanzas entre los principales proveedores de productos y servicios TIC en la provincia Matanzas .
 - Se posicionó la plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar como producto líder del proceso de informatización en la provincia Matanzas .

Recomendaciones

- 1- Extender la comercialización de la Plataforma de Gobierno Electrónico al 100 % de las empresas de la Provincia Matanzas que interactúan con la población Matancera.
- 2- Integrar la Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar con la Plataforma de Comercio Electrónico desarrollada por la XETID de conjunto con El Banco Nacional de Cuba.
- 3- Continuar presentando los resultados de la investigación en talleres, eventos y publicaciones.
- 4- Estudiar en la medida que se implementa el plan de negocios propuesto realizar las modificaciones necesarias al mismo para garantizar su efectividad mediante mecanismos de retroalimentación.

Bibliografía

1. . Guillermo, C. 2018. La importancia de las promociones para estimular la acción de compra.
2. . Alfaro, Miguel A. 2018. Ventajas del SaaS.
3. . Paquillauri, Morán, Pirgo, Salinas, Sifuentes, Vásquez. 2017. Lluvia de ideas y la sinéctica. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/389183125/Lluvia-de-Ideas-y-La-Sinectica-Portada>. [Consulta 25 febrero de 2019].
4. . Azarmi, D. 2016. ¡Más allá del “me gusta”! cómo utilizar los medios sociales para obtener una ventaja competitiva”. Recuperado de: <https://diainet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=108873> Cámara Colombiana de Comercio (2016).
5. . García Sanchez, T. 2016. El impacto de la publicidad en la sociedad.
6. . Urquilla, Ana 2016. Los cinco principios de diseño de servicios disponible en <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/pymes/management/970810-480/los-cinco-principios-del-dise%C3%B1o-de-servicios>. [Consulta: 21 de diciembre de 2018].
7. . La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico presenta el Tercer Estudio de Transacciones no Presenciales de 2015. Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/la-c%C3%A1mara-colombiana-de-comercio-electr%C3%B3nico-presenta-el-tercer-estudio-de-transacciones-no-presenciales>.
8. . KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. 1991. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición, Ciudad de México DF, México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
9. . Kotler, P., & Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing (Vol. 8va). México: Person.
10. . Kotler, P. y Keller, K.L. 2006. Dirección de Marketing. 12ª. ed. México.
11. . MUÑIZ, Rafael. 2001 Marketing en el Siglo XXI.

12. . Velásquez Vargas, Germán. 2015. Diversas Perspectivas del Marketing. Disponible en: <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>. [Consulta 8 de enero 2018].
13. . Zeithaml, V., & Parasuramam. (2004). *Service Quality*
14. . Malwany, Jacobo M. 2010. Pasos para crear un producto o servicio innovador. Disponible en: <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/05/pasos-para-crear-un-producto-o-servicio.html>. [Consulta 25 de abril 2019].
15. . Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. 2004. *El Marketing de Servicios Profesionales*.
16. . Calviño Manuel. 1999 *Psicología y Marketing: contribuciones al posicionamiento de la psicología*.
17. . Lambin, J. J. 1991. *Marketing estratégico*. La Habana: MES.
18. . Hernández Gómez, Angel R. 2007 *Mercadotecnia en la empresa cubana*.
19. . Kotler, P. 1991. *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. La Habana: ENPSES.
20. . Kotler, P. 2002. *Principios del marketing*. Inglaterra: Prentice Hall.
21. . Kotler, P. 2010. *Dirección de marketing*. La Habana: Félix Varela.
22. . Criado Grande J. Ignacio, Carmen Ramilo María Araujo, Salvador Serna Miquel. 2002. *La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora*.
23. . Dinsda Geoff, Chhabra Samir, Rath-Wilson John. 2002. *Guía práctica para el Gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones*.
24. . Comité estatal para la ciencia y la técnica de Rusia. 1971 *Elaboración de pronóstico científico-técnicos*. Moscú.
25. . Folleto de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
26. . Castro, Ruz, Fidel 1961. *Palabras a los intelectuales*.
27. . Charles W. Lamb, Joseph F. Hair. 2006. *Fundamentos de marketing*. 4ta ED. Cengage Learning Editores.

28. .Gómez, J. 2001. Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo gerencial de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas - Universidad de La Habana.
29. .Bernues, S. 2009. www.sergiobernues.com. Disponible en:
<http://www.sergiobernues.com/el-nuevo-marketing-de-servicios/> [Consulta 3 de enero de 2018].
30. .González Mirna y Palao Rosa. 2003. El plan de marketing de la organización. Centro de estudios de la gestión empresarial. Universidad de Holguín. [en línea]. Disponible en:
<http://www.revistas.mes.edu.cu/EDUNIV/03RevistasCientificas/FolletoGerenciales/2001/6/48801603.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2018].
31. .Díaz Javier, 2013. 11 Conceptos de Marketing moderno que debes conocer. Disponible en: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/08/conceptos-de-marketing-moderno.htm> [Consulta: 30 de abril de 2018].
32. .Hernández Alma, Díaz Ileana y Barreiro, L. A. 2004. Marketing en cuba: dónde no sencontramos. [en línea]. Disponible en <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/varios-Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019].
33. .Hernández Alma. 2007, a. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2019].
34. .Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática.2015. Una mirada a l gobierno Electrónico en el Perú.
35. .Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática.2015. Diversas definicione sde gobierno electrónico. Disponible en:
http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_quienes.asp?pk_id_entidad=1878&opciones=C. [Consulta 13 de marzo 2019].
36. .Hernández Alma. 2007, b. Necesidad del marketing en las condiciones de la economía cubana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. Disponible en:
<http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almahNecesidad%20de%20Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 23 de mayo de 2018].

37. .Hernández, A. R. 2000. El diagnóstico mercadotécnico en el perfeccionamiento empresarial: cuestiones de método. Revista Espacio. No. 3. ACCS. La Habana.
38. .Vargas Diaz, Cesar. 2011. El gobierno Electrónico o e-Gobierno. Disponible en :[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD9EB0AFF79442F705257C170009C981/\\$FILE/9711.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BD9EB0AFF79442F705257C170009C981/$FILE/9711.pdf) . [Consulta: 14 de octubre 2018].
39. .Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana. Editorial Imágenes. p. 29-37, 41-43, 78-91, 113-120, 230-265.
40. .Martín, M. 1998. Métodos analíticos en marketing. Teoría y aplicaciones. Madrid. Editorial Tormes. Citado por: Hernández Alma. 2007. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea].
41. .Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articulos/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de Noviembre de 2018].
42. .Maslow, A. 1975. Motivation and personality. New Cork, Citado por: Colom, A. 2000. Fundamentos y conceptos básicos de marketing agroalimentario. Unversitat de Llieida.
43. .Hernández Gómez, A. R.2006. La mercadotecnia en la empresa cubana. Sus desafíos.
44. .Díaz Fernández, I. Hernández Ruíz A. y Barreiro Pousa I.2009. Valoraciones sobre el Marketing en Cuba, La Habana: CETED, 2009. [Disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1008>] [Consulta: 28 de abril del 2018].
45. .Stanton, Etzel, Walker, Bruce J. 2000. Fundamentos de marketing.
46. .Mc Carthy, E. 1981. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, III .Richard D Irwin. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis ,planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana.
47. .Menguzzato, M. 1989. Las variables sofá en la dirección estratégica de la empresa.
48. .Revista Economía y Empresa. Vol IX, No 23, citado por: Menguzzato, M. y Renau, J .J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. ARIEL. p. 119.
49. .Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona.
50. .Johnson Rose. 2018. ¿ Cuáles son los cuatro factores que causan un cambio en la demanda? Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13091872/cuales-son-los->

- cuatro-factores-que-causan-un-cambio-en-la-demanda. [Consulta: 21 de Octubre de 2018].
51. Milord, Ángela Luisa. 2003. Principios orientadores y factores retardadores en la implementación de sistemas de gestión de la calidad según ISO 9000. Revista Cuba Tabaco, Vol 4. No 1. 2003. p. 78-80.
 52. Partido Comunista de Cuba. 1998. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Editora Política.
 53. Paz, J. I. 2006. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Universidad EAFIT. Disponible en: www.gestiopolis.com [Consulta: 17 de febrero de 2018].
 54. Acosta, Danay. 2003. Diagnóstico empresarial y estrategia preliminar de mercadotecnia en la dirección de Rumbos de Península de Zapata. Tesis en opción al título de master en administración de negocios. Universidad de La Habana.
 55. Barreiro, L. A. 2002, a. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencia Económicas - Universidad de la Habana.
 56. Barreiro, L. A. 2002, b. Marketing o ventas, he ahí el problema. Revista Espacio, No.7.
 57. Fred R. David, 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México.
 58. Espinosa Roberto, 2013. Segmentación de mercado, concepto y enfoque. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/> [Consulta: 19 de marzo de 2019].
 59. Bernal Marilyn, 2006. Procedimientos para desarrollar estudios de mercado en organizaciones.
 60. Blanco, H. 1998. Antes y después de la estrategia. En: dirección por objetivos y dirección estratégica, La experiencia cubana. La Habana, CCED MES.

Anexos.

Anexo 1. Test de autovaloración.

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado para colaborar con la investigación que se realiza para la comercialización de La Plataforma de Gobierno Electrónico Bienestar en la Provincia Matanzas. En tal sentido solicitamos su colaboración para el desarrollo de esta.

Muchas gracias.

Nombre y Apellidos: _____.

Formación Académica: _____.

Categoría Científica: _____.

Años de experiencia: _____.

Cargo que ocupa: _____.

1. Marque con una x en la escala creciente de 1 a 10 el valor que se corresponda con el nivel de conocimiento e información que tiene sobre el tema que se investiga:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cómo evalúa la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en sus criterios? Marque con una X.

No	Elementos de la investigación	Nivel de conocimiento de los elementos de investigación		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis de elementos teóricos del Marketing y el Gobierno electrónico.			
2	Su experiencia profesional.			
3	Trabajos publicados de autores cubanos.			
4	Trabajos publicados de autores extranjeros.			
5	Su conocimiento general del estado actual del problema.			
6	Su intuición.			

Anexo 2. Tabla modelo para determinar el coeficiente de argumentación.

No	Elementos de la investigación	Nivel de conocimiento de los elementos de investigación		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis de elementos teóricos del Marketing y el Gobierno electrónico.	0,3	0,2	0,1
2	Su experiencia profesional.	0,5	0,4	0,2
3	Trabajos publicados de autores cubanos.	0,05	0,05	0,05
4	Trabajos publicados de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
5	Su conocimiento general del estado actual del problema.	0,05	0,05	0,05
6	Su intuición.	0,05	0,05	0,05

Anexo 3. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa XETID.



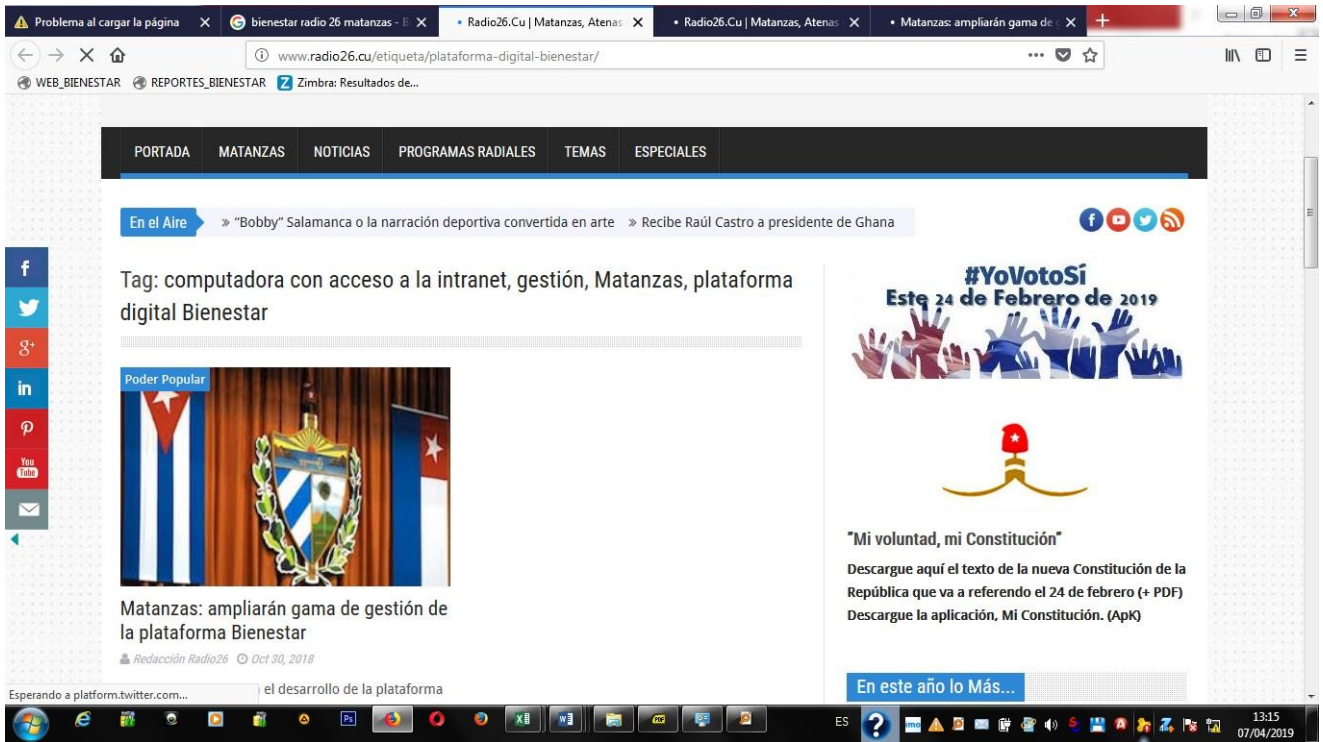
Anexo 4. Publicación en el portal Web de la Emisora Nacional Radio Rebelde.



Anexo 5. Publicación en el portal Web de la Agencia Cubana de Noticias.



Anexo 6. Publicación en el portal Web de la emisora Radio 26 de Matanzas.



Anexo 7. Anuncio en el Portal Cubadebate.



Anexo 8. Presupuesto de la División Territorial XETID Matanzas para el año 2019.

Código	Descripción del elemento y los subelementos	Año 2019			%
		TOTAL	CUP	CUC	
1000	Materias primas y materiales	270.782,00	241.214,00	29.568,00	7,78
1010	Equipos y accesorios para los servicios	0,00			
1020	Insumos para redes de comunicación	5.450,00	950,00	4.500,00	
1030	Materiales de oficina e impresión	1.680,00	700,00	980,00	
1040	Productos de Aseo Personal	840,00	840,00		
1050	Insumos de Limpieza	896,00	700,00	196,00	
1060	Vestuario y Lencería	1.372,00	840,00	532,00	
1070	Alimentos	226.200,00	218.400,00	7.800,00	
1080	Medios de protección	0,00			
1090	Materiales de construcción	8.064,00	5.544,00	2.520,00	
1101	Partes, Piezas y Accesorios de Equipos Informáticos	5.180,00	2.100,00	3.080,00	
1102	Partes, Piezas y Accesorios de Equipos Automotores	14.000,00	7.000,00	7.000,00	
1103	Partes, Piezas y Accesorios de otras Máquinas y equipos	2.900,00	1.200,00	1.700,00	
1200	Desgaste de Útiles y Herramientas	1.120,00	700,00	420,00	
1300	Otros materiales	3.080,00	2.240,00	840,00	
3000	Combustibles y lubricantes	5.950,00	0,00	5.950,00	0,17
3010	Gasolina Regular B90	0,00			
3020	Gasolina Especial B94	5.800,00		5.800,00	
3030	Diésel para Transporte	0,00			
3040	Diésel para equipos estacionarios	0,00			
3050	Lubricantes y Grasas	150,00		150,00	
3060	Gas licuado	0,00			
4000	Energía	30.000,00	30.000,00	0,00	0,86
4010	Energía Eléctrica	30.000,00	30.000,00		
5000	Salarios	2.492.162,04	2.492.162,04	0,00	71,59
5010	Salario Escala	185.760,00	185.760,00		
5020	Pago por Resultado	1.981.200,00	1.981.200,00		
5030	Acumulación de vacaciones	197.762,04	197.762,04		
5040	Haberes Militares	109.200,00	109.200,00		
5050	Pagos Adicionales	9.600,00	9.600,00		
5051	Pago Adicional por Perfeccionamiento Empresarial	0,00			
5052	Pago Adicional por Categoría Científica	8.640,00	8.640,00		

5053	Pago Adicional por Horario Irregular	0,00			
7000	Depreciación y Amortización	27.348,19	14.175,19	13.173,00	0,79
7100	Depreciación de AFT	27.348,19	14.175,19	13.173,00	
7200	Amortización de AFI	0,00			
7300	Amortización de Gastos diferidos	0,00			
8000	Otros gastos monetarios	654.705,00	492.445,00	162.260,00	18,81
8100	Servicios comprados al sector estatal	439.810,00	342.950,00	96.860,00	
8101	Servicio de Telefonía	2.400,00	2.400,00		
8102	Servicio de Acueducto	0,00	0,00		
8103	Servicios Comunales	0,00	0,00		
8104	Servicio de Parqueo	0,00	0,00		
8105	Servicio de Transportación de cargas	0,00	0,00		
8106	Servicio de Transportación de personal	7.800,00	7.800,00		
8107	Servicio Gastronómico	8.000,00	8.000,00		
8108	Servicio de Conectividad	19.560,00		19.560,00	
8109	Servicio de impresión y reproducción	7.600,00	6.000,00	1.600,00	
8110	Servicio de arrendamiento de inmuebles, locales y espacios	15.000,00	15.000,00		
8111	Servicio de arrendamiento de equipos de transporte	23.000,00		23.000,00	
8112	Servicio de arrendamiento de otros equipos	2.500,00	1.600,00	900,00	
8113	Servicio de suscripción	7.100,00	4.700,00	2.400,00	
8114	Servicios Jurídicos	6.000,00	6.000,00		
8115	Servicios de Consultoría y Auditoría	12.000,00	12.000,00		
8116	Servicios de Certificación de Software	7.900,00	6.000,00	1.900,00	
8117	Servicios de Capacitación	9.000,00	7.800,00	1.200,00	
8118	Servicios de Traducción	3.600,00	3.600,00		
8119	Servicios de Seguridad y Protección	8.600,00	8.600,00		
8120	Servicios de protección contra incendios	7.300,00	7.300,00		
8121	Servicios de Inspección Técnica del Transporte	2.350,00	2.350,00		
8122	Servicios de publicidad y promoción	50.300,00	37.800,00	12.500,00	
8123	Cuota de inscripción o participación en eventos	35.800,00	28.000,00	7.800,00	
8124	Servicio de soporte a sistemas	204.000,00	178.000,00	26.000,00	
8125	Otros servicios	0,00			
8150	Servicios de Mantenimiento y Reparaciones corrientes	55.360,00	28.160,00	27.200,00	
8151	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Inmuebles	8.000,00	5.000,00	3.000,00	
8152	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Equipos informáticos	5.000,00	3.000,00	2.000,00	

8153	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Equipos de transporte	23.000,00	10.000,00	13.000,00	
8154	Servicios de mantenimiento y reparaciones de otros equipos	2.400,00	1.000,00	1.400,00	
8155	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Mobiliario	9.360,00	1.560,00	7.800,00	
8156	Servicios de Jardinería	7.600,00	7.600,00		
8200	Servicios comprados al sector no estatal	51.859,00	15.259,00	36.600,00	
8250	Servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes	51.859,00	15.259,00	36.600,00	
8251	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Inmuebles	6.900,00	2.300,00	4.600,00	
8252	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Equipos informáticos	14.600,00	4.600,00	10.000,00	
8253	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Equipos de transporte	14.500,00	3.000,00	11.500,00	
8254	Servicios de mantenimiento y reparaciones de Mobiliario	8.389,00	789,00	7.600,00	
8255	Servicios de mantenimiento y reparaciones de otros equipos	3.870,00	970,00	2.900,00	
8256	Servicios de Jardinería	3.600,00	3.600,00		
8400	Viáticos	48.000,00	46.400,00	1.600,00	
8410	Viáticos en el territorio nacional	36.000,00	36.000,00		
8411	Gastos de alimentación en el territorio nacional	2.520,00	2.520,00		
8412	Gastos de hospedaje en el territorio nacional	5.880,00	5.880,00		
8413	Gastos de transportación en el territorio nacional	3.600,00	2.000,00	1.600,00	
8500	Otros gastos	59.676,00	59.676,00	0,00	
8501	Compensación Monetaria	59.676,00	59.676,00	0,00	
TOTAL DE GASTOS		3.480.947,23	3.269.996,23	210.951,00	100,00

Anexo 9 .Posicionamiento de la Plataforma Bienestar en el Buscador de internet

Google .

Problema al cargar la página x plataforma de gobierno electro x Radio26.Cu | Matanzas, Atenas x Radio26.Cu | Matanzas, Atenas x

← → ↻ 🏠 <https://www.google.com/search?client=firefox-b&ei=TTKqXLPkOrDz5gLatIPIAg&q=plataforma+de>

WEB_BIENESTAR REPORTES_BIENESTAR Zimbra: Resultados de...

Google plataforma de gobierno electronico matanzas 🔍

Todo Imágenes Noticias Vídeos Maps Más Preferencias Herramientas

Cerca de 1,510,000 resultados (0.40 segundos)

Portal del ciudadano matancero - Inicio
www.matanceros.gob.cu/es/ ▼
hace 6 días - Proyecto de gobierno electrónico para las plataformas de Servicios y ... el programa artístico y literario de la Feria del Libro en Matanzas ...

Plataforma Bienestar para gobierno electrónico se ajusta en Matanzas
www.radiorebelde.cu/.../plataforma-bienestar-para-gobierno-electronico-se-ajusta-mat... ▼
13 nov. 2018 - Como parte del fomento del gobierno electrónico, la plataforma ... de la plataforma digital Bienestar, ya hicieron en Matanzas la primera ...

Matanzas: ampliarán gama de gestión de la plataforma Bienestar - ACN
www.acn.cu/.../38543-matanzas-ampliaran-gama-de-gestion-de-la-plataforma-bienest... ▼
30 oct. 2018 - Expertos implicados en el desarrollo de la plataforma digital Bienestar, comenzarán este ... Matanzas en función del gobierno electrónico.

Inaugurada en Matanzas sala situacional para gobierno electrónico ...
www.acn.cu/.../37984-inaugurada-en-matanzas-sala-situacional-para-gobierno-electro... ▼
12 oct. 2018 - Inaugurada en Matanzas sala situacional para gobierno electrónico ... explicó que a través de la plataforma digital Bienestar se agilizarán ...