



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
"CAMILO CIENFUEGOS"

SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE CÁRDENAS  
"AIDA PELAYO PELAYO"

## TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**Título:** "Propuesta de estrategias de comunicación integral para la actividad divulgación – promoción de la programación cultural en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas".

**Autora:** Ilina Fernández Rodríguez

**Tutor:** Msc. Rubén Hernández Zequeira.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal \_\_\_\_\_

---

---

---

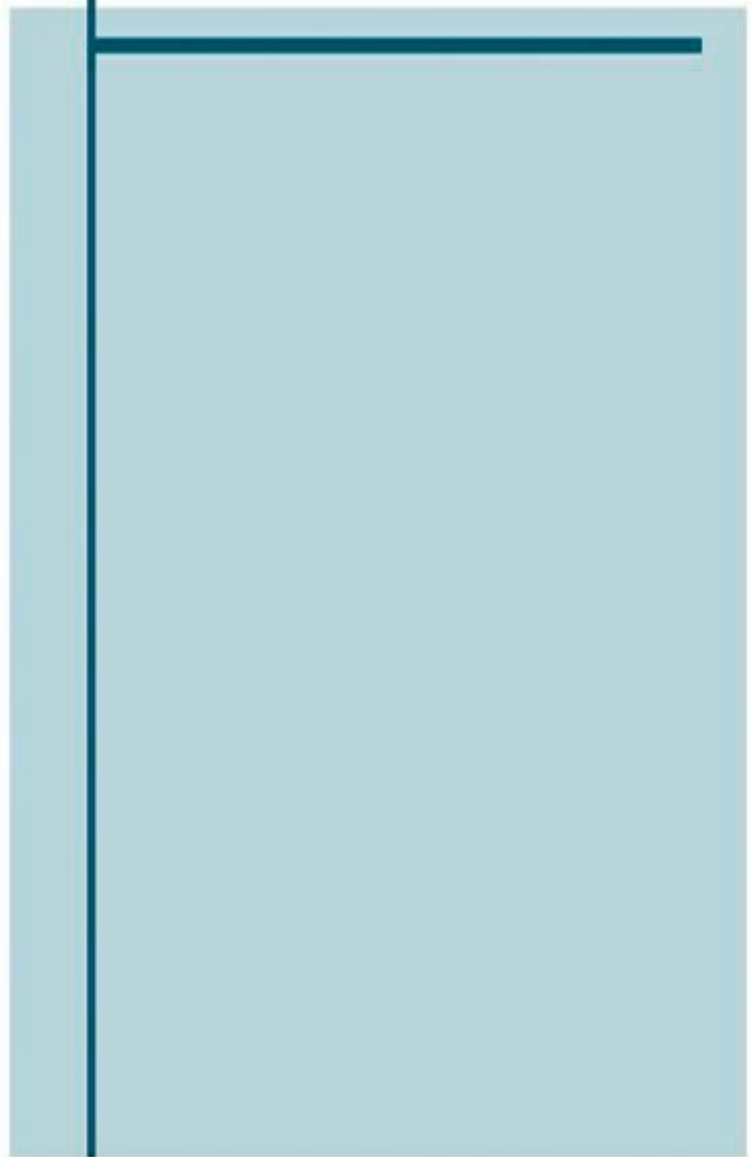
## PENSAMIENTO

“... las palabras bellas necesarias como portadoras, no bastan, hacen falta meditaciones profundas.”

Fidel.



**DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**



## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Declaro que yo, Ilina Fernández Rodríguez, soy autora de este trabajo y autorizo a la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas y a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo cuando lo estimen.

---

Ilina Fernández Rodríguez

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de diploma a toda mi familia, en especial a mi padre por inculcarme en todo momento lo importante de la acción de estudiar y adquirir todos los conocimientos, que por muchos que sean, nunca serán suficientes.

## AGRADECIMIENTOS

Larga sería la lista de las personas a los que debo agradecer por el apoyo desinteresado que a lo largo de este tiempo me han brindado, pero sería verdaderamente injusta si no hiciese un particular en aquellos que me dieron la posibilidad de formarme brindándome su conocimiento y la posibilidad de nutrirme de él.

A quienes con su ayuda tan necesaria y especial hicieron posible la feliz presentación de este trabajo.

A mis compañeros de trabajo, a todos, de corazón les doy las gracias por la confianza que depositaron en mí.





# RESUMEN

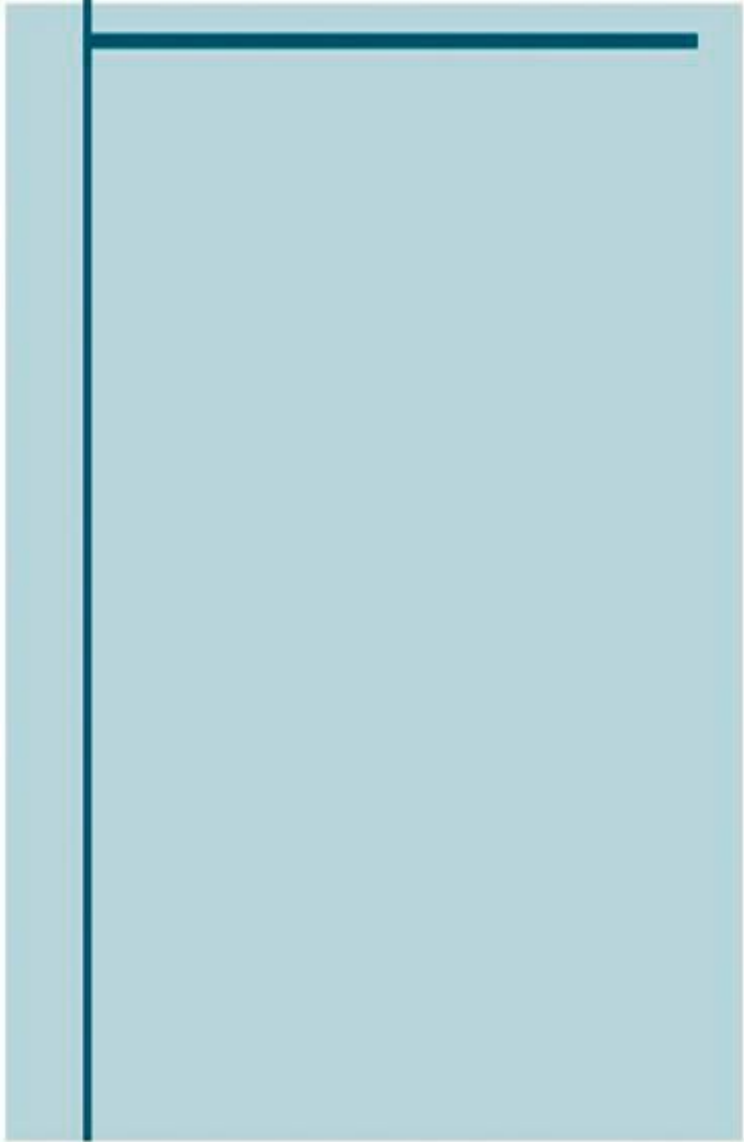
## RESUMEN

El trabajo “Propuesta de estrategias de comunicación integral para la actividad divulgación – promoción de la programación cultural en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas”, sienta pautas para estudios futuros que permitan perfeccionar el campo de acción referido y otros campos a transformar en la institución seleccionada, no sólo desde las ramas de la comunicación social, sino desde otras ciencias que se relacionan entre sí.

En la concepción de esta investigación se tuvieron en cuenta los postulados teóricos de los componentes básicos de la comunicación en marketing y en particular de la mezcla de sus herramientas publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas personales, partiendo de una reflexión sobre la materialización de estos en el campo de acción, hasta llegar a la constatación objetiva de las dificultades que limitan el desarrollo exitoso de los procesos comunicativos, en que se sustenta la labor de divulgación promoción que los guía y para ello se utilizó un sistema de métodos científicos que posibilitaron el análisis cuantitativo y cualitativo de la situación problemática.



# ÍNDICE

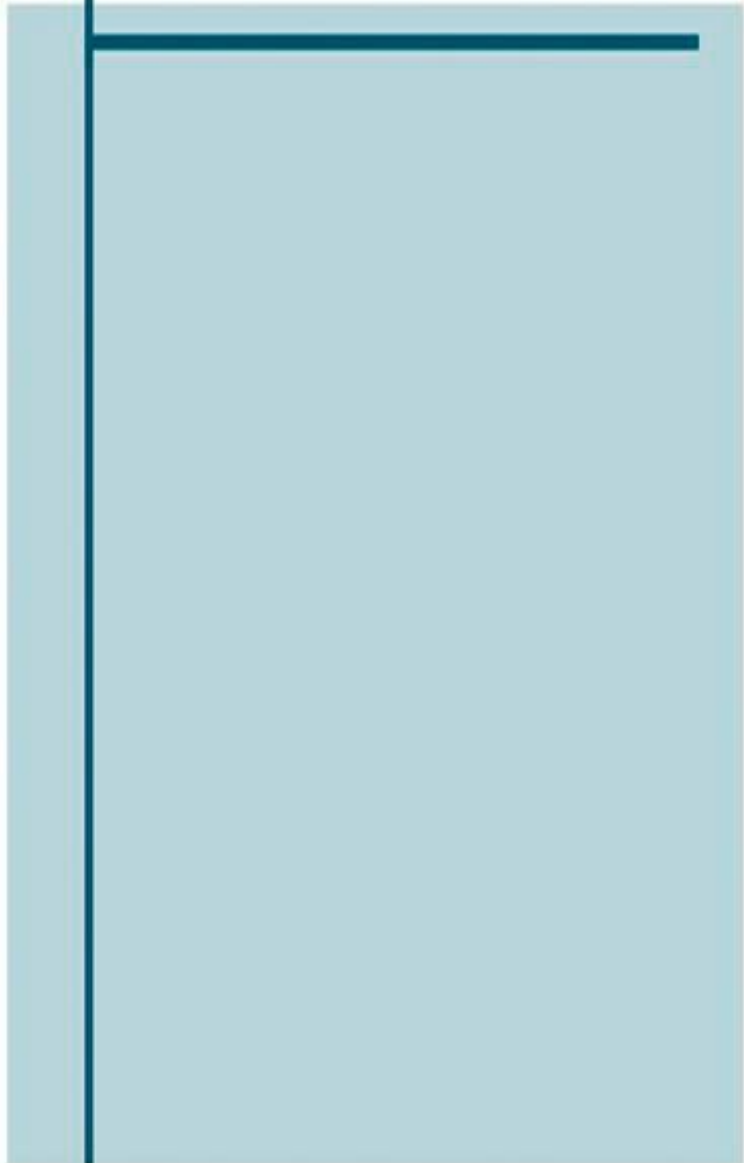


# ÍNDICE

<b>Introducción</b>		14
<b>Capítulo 1</b>	<b>Marco Teórico Referencial.</b>	22
	1.1 La Comunicación.	22
	1.2 El proceso de comunicación desde un enfoque de marketing.	27
	1.3 Definición y desarrollo de las etapas del proceso de comunicación en marketing.	29
	1.4 La mezcla de comunicación. Naturaleza de las diferentes herramientas de comunicación.	34
	1.5 Cultura. La comunicación de las actividades culturales	38
	1.6 Esquema seleccionado para la investigación. Estructura y contenido de la metodología seguida.	43
<b>Capítulo 2</b>	<b>Análisis y diagnóstico de la situación</b>	45
	2.1 Análisis del macro entorno	45
	2.2 Análisis del micro entorno	49
	2.3 Diagnóstico estratégico	58
<b>Capítulo 3</b>	<b>Propuesta de estrategias</b>	64
	3.1 Objetivos generales	65
	3.2 Diseño de Estrategias	66
	3.3 Planes de acción	68
<b>Conclusiones</b>		73
<b>Recomendaciones</b>		75
<b>Bibliografía</b>		
<b>Anexos</b>		



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

En los últimos decenios el proceso de globalización de lo local y de relocalización de lo global, se ha hecho más acelerado con la extraordinaria movilidad del capital financiero, esta globalización neoliberal con sus políticas homogeneizantes, provoca la fragmentación de las identidades, abriendo así un panorama altamente conflictivo que habrá que afrontar, al mismo tiempo, en lo local y en lo global, pensando y actuando articuladamente en lo micro y lo macro social.

Ningún sector de la vida económica, política y social de país alguno escapa al impacto negativo de esta política. En sectores como la cultura, aún cuando algunos autores definen sus instituciones como aptas para perdurar en el tiempo; deberán realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que disponen a las circunstancias coyunturales del momento en que viven; no es suficiente la adaptación momentánea; al propio tiempo y simultáneamente han de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, para eliminar el actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad.

Entre las claves para competir de manera efectiva en este nuevo ambiente de retos, dado por los constantes cambios y transformaciones que de manera exponencial se suscitan, están las habilidades en la estrategia y la puesta en práctica del marketing, áreas en las cuales muchas entidades han sido tradicionalmente débiles.

Siendo la comunicación un arma estratégica dentro de toda organización que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere apuntar que la comunicación sea el quid del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día se estaría más fácilmente aproximado al fracaso.

En este sentido, la comunicación entendida en su sentido más global es quien le va a dar la posibilidad de diferenciarse a las empresas de sus iguales. Ella es la que les va a permitir crear en el consumidor la necesidad de adquirir el producto y la que va a hacer que el cliente se decida por este frente al de la competencia, todo a partir de la percepción, conocimiento traducido en imágenes almacenadas en su memoria, y que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por la organización en los diferentes soportes.

Gestionar la comunicación en nuestros días, donde existen tantos códigos, medios y formas comunicativas, resulta para los comunicadores sociales de estos tiempos todo un reto en conocimientos y sobre todo en creatividad.

Una condición muy tratada por los investigadores de las ciencias sociales es que se debe, comunicar con fluidez, flexibilidad, veracidad y originalidad, a fin de lograr una sinergia del proceso.

El hombre, diariamente exige, ser más partícipe de los procesos comunicativos; es por ello que la principal función de la Comunicación Social actual, consista en adecuarse y ofrecer al público el producto comunicativo que demanda, "...vivir en el seno de las masas, conocer sus estados de ánimos, saberlo todo, comprender el auditorio, saber enfocar los problemas y conquistar la absoluta confianza del público al cual va dirigido el mensaje, son herramientas que a pesar de que fueron dichas y aplicadas en el siglo pasado, siguen siendo un legado muy útil y eficaz en la labor comunicativa..." (Bello Tomás, 2004:33).

En este sentido, en los documentos que rigen el proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba se apunta que: "la comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general" (Decreto ley 281. Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Pág. 221)

El Decreto Ley No. 252, sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, así como su reglamento, el Decreto No. 281 para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, establecen que las empresas y entidades deben implementar, entre otros, el Sistema de Comunicación Empresarial, para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el perfeccionamiento de su gestión.

Sin lugar a dudas, el sector de la Cultura en Cuba, insertado en este proceso transformador de su gestión ha experimentado un cambio cualitativo; la formación de valores éticos y estéticos en la población que posibiliten, formar y desarrollar públicos activos y críticos capaces de apreciar, expresar y disfrutar las expresiones de la cultura cubana y universal, se materializan a través de un complejo proceso de programación que constituye todo un sistema de acciones u ofertas culturales dirigidas a los diferentes sectores poblacionales, con visión de conjunto para detectar carencias, vacíos, su aseguramiento, control y evaluación, partiendo de la

legislación vigente, el Programa de Desarrollo Sociocultural aprobado, el número y nivel de unidades artísticas existentes y de la promoción y creación artístico-cultural. Sin embargo, en este sistema se presentan un sin número de dificultades, las cuales según estudios precedentes radican en lo cotidiano, en garantizar de forma sistemática opciones lo suficientemente atractivas y muy especialmente los fines de semana, cuando niños, adolescentes, jóvenes o ancianos comienzan la búsqueda de qué hacer con el tiempo libre, no encontrando en la mayoría de los casos cómo satisfacer sus necesidades y expectativas.

La carencia de espacios para la realización de actividades culturales, así como la precarias condiciones materiales de algunas instituciones no resultan fuentes motivadoras para el acercamiento de la población a estos espacios, pobre utilización de instalaciones frecuentadas por nuestros públicos a las que pudiéramos ofrecer amplias opciones, falta de recursos materiales que permitan un mejor diseño de la programación, insuficiente divulgación y promoción de las opciones que brindan las instituciones: la fuerza técnica calificada aún continúa siendo insuficiente en relación con las demandas poblacionales, no se han consolidado los procesos de interacción con sectores claves de la sociedad como: Educación, Salud, Agricultura, entre otros, que pudieran de conjunto, contribuir al diseño y ejecución de una programación más balanceada y diversa.

El Municipio de Cárdenas, en la provincia de Matanzas, ámbito demográfico y político administrativo donde se recrean igualmente las metas nacionales del sector de la Cultura en el país, no escapa a tal situación, es por ello, que la Dirección Municipal de Cultura de este municipio, desea entre otras cuestiones alcanzar una adecuada gestión en su actividad Divulgación y Promoción de la programación que le permita elevar los niveles de satisfacción de los diferentes públicos hacia los que va dirigido su producto, cuestión esta que justifica la realización de este trabajo de investigación.

Es a partir de la situación problemática referida, que se define el siguiente **problema científico** a resolver: ¿Cuáles serán las estrategias de comunicación integral para la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas que contribuyan a la gestión de la actividad divulgación - promoción de su programación cultural?

**Objeto de estudio:** La comunicación integral en Marketing.

**Campo de acción:** Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas.

El **objetivo general** que se persigue es:



Proponer estrategias de comunicación integral para la gestión de la actividad Divulgación-Promoción de la programación cultural en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas.

Su alcance presupone dar respuesta a las siguientes **Preguntas Científicas:**

1. ¿Cuál es el estado actual de la actividad Divulgación-Promoción de las actividades culturales en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas?
2. ¿Qué propuesta de estrategias de Comunicación Integral contribuirán a la gestión de la actividad Divulgación-Promoción de la programación cultural en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas?

Para dar respuesta a las preguntas científicas anteriores, fue necesario ejecutar las siguientes **Tareas de Investigación:**

1. Analizar los conceptos y categorías inherentes al estudio de la función de comunicación desde un enfoque de marketing.
2. Diagnosticar el estado de la comunicación de los productos culturales ofertados por la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas.
3. Definir las estrategias a acometer de acuerdo con el diagnóstico realizado.

Las principales actividades que se desarrollaron y tributaron al cumplimiento del objetivo propuesto fueron:

1. Revisión y análisis de la bibliografía científica relacionado con el tema.
2. Estudio de las técnicas de Diagnóstico que existen y podrían utilizarse o adecuarse para el estudio.
3. Aplicación de las herramientas correctas para diagnosticar el estado de la comunicación en la actividad Divulgación-Promoción en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas.
4. Procesamiento de la información recogida por las diferentes técnicas y comparación de los resultados con otras fuentes de información.
5. Realización del análisis a través de un procedimiento adecuado (validar las técnicas utilizadas).
6. Definición de las estrategias que se proponen a utilizar por la alta Dirección de Cultura en el Municipio de Cárdenas para elevar su gestión en comunicación.

Esta investigación ha sido ejecutada bajo un **paradigma interpretativo**, utilizándose la contraposición de los resultados derivados de los métodos y técnicas aplicados; lo que hace que se evidencien características de un enfoque cuantitativo y socio-crítico,

por cuanto la interpretación de los datos numéricos y de otras situaciones permitieron hacer una valoración crítica del estado actual en que se encuentra el campo de acción, así como proponer una vía de solución al problema científico planteado.

De acuerdo a las características que presenta la misma puede ser definida como sigue: por la finalidad u objetivo como **exploratoria-descriptiva** (se inicia como exploratoria por la búsqueda de antecedentes desde el punto de vista teórico-práctico sobre el objeto y campo en cuestión y por la realización de una caracterización como fase del proceso de diagnóstico, que permite describir las diversas situaciones peculiares del campo de acción), por la finalidad que persigue es **básica** (consiste esencialmente en la búsqueda de conocimientos sobre el objeto de estudio y campo de acción), por el carácter de la medida responde a los tipo **cualitativa y cuantitativa** (el método para realizar el análisis que acredite la objetividad de la muestra y de los aspectos positivos y negativos detectados en el proceso de investigación, sirve de fundamento para realizar la valoración cualitativa a través de la interpretación de los resultados para describir y explicar los mismos).

El método que sustenta la base metodológica general de esta tesis es el **dialéctico-materialista**, ya que permite objetivamente mostrar una visión del fenómeno estudiado, así como sus contradicciones internas.

La utilización de varios métodos en una misma investigación aunque siempre prevalezca la de un tipo, permitió realizar la triangulación metodológica.

#### **Métodos del Nivel teórico**

**El histórico-lógico:** utilizado para argumentar toda la fundamentación teórica y la búsqueda de antecedentes en el abordaje del tema.

**La deducción-inducción:** se utilizó durante el proceso de investigación transfiriendo de los conocimientos más generales a los particulares y viceversa.

**El análisis y la síntesis:** empleado en la revisión de las diversas fuentes bibliográficas, en el análisis de criterios y en el estudio de los factores que influyen en la comunicación de los productos en dicha entidad.

**El enfoque sistémico:** utilizado en la caracterización y el análisis de las actividades como todo un sistema.

### **Métodos del nivel empírico:**

**Observación:** El tipo de observación utilizada es la llamada observación participante, mediante la cual la autora formando parte del grupo, recopiló los datos de forma sistemática del trabajo de entidad y en lo que se basó para realizar el estudio.

**Análisis documental:** Se analizaron una amplia cantidad de documentos, los cuales facilitaron cumplimentar las fases del proceso investigativo.

**La entrevista:** En este trabajo investigativo se utilizó la **entrevista semiestructurada**, realizada a especialistas que por su nivel de conocimiento de la actividad podían aportar elementos al desarrollo de la investigación.

**La encuesta:** Fue considerada un método adecuado en la investigación para la búsqueda de información confiable y medir el nivel de complejidad del problema científico en el plano de la comunicación en la Dirección de Cultura en el municipio de Cárdenas como institución social.

**Técnicas participativas:** Esta técnica de trabajo grupal se realizó de diferentes formas con los directivos de la entidad con el objetivo de generar y socializar sus ideas en un clima socio - psicológico favorable, lo que propicia una mayor y mejor creatividad, motiva en la identificación en conjunto de las dificultades y hace sentir el nivel de pertenencia para la búsqueda de soluciones favorecedoras al grupo en su conjunto.

**Método estadístico:** Se utilizó el método descriptivo para el cálculo y el análisis porcentual en la selección de la muestra, así como en el procesamiento de los datos.

A partir de los intereses propios de la investigación este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Introducción donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.
- Capítulo I. En este se refieren las principales teorías que se mueven en torno la comunicación desde la óptica del marketing, sus características, así como las diferentes dimensiones que las relacionan, a su vez son analizados y explicados, de lo general a lo particular, los respectivos contextos donde se encuentra situado el objeto de estudio, así como sus características más sobresalientes.
- Capítulo 2. Se expone el diagnóstico realizado a partir de las diferentes técnicas utilizadas.

- Capítulo 3. En este capítulo partiendo del análisis de los resultados obtenidos a partir de las técnicas aplicadas en la investigación, se formulan las estrategias a desarrollar.
- Conclusiones y Recomendaciones.
- Bibliografía consultada.
- Anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

A los efectos prácticos los resultados fueron presentados a sus usuarios de manera individual y sistémica en un único documento.

Es importante señalar que el presente estudio no sólo cubre el requerimiento de poner en manos de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas herramientas para la toma de decisiones, sino que permite sistematizar y aplicar conocimientos adquiridos por la autora como parte del ejercicio final de investigación para acceder al título de Licenciada en Comunicación Social.



# CAPÍTULO I

# Capítulo I: Marco Teórico.

## 1.1. La comunicación.

La comunicación ha sido definida por muchos, según plantea Verdecia como “una actividad esencialmente humana y social. Algunos hablan de intercambio de mensajes entre los hombres y grupos sociales, otros, de su relación entre el emisor y el receptor, que alternan en su función”. (Verdecia, 2002:15), sentenciándose que la comunicación ha sido y es el instrumento fundamental en la supervivencia y desarrollo de la especie humana, así lo refrenda Kuusinen quien plantea que “el trabajo en común de los hombres habría sido imposible si no hubieran adquirido la capacidad de hablar. Sin palabras no habrían podido aparecer los conceptos de las cosas y las relaciones entre ellos habrían sido imposibles sin el desarrollo del pensamiento humano”. (Kuusinen, 1961:43).

El concepto de comunicación en lógica consecuencia ha evolucionado a la par de la evolución del hombre, atravesando por varias etapas conceptuales: significó el objeto hecho común (una comunicación) o los medios físicos para lograrlo (los medios de comunicación) o el traslado de la información de un actor a otro (transmisión de la información). Esto propició que el concepto se asociara a dos puntos de vista:

1. Comunicar como transmitir (proceso unidireccional), o sea, la admisión de que algún conocimiento que se posea, se transmita a otro.
2. Comunicar como compartir (hacer común, proceso bidireccional, interactivo, mutuo), lo que significa la comunión, encuentro, participación, elaboración como otro conocimiento.

Diversos estudiosos han abordado el tema desde diferentes ramas del saber, estableciéndose tres concepciones que abordan tres puntos de vista sobre el concepto de comunicación social de acuerdo al contenido de la comunicación en las sociedades. Se trata de modelos que intentan describir el proceso de la comunicación:

1. La comunicación como transmisión de Información que incluye los modelos Esquema de Aristóteles, Esquema de Laswell, Modelo de Schram, Esquema de Berlo y el modelo del ingeniero norteamericano Claude Shannon, quien

había elaborado una teoría matemática de la información, buscando mejorar el rendimiento informacional.

Desde el punto de vista de la comunicación como la transmisión de información, no se presta atención ni relevancia al contenido del mensaje; no obstante se ha convertido en un modelo dominante, por plantear claramente y sin dificultades teóricas los elementos presentes en la comunicación. La perspectiva de ver la comunicación como transmisión de información fue la primera propuesta de una teoría de comunicación.

2. La comunicación como intercambio de Información, donde Manuel Martín Serrano plantea un nuevo concepto de comunicación humana dialéctico - sistémico, entendiéndolo como la interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones o representaciones, mediante el recurso al uso de información de energía y no mediante el recurso al uso dinámico o físicamente coactivo de las energías presentes en juego. En este modelo intervienen los actores Ego y Alter. Ego asocia un repertorio de expresiones a la designación de un objeto de referencia, es la pauta perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia.
3. La comunicación como hacer común, que parte de la comunicación como acción participativa. Incluye los modelos comunicativos que se inscriben dentro de un cuerpo teórico-práctico, que es la comunicación popular-educativa-participativa-alternativa. Proponiéndose el modelo comunicación como acción participativa, mostrando a la comunicación como un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres vivos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. En este sentido Freire manifiesta que “el diálogo es una relación horizontal de A con B. Nace de una matriz crítica y genera criticidad. Solo ahí, hay comunicación. Solo el diálogo comunica”. (citado por Mario Kaplún., 2002:54)

La autora de esta investigación, coincidiendo con el criterio expresado por Kaplún considera que “la verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten expresiones, conocimientos, sentimientos, aunque sea a través de medios artificiales. Mediante ese proceso de intercambio los

seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria”. (Kaplún, 2002:58)

Desde tiempos inmemoriales, el hombre siempre ha estado asociado a una determinada organización, institución o agrupación social, comunidades primitivas, asociaciones, sectas religiosas, centros educacionales y centros laborales. Diferentes autores como (Trelles, 2004:7) han definido como organización a “todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva; pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas y cualquier tipo de centro con fines lucrativos o no”, a lo que se puede añadir que “también las personas somos las organizaciones por las que hemos pasado y en la que vivimos: la escuela a la que fuimos, la empresa en la que trabajamos, el sindicato al que pertenecemos, la familia que integramos”. (Kaplún, 2002: 215).

En estos espacios, con el transcurso del tiempo, el hombre se ha socializado por medio de la comunicación, que es la base de todas sus relaciones y desarrollo social.

El fenómeno de la comunicación en organizaciones está vinculado al surgimiento del hombre como especie diferenciada y pensante. Es justamente su condición de ser social lo que posibilita al hombre el accionar sobre la realidad y su desarrollo. No es posible pensar en socialización sin tener presente el proceso comunicativo.

Desde los años sesenta del siglo pasado, la comunicación ha tomado un lugar dentro del quehacer de las organizaciones. La comunicación aplicada en organizaciones, a decir del profesor español José Luis Piñuel (1997: 92) “denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y descodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y



material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.”

El protagonismo de la comunicación organizacional en el mundo contemporáneo, obedece a que tiene entre sus objetivos establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la teoría organizacional. Esto posibilita no sólo el surgimiento de una nueva disciplina en las ciencias sociales, sino una vía para eliminar la espontaneidad y la descoordinación en cuanto a los procesos comunicativos que se desarrollan en una determinada organización o grupo social. Se elimina la dependencia del pragmatismo, creándose fundamentos teóricos que validan epistemológicamente la comunicación social como una ciencia.

Como actividad, la comunicación organizacional, ha recibido múltiples denominaciones: las que la sitúan solamente dentro de la organización (comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional); las que la ubican hacia fuera de la organización (comunicación externa y relaciones públicas) y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional. Ello ha estado en dependencia de la prioridad que hayan tenido las organizaciones.

Redding y Sanborn (1964), definen la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones” (citado por Gerald Goldhaber, 1984:12)

Por otra parte, Witkin y Stephens, (1972) definen al sistema de comunicación organizacional como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización”. (Citado por Gerald Goldhaber, 1984:12).

Según Horacio Andrade Rodríguez, Licenciado en Ciencias y Técnicas de la Información por la Universidad Iberoamericana el concepto de comunicación organizacional tiene tres acepciones: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Una segunda acepción presenta la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las mismas y su medio. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”. (Citado por Collado, 1997:30)

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), a su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

Para G. Goldhaber, es evidente que “las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes: 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. Por lo que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”. (1984:18)

## **1.2. El proceso de comunicación desde el enfoque de marketing**

El contar con un adecuado sistema de comunicación, puede contribuir si es orientado en la dirección estratégica de la organización, a modificar su cultura en beneficio de sus resultados, es por ello que debe entenderse a la comunicación más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencias, sino como un proceso social de interacción sobre la base de la cual se conforma una “conciencia organizacional” que marca una identidad, es decir, una cultura y una forma de hacer “de y para” la organización, cuestión esta necesaria en este nuevo ambiente de retos, donde las organizaciones desarrollan habilidades en las estrategias y la puesta en práctica del marketing como filosofía de cara al consumidor.

El penetrar y explotar el mercado se ha convertido en algo de vital importancia para las organizaciones, las cuales luchan entre sí por alcanzar segmentos cada vez mayores y por consiguiente tener más clientes y con ello vender más. En esto, el marketing requiere más cosas que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los consumidores. Las organizaciones deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos.

Razón esta que hace a la comunicación una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado, lo cual, no quiere decir que sea la clave del éxito, pero sí forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día se estaría más fácilmente abocado al fracaso.

Para el Marketing los vínculos con la comunicación no son menos importantes ni voluminosos, en esto se ha ganado una clara consciencia de que sin comunicación poco se logra. “No se trata solo de hacerlo bien, sino que hay que hacerlo saber” (Kotler P.1972. p.624). En este sentido “la mercadotecnia interviene en el flujo de comunicación, que consiste en la circulación de información e instrucciones, la captación de información del mercado, como los hábitos y gustos del consumidor y la emisión de mensajes para influir en él.” (Berényi L., Monroy R. 1986. p.19).

De hecho es un acto de comunicación lo que instituye toda práctica del Marketing: la relación entre un productor y un consumidor mediada por el producto y sus condiciones de existencia. El espacio propio de las prácticas de Marketing es la comunicación. En definitiva “Hoy en día, regular, integrar, formar vínculos es

comunicar...”. (Debray R. 1995. p. 72), y este es uno de los grandes retos del marketing moderno que según ( ) Miguel, ( ) Mollá, ( ) Bigné, (1994) “es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”, evidenciándose en este criterio una mezcla que algunos autores definen como **marketing mix**, y otros como “mezcla de mercadeo”, y se refiere a la postulación de las cuatro variables, - “las cuatro P” - que suman las decisiones primarias (McCarthy J.1964; Stanton W.J. 1989; Córdova J.L., Torres J.M. 1972). Las cuatro “P” son: El Producto, el Punto de venta, el Precio, y la Promoción, esta mezcla, refleja en sí una clara relación del marketing con la comunicación.

Sin embargo, esta comunicación no debe dejarse al azar y para hacerlo de una manera eficaz, las organizaciones gestionan un sistema complejo de comunicaciones relacionado con el mercadeo dando traslado a sus distribuidores, clientes y diversos grupos de interés.

Los primeros comunican con los clientes y grupos de interés, los segundos lo hacen, en sus relaciones con otras personas y grupos que se intercomunican e interrelacionan en un proceso interactivo formando una cadena, de aquí que en el elemento promoción concebido en la mezcla de marketing desarrolle también una mezcla que incluye cuatro herramientas principales:

1. **Publicidad:** Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.
2. **Promoción de ventas:** Son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio
3. **Relaciones Públicas:** Es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.
4. **Venta personal:** se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.

Sin embargo la comunicación va más allá de estas cuatro categorías, todo indica algo al cliente potencial y si se quiere conseguir un impacto de comunicación máximo, se

debe cuidar la integración de todo el marketing mix y no exclusivamente el mix de promoción o de comunicación.

### **1.3. Definición y desarrollo de las etapas del proceso de comunicación en Marketing.**

En marketing dada la necesidad de comprender el funcionamiento de la comunicación se han creado una serie de modelos. De acuerdo con lo referido por Lasswell, un modelo de comunicación deberá responder a cuestiones como: ¿Quién dice?, ¿Dice qué?, ¿En qué canal?, ¿A quién? y ¿Con qué efecto?, en este planteamiento hay dos elementos fundamentales referidos a cualquier comunicación : el emisor y el receptor, otros dos representan las herramientas de la comunicación, es decir el mensaje y el medio; cuatros que representan funciones de la comunicación: codificar, descodificar, respuesta y retro alimentación y el último que es el ruido de los sistemas, definiéndose estos elementos como:

Emisor: la parte que envía el mensaje a la otra, conocida también como fuente

Codificación: proceso de traducción de la comunicación en símbolos.

Mensaje: conjunto de símbolos que transmite el emisor.

Medio: vías a través de las cuales el mensaje pasa del emisor al receptor.

Descodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente.

Receptor: quien recibe el mensaje, también llamado audiencia ó destino.

Respuesta: conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.

Feedback o retro alimentación: parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.

Ruido: cualquier distorsión, no planificada por el emisor, acaecida en el proceso de comunicación.

Este modelo aglutina los factores principales de una comunicación eficaz, de esta manera el emisor debe definir claramente la audiencia que quiere alcanzar y las respuestas que desea obtener, para lo cual deberá hacer que el mensaje llegue al receptor en un ambiente de ruido, donde se les bombardea con cientos de mensajes comerciales al día. En este sentido se plantean tres razones por la que la audiencia pueda no recibir el mensaje; la primera de las cuales se señala como atención selectiva

que significa que el receptor, no percibe todos los estímulos, la segunda denominada distorsión selectiva que significa que se reciben las cosas como se quieren oír, distorsionadas y el tercer obstáculo es el recuerdo selectivo este retiene solamente en la memoria una pequeña proporción de los mensajes que se reciben.

A partir de lo anterior se han definido las distintas etapas en el desarrollo de un programa de comunicación y promoción, según se recoge en el libro Dirección de Marketing análisis, planificación y control (pág. 637), “el comunicador de marketing debe realizar varias tareas; primero, identificar el público objetivo; segundo, fijar los objetivos de comunicación; tercero, definir le mensaje; cuarto, hacer lo propio con los medios de comunicación; quinto, distribuir el presupuesto de comunicación; sexto, definir el mix de promoción; séptimo, medir los resultados; y octavo, gestionar y coordinar todo el proceso.

Identificar el Público Objetivo:

En marketing se debe tener una idea clara en mente del público objetivo. La decisión de cuál sea el público objetivo de comunicación influenciará qué comunicar, cómo, cuándo, dónde, y a quién.

Uno de los aspectos más importante en el análisis del público objetivo es la valoración de la imagen del mismo sobre la empresa, sus productos y su competencia.

Definición de los objetivos de comunicación:

Identificado el público objetivo y sus características el comunicador debe decidir el cambio de actitud a conseguir en el mismo, para ello necesitará conocer cómo dirigir la mente del público a estadios finales de intención de adquisición, pudiendo actuar sobre el nivel cognoscitivo, afectivo o de tendencia de su público objetivo

El diseño del mensaje

Una vez que se ha decidido la respuesta deseada por el público objetivo, se hace necesario desarrollar un mensaje que no es más que “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado. (Goldhaber, 1984:18.)

De acuerdo a lo planteado por Gerald Goldhaber, se clasifican atendiendo a diversas modalidades: Tipo de lenguaje, que tiene que ver con los mensajes verbales (mediático o escrito) y no verbales. Receptores: se refiere al público al que va dirigido cada tipo de mensaje. Método de difusión: incluye la clasificación general de los mensajes en cuanto a método software y hardware. Propósito de

flujo: relacionado con el origen de los mensajes, la causa y función que tiene la transmisión del mensaje.

Debiendo en todo momento el mensaje conseguir la atención, desarrollar el interés, provocar el deseo y acción; pero para poder alcanzar esto el comunicador requerirá solucionar cuatro problemas: que decir (contenido del mensaje), cómo decirlo de una forma lógica (estructura del mensaje), cómo expresarlo de una manera simbólica (formato del mensaje) y quién debe decirlo (fuente del mensaje)

### Canales y medios

El canal es el instrumento que transporta el mensaje, el medio para la interacción entre dos o más personas. Carlos Fernández Collado define el canal de comunicación como: “el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, es el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con el receptor”. (1997:246)

Varios autores distinguen categorías diferentes de clasificación; Goldhaber (citado por Collado, 1997: 250) divide los canales en:

Métodos software: los mensajes dependen de la capacidad y habilidad individual (pensar, escribir, escuchar y hablar) para comunicarse. Se incluyen actos de comunicación orales como conversaciones cara a cara o grupales, reuniones, entrevistas y actividades de comunicación escrita como cartas, boletines, memorándum, informes, periódicos, anuncios y manuales.

Métodos hardware: son los mensajes que dependen de la fuerza eléctrica o mecánica para su transmisión. Ejemplo de este método son los mensajes que se envían a través del teléfono, computadora, télex, walkie-talkie, radio y televisión.

Por su parte (Muriel y Rota, 1980:298) en un primer momento clasifican los canales como directos a partir de que “dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros, cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales”, en un segundo momento adoptan nuevas definiciones de los canales cuando plantean “Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, televisión, teléfono, el télex”.

T.H. Weinshall (Citado por Collado, 1997:251) clasifica a los canales de comunicación en: orales y escritos. A su vez, subclasifica los orales en visibles e invisibles. Su tipología se basa en los sentidos que hace intervenir al receptor. En la siguiente tabla se resume esa división.

Formas de comunicación	Medios de comunicación	Sentidos involucrados
Oral Visible	Cara a cara. Circuito cerrado de televisión	El receptor puede escuchar y ver la fuente.
Oral invisible	Teléfono Interfono Radio	El receptor puede escuchar a la fuente, pero no verla.
Escrita	Cartas Télex Terminal de computadora	El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente.

Tabla No 1: Fuente de elaboración la autora

Distribución del presupuesto de comunicación.

La distribución del presupuesto es una de las etapas más difíciles. En este sentido se describen cuatro métodos:

Primero: referido a lo que se pueda, este está dado en base al nivel de gastos que puedan afrontar, con este sistema se ignora completamente el papel de la promoción como una inversión y su impacto inmediato en las ventas, lo que lo hace incierto para cada período y lleva a una planificación difícil a largo plazo.

Segundo: referido a porcentaje sobre las ventas: este se basa sobre un porcentaje sobre la cifra de ventas o sobre su precio de venta, lo que le imprime ciertas ventajas, dentro de las que se significan: la variación de los costos en dependencia de lo que la organización pueda gastar, lleva al pensamiento de la relación entre los costos de promoción, precios de ventas, y beneficios por unidad y por último favorece la estabilidad competitiva en el sentido de que las empresas en competencia gastan aproximadamente el mismo porcentaje sobre sus ventas. Sin embargo a pesar de las ventajas, este método tiene escasa justificación ya que considera las ventas como causa de la promoción en lugar de como resultado de la misma, tampoco proporciona una lógica, para escoger el porcentaje específico a no ser el usado en el pasado o el fijado por los competidores.



El método de paridad con la competencia: este plantea el establecimiento del presupuesto de comunicación, de forma que alcance la misma proporción sobre las ventas que la competencia. Dos razones definen este método: una es que los gastos de la competencia representan el deseo colectivo de la industria, y la otra es que, mantener una paridad competitiva, ayuda a evitar guerras de comunicación, estos argumentos, no resultan válidos, pues no existen bases para creer que la competencia conozca mejor, cuánto se debe gastar en comunicación y la imagen de la organización, sus recursos, oportunidades, y objetivos.

Como cuarto método se muestra el de la inversión según los objetivos a conseguir: este requiere una definición de los objetivos específicos de comunicación, las tareas para afrontarlos y se estimen los costos de desarrollo de cada una de las tareas. La suma de estos costos constituirá el presupuesto de comunicación.

Este método tiene la ventaja de relacionar el gasto presupuestario con la distribución de contacto, cobertura conseguida, nivel de prueba y uso regular

#### Medición de los resultados

Una vez ejecutadas las acciones de comunicación se hace necesario medir su impacto sobre el público objetivo, es decir retroalimentarse.

Esta retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta última puede tomarse en cuenta y modificar mensajes posteriores, además esto permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Sin embargo, se debe tener en cuenta algunos principios para lograr una comunicación de retorno eficaz de esta respuesta, a decir de Antonio Lucas Marín, son “la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza. La solución de los problemas es más fácil si se realiza con prontitud. Es necesario, entonces, mantener canales habilitados con el objetivo de lograr una oportuna comunicación de recepción. La objetividad en el proceso de recepción de los canales de retroalimentación está mediada siempre por una carga subjetiva; por lo que se debe especificar los canales y tipos de comunicación que se requiere, así como la mayor cantidad de datos. Es útil, pues permite conocer no sólo cosas específicas sino en cómo resolverlas. Todos esos factores contribuyen a la existencia de una confianza y fidelidad del origen del mensaje y del canal por donde se transmite dicha información”. (Citado por Trélles, 2004:39-40)

## Gestión y coordinación del proceso de comunicación

La amplia variedad de herramientas y de mensajes hace necesario que la comunicación se coordine, de otra manera puede ocurrir que los mensajes no se corresponda con la disponibilidad de bienes o no ser efectivos en costos. En la actualidad las organizaciones se mueven hacia la aplicación del concepto comunicación integral de marketing, pues con ello se produce más consistencia en la imagen de la organización para sus clientes y públicos, conduciendo a una estrategia total de comunicación de marketing, dirigida a mostrar cómo la organización y sus productos pueden ayudar a sus clientes a solucionar sus problemas.

### **1.4. La mezcla de comunicación. Naturaleza de las diferentes herramientas de comunicación.**

Numerosos son los factores que influyen en la decisión del mix de comunicación, cada una de las herramientas de comunicación, publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas, tienen sus propias características y costos que deben conocerse para hacer una adecuada selección, máxime cuando alguna herramienta es necesaria para poder utilizar otra

**Publicidad:** toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.

#### **Características:**

- **Presentación pública:** la publicidad es un modo de comunicación pública cuya naturaleza confiere una especie de legitimación al producto, a la vez que sugiere una oferta estándar.
- **Capacidad de penetración:** La publicidad es un medio penetrante que permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia. La publicidad utilizada a gran escala comunica lo positivo sobre la importancia del vendedor, su popularidad y éxito
- **Expresividad amplificada:** la publicidad proporciona a las empresas oportunidades para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color.

- **Impersonalidad:** la publicidad no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder, lo que la convierte en un monólogo en lugar de un diálogo con la audiencia.

**Promoción de ventas:** son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio y aunque son muy diversas, presentan tres características comunes:

**Características:**

- **Comunicación:** Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.
- **Incentivo:** Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.
- **Invitación:** Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

**Relaciones Públicas:** Es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.

**Características:**

- **Alta credibilidad:** Los relatos y noticias nuevos parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.
- **Habilidad para captar otros clientes:** Relaciones públicas la puede alcanzar el público que rechaza a los vendedores y a la publicidad.
- **Exageración:** Las relaciones públicas, como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de una empresa o producto.

**Venta personal:** Se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos. Es la herramienta más efectiva en las últimas fases del proceso de comunicación, especialmente para crear preferencias en los compradores.

### **Características:**

- **Encuentros cara a cara:** La venta personal supone una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte es capaz de observar las reacciones de las otras de cerca.
- **Relaciones:** La venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones desde las derivadas de los intereses de las partes hasta profundos sentimientos de amistad. Los vendedores efectivos mantienen generalmente el afecto de sus clientes si desean conservarlos.
- **Respuesta:** La venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor.

**Marketing directo:** Utilización del correo, del teléfono, del fax del correo electrónico o de Internet para comunicar directamente con determinados clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos. Aunque existen varias formas de **marketing directo** (publicidad directa, Telemarketing, marketing por Internet) todas poseen las mismas características.

### **Características:**

- **No público:** El mensaje está dirigido normalmente a una persona específica.
- **A la medida:** Se puede preparar el mensaje para atraer al individuo al que va dirigido.
- **Actualizado:** Se puede preparar un mensaje con mucha rapidez.
- **Interactivo:** Se puede cambiar el mensaje dependiendo de la respuesta de la persona.

En la siguiente tabla se refleja de un modo sintético, los instrumentos en los que cada una de ellas se apoya, los objetivos, así como su naturaleza.

	Publicidad	Promoción de ventas	Relaciones públicas	Venta personal o Marketing directo
Herramientas de comunicación/promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios en periódicos, revistas, programas radiales y televisivos, pantalla grande</li> <li>• Folletos</li> <li>• Catálogos</li> <li>• Posters</li> <li>• Vallas</li> <li>• Displays en punto de venta</li> <li>• Embalaje</li> <li>• Inserciones en otros productos o soportes</li> <li>• Envío por correo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos, juegos, sondeos, loterías</li> <li>• Vales de descuento, ofertas y regalos</li> <li>• Cupones, bonificaciones, muestras gratis</li> <li>• Publicidad de punto de venta</li> <li>• Ferias, exposiciones, demostraciones</li> <li>• Retornos</li> <li>• Descuentos fuera de temporada</li> <li>• Acuerdos con el distribuidor, incentivos comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinios</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Obras de caridad</li> <li>• Relaciones sociales, lobbying</li> <li>• Relaciones con los medios</li> <li>• Relaciones con la prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo directo y venta por correo a través de catálogo</li> <li>• Telemarketing</li> <li>• Respuesta directa a menciones radiales y televisivas por medio de llamadas telefónicas gratuitas</li> <li>• Compra electrónica</li> <li>• Presentaciones de venta</li> <li>• Encuentros</li> <li>• Programas de incentivos</li> <li>• Muestras gratis</li> <li>• Ferias de muestras</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer un nuevo producto o determinadas características del mismo</li> <li>• Intensificar el consumo, inducir a nuevos usos del producto</li> <li>• Incrementar el conocimiento o notoriedad del producto</li> <li>• Mantener la preferencia por la marca</li> <li>• Favorecer la distribución.</li> <li>• Crear, mantener o mejorar la imagen</li> <li>• Modificar hábitos, costumbres y actitudes</li> <li>• Contrarrestar las acciones de la competencia</li> <li>• Sensibilizar a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ventas a corto plazo</li> <li>• Ofrecer información inmediata y/o recompensar al consumidor</li> <li>• Diferenciar productos similares con bonificaciones para el consumidor</li> <li>• Obtener apoyo para las ventas al detalle por parte de los comerciantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al lanzamiento de nuevos productos</li> <li>• Ayudar al reposicionamiento en un mercado maduro</li> <li>• Crear el interés por una determinada categoría de producto o servicio</li> <li>• Influir en un grupo de consumidores específicos</li> <li>• Crear una imagen corporativa que favorezca los productos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el proceso de compra, el consumidor no tiene que cargar con los productos y les supone un ahorro de tiempo</li> <li>• Posibilitar la prueba directa o la comparación entre varios productos de manera cómoda y fácil</li> <li>• Crear relaciones que perduren con el tiempo, con lo cual pueden planificarse las acciones que alcancen</li> </ul>

	población hacia determinados aspectos			a la población objetivo en el momento adecuado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir una respuesta medible</li> </ul>
Naturaleza de las herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser una presentación pública le confiere una especie de legitimación al producto</li> <li>• Tiene gran capacidad de influencia; posibilita al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia</li> <li>• Posee grandes posibilidades de expresión</li> <li>• Al ser impersonal corre el riesgo de que el auditorio no atienda ni responda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor</li> <li>• Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus herramientas pueden alcanzar al público directamente, incluso a aquel que rechace a los vendedores y a la publicidad</li> <li>• Poseen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de una empresa o producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas</li> <li>• Permite el surgimiento de otro tipo de relaciones, y no sólo de intereses de negocios</li> <li>• Genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor</li> <li>• Posibilita la elaboración de bases de datos que contengan los nombres de los públicos</li> <li>• Permite adaptar los mensajes con mayor precisión a las características de los públicos</li> </ul>

Tabla No 2: Fuente Guía de estudio asignatura Fundamento de la Publicidad. Curso 2003-2004. Yanet Toirac García.

### 1.5. Cultura. La comunicación de las actividades culturales.

La cultura, es un concepto que sitúa al hombre como sujeto de un proceso de asimilación-transformación de valores que hereda y crea en su constante interacción con el medio y que le permite proyectar conscientemente el futuro. Variadas son las formas en las que se expresa, la cultura es la producida por la élite cultural y es

consumida generalmente por ella misma; a la cultura hegemónica y a la subalternas que tienen en cuenta posiciones de dominación y dependencia, donde las primeras imponen el patrón de dependencia que se debe seguir, y la segunda aporta patrones y códigos propios, comúnmente contrarios a las hegemónicas y a la cultura popular como creación inmediata y directa del pueblo.

Se asume la acción cultural como aquel proceso consciente que pueden llevar a cabo los individuos, colectivos o poderes públicos en diversos escenarios socioculturales con el fin de influir en la creación y expresión cultural y en la que puede predominar, desde el punto de vista comunicacional, rasgos difusivos ó participativos.

Con el fin de favorecer la creatividad, la integración y la participación de individuos, grupos y comunidades, en programas sociales está determinada entre otras la acción de promoción, quiere esto decir que es un proceso activo dirigido a estimular y organizar a diferentes actores y agentes sociales para que participen en la transformación de su realidad.

Los antecedentes de esta modalidad de acción cultural se pueden ubicar en la segunda mitad de siglo xx, cuando las grandes potencias económicas y militares, fortalecidas como resultado de la segunda conflagración mundial se convierten en un nuevo paradigma para occidente y el resto del mundo, por tanto, en un referente como modelo de desarrollo.

En nuestro país, la estrategia cultural quedó claramente definida por Fidel Castro en las palabras de clausura de la reunión con destacadas figuras de la intelectualidad cubana en junio de 1961 en el salón de actos de la Biblioteca Nacional José Martí, cuando expresa que: “Uno de los propósitos fundamentales de la Revolución es desarrollar el arte y la cultura; precisamente para que el arte y la cultura lleguen a ser un real patrimonio del pueblo”.

Esta necesidad de llevar la cultura al pueblo trajo aparejada el fortalecimiento institucional para el desarrollo de las acciones culturales impulsando la creación de una amplia infraestructura.

Los métodos movilizativos de la población más utilizados fueron la información a través de los medios masivos y otras fórmulas difusivas locales o dirigidas a un sector específico. También se emplearon los círculos de amigos del arte y otras expresiones culturales, así como las coordinaciones con organismos y organizaciones políticas y de masas para lograr colaboradores que promovieran las actividades.

La promoción fue considerada un empeño a escala macrosocial que incluía la animación descrita, así como aquella que se da en los procesos revitalizadores de algunas tradiciones culturales a nivel local y otras experiencias de trabajo cultural en la comunidad. Sus propósitos fundamentales eran lograr la participación popular entendida en términos de asistencia o creatividad. Esta última se expresaba en el carácter creador y comprometido del beneficiario de los servicios culturales, llamándole participación activa, la cual se convertía en una meta. Un ejemplo de ello lo constituye el masivo movimiento de aficionados que ha involucrado a infinidad de ciudadanos como intérpretes populares no profesionales de las distintas manifestaciones artísticas.

En este sentido se ha querido dejar plasmada la importancia y vigencia de la promoción como tarea consignada para el desarrollo cultural, ya que los contenidos y métodos implícitos en sus acciones posibilitan la ejecución de programas y proyectos solidarios y cooperativos que motiven a participar y a optimizar la calidad de vida, proponiéndose la vertebración social de la localidad desde la cultura, coincidiendo con que los propósitos de la promoción han armonizado con los fines trazados por el estado como modelo de desarrollo, el cual sitúa al hombre como centro en tanto su sujeto y objeto

Se entiende por **Divulgación** de una obra toda expresión de la misma que, con el consentimiento del autor, la haga accesible por primera vez al público en cualquier forma; y por publicación, la divulgación que se realice mediante la puesta a disposición del público de un número de ejemplares de la obra que satisfaga razonablemente sus necesidades estimadas de acuerdo con la naturaleza y finalmente de la misma.

Hacer saber la política cultural y lograr objetivos específicos como informar, persuadir o recordar al público objetivo de lo que se promueve, es el sentido de hacer promoción, para ello es necesario ubicarse en la realidad del entorno de que se va a realizar, así como saber expresarse y valorar la transformación de la realidad. Entre las acciones que la integran se pueden señalar: la animación, programación, la producción industrial de bienes culturales, la enseñanza artística, educación estética, rescate, conservación y revitalización de los bienes culturales, desarrollo del movimiento de artistas aficionados, divulgación, así como cualquier otra actividad que se desarrolle en el ciclo reproductivo de la cultura (creación y producción de valores culturales, acumulación y conservación de dichos valores, difusión o circulación de éstos, aplicación, percepción, disfrute y utilización de ellos por parte de la población).



Programación cultural, la cual consiste en el proceso de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de un sistema de actividades que posibiliten la relación arte-cultura-público atendiendo las necesidades, gustos, aspiraciones y demandas de la población y de los creadores, teniendo en cuenta la capacidad de gestión de las instituciones, los espacios y recursos con que cuenta para el desarrollo de la vida cultural en los distintos territorios.

Animación sociocultural, (proceso orientado a establecer una relación activa de individuos, grupos y comunidades con su cultura y su contexto, que presta especial atención al protagonismo de la población en la solución de los problemas y que se apoya en métodos dirigidos a elevar los niveles de participación, comunicación, creatividad y organización de las personas.)

Extensión cultural (actividades desarrolladas tanto en las instituciones como fuera de éstas aprovechando el potencial existente para despertar el interés de la comunidad por la cultura.)

Investigación (proceso de producción de nuevos conocimientos científicos y no científicos, en el sentido más amplio es hacer diligencia para descubrir algo, registrar, adquirir, indagar, o profundizar a conciencia en algún género de estudio.)

Creación artística (proceso de producir una obra de arte.)

Enseñanza artística.

Educación estética.

En tanto se conoce como gestión cultural el procedimiento orientado a garantizar el desenvolvimiento adecuado de las Políticas Culturales constituido por la coordinación, interacción, orientación, proyección, planificación, organización, regulación y control.

Entre los procesos de la gestión cultural se pueden especificar:

Administrador: mandar con autoridad.

Dirección: tomar decisiones pero deben incorporar acciones eficaces, incluye el sentido de optimización de los recursos que dispone para lograr mayores beneficios.

Gerencia: es tomar ideas, intuiciones, iniciativas, sentimientos, y convertirlos en propósitos luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales.

Gestión: acción y efecto de gestionar. Gestionar es hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. También es acción y efecto de realizar tareas con el cuidado, esfuerzo y eficacia que conducen a una finalidad.

Por otro lado se puede precisar que el promotor cultural es el agente necesario para potenciar, organizar, y desarrollar la participación de los miembros de la comunidad en la vida cultural. Puede pertenecer a la propia comunidad o insertarse en ella apoyando las labores de promoción, instrumentando acciones sistemáticas que generan condiciones favorables para la toma de conciencia de los grupos y los sujetos en su participación en el desarrollo cultural, es por ello que trabaja en función de las necesidades espirituales de la población, el rescate cultural, sistematización de los datos, difusión de la Cultura, en el desarrollo de la Cultura y defensa de la misma.

Los principios del trabajo del promotor se basan esencialmente en el conocimiento y completa caracterización del diagnóstico sociocultural de su Consejo, aprovechar las potencialidades del talento con que cuentan, lograr participación activa de los miembros de la comunidad en las actividades culturales, así como el respeto de éste ante la sociedad, con su integración y cooperación ante las acciones desarrolladas en el territorio.

Entre sus funciones primordiales se destacan:

- Defender la cultura contra cualquier manipulación.
- Fortalecer la confianza y el conocimiento de los comunitarios en sus propios valores.
- Promover el aprovechamiento y potenciación del patrimonio cultural de la comunidad.
- Promover la capacitación a las personas interesadas en estudiar o desarrollar algún aspecto específico de la cultura.
- Realizar investigaciones de corte cultural y antropológico.
- Elaborar proyectos culturales.
- Apoyar los programas de promoción de la cultura.
- Apoyar la creación de talleres (literarios, artes plásticas o cualquier otra manifestación).
- Vincularse al trabajo de difusión cultural de las emisoras radiales, de TV, de centro de promoción.
- Estimular y apoyar a los maestros en el trabajo cultural.
- Promover la formación de asociaciones de personas relacionadas con el quehacer artístico.

## **1.6 Esquema seleccionado para la investigación. Estructura y contenido de la metodología seguida.**

Se ha asumido, para el desarrollo de esta investigación el esquema planteado por Kotler para la elaboración de un plan de marketing, aún cuando el objetivo general propuesto a alcanzar sea proponer estrategias de comunicación integral para la gestión de divulgación - promoción en la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas que le permita elevar sus niveles de gestión y no la realización de un plan de marketing.

La elección de esta metodología se sustenta en la integralidad del estudio que la misma propone y por resultar coincidente en elementos esenciales, planteados en las etapas del proceso de comunicación en marketing y con la realización de un briefing, documento básico de trabajo en el que quedan reflejados por escrito aquellos elementos del plan de marketing que se consideran necesarios para llevar a cabo una campaña en cualesquiera de las diferentes áreas de la comunicación integral.

Sin embargo como toda metodología, esta fue susceptible de adaptación a las características propias de la unidad de análisis y a las circunstancias en que fue realizado el estudio, aspectos que por demás establece muy claramente su autora y que en este caso modificaron el enfoque de confección y aplicación de los instrumentos básicos que abordan el objeto de estudio que también tiene sus particularidades marcadas por la propia realidad donde se manifiestan.

A partir de lo planteado se determina como ruta a desarrollar en la investigación la siguiente:

Análisis de la Situación.

- Análisis del Macroentorno.
- Análisis del Microentorno.
- Diagnóstico Estratégico.
- Definición del público objetivo

Formulación de las Decisiones

- Objetivos de comunicación
- Definición del mensaje
- Estrategias de comunicación
- Programa de acciones.



## CAPÍTULO II

## **Capítulo II: Análisis y Diagnóstico de la situación.**

### **2.1 - Análisis y Diagnóstico de la situación. Análisis del Macroentorno.**


En la actualidad donde se desarrollan las organizaciones, está acuñada por los constantes y vertiginosos cambios, por ello cualquiera que sea el sector, mercado o segmento de la economía a la que hagamos referencia, el halo de la incertidumbre salpicará en, mayor o menor medida cualquier juicio, opinión o previsión que se formule.

Cárdenas, entorno geográfico en que desempeña sus acciones la Dirección Municipal de Cultura es uno de los catorce municipios en los que se subdivide la provincia de Matanzas; ubicada al este de la capital provincial y ocupando la parte septentrional de la provincia con un área de 607 Km<sup>2</sup> y una población total de 109 097 habitantes. Limita al norte con el municipio de Varadero y con el estrecho de la Florida, al sur con los municipios de Limonar y Jovellanos, al oeste con el municipio de Matanzas y por el este con los municipios Martí y Perico. Su territorio está dividido en 10 Consejos Populares.

Es un municipio de gran importancia en los resultados económicos provinciales, a partir su actividad en la perforación y extracción de petróleo, la industria siderometalúrgica, la industria del papel, la alimenticia y la pesca. En el territorio se generan producciones únicas en el país como la fibra de henequén, además cuenta con un puerto. Muestra un fuerte desarrollo sociocultural, caracterizado por la tradición, con instituciones culturales de reconocido prestigio nacional.

Su impacto en la formación histórico - cultural de la nación ha sido de gran relevancia, cuestión que le ha valido para ser reconocida como “Ciudad de las Primicias”.

Haciendo referencia a posibles cambios económicos-socio-culturales que afecten la evolución del mercado que opera la Dirección Municipal de Cultura, se podría visionar un grupo de factores del entorno que influirían sobre el desempeño de sus actividades. Para el análisis se tuvo en cuenta la selección de los siguientes factores., mediante el uso de técnicas sinérgicas de inteligencia colectiva, donde participaron los miembros del Consejo de Dirección.

 Políticas del País, del Gobierno Municipal y del Ministerio de la Cultura, fundamentalmente financieras, inversionistas, centralizada, y medio ambientalista.

Positivo:

- Existe un desarrollo creciente de las inversiones.
- Están potenciadas y diferenciadas las inversiones en el sector de la cultura.
- Plena utilización de las instalaciones culturales y del patrimonio cultural

Negativo:

- No hay una diferenciada política en inversiones en el sector de la cultura.
- Poca inversión en importantes sectores de la economía como: el petróleo, turismo y la agricultura.
- Alta centralización en la gestión empresarial.
- No existe utilización de las instalaciones culturales

Más probable:

- Diferenciación de las inversiones en algunas áreas del sector de la cultura.
- Ligero crecimiento de las inversiones en el sector del petróleo, turístico y algunas ramas de la agricultura.



Crisis Internacional.

Positivo:

- Mejoría de la economía mundial con impacto favorable en los países del tercer mundo.
- Mayor poder adquisitivo de los clientes.
- Se instaura un bloque comercial latinoamericano (ALBA).

Negativo:

- Recrudescimiento de la crisis económica internacional.
- Contracción del poder adquisitivo de los clientes
- Se incrementa el intercambio desigual norte-sur.

Más probable:

- Continúa la crisis económica internacional con tendencia al recrudescimiento.
- El proceso inversionista continúa con un ritmo no acelerado hacia sectores de alta incidencia en el país.
- A pesar de disminuir el poder adquisitivo, siguen siendo necesarias las actividades culturales.

- Ligero crecimiento económico en países de América, manteniéndose la desigualdad, con un pequeño incremento del intercambio entre países del área.

#### Riesgo de los créditos bancarios para el país.

Positivo:

- Que algunos bancos den créditos más flexibles, a partir de que algunas empresas estadounidenses quieran comercializar con Cuba.

Negativo:

- Que no se puedan obtener créditos bancarios

Más probable:

- Continuamos con dificultades para obtener financiamiento, aunque algunos bancos de cierto prestigio comienzan a dar créditos más flexibles.

#### Situaciones Climáticas.

Positivo:

- No ocurren eventos climáticos, lo que permite la conservación de las instalaciones, y equipamiento para la realización de actividades culturales así como también la conservación del patrimonio cultural.

Negativo:

- Incremento en la ocurrencia de eventos climáticos, lo cual repercute en el estado constructivo de las instalaciones culturales, la rotura de equipos que necesitarían las actividades culturales y daños al patrimonio cultural.

Más probable:

- Ocurrencia de eventos climáticos, lo cual repercute en el estado constructivo de las instalaciones culturales, la rotura de equipos que necesitarían las actividades culturales y daños al patrimonio cultural.

#### Desarrollo del nivel cultural de la sociedad.

Positivo:

- Continúa el desarrollo acelerado de las TIC.
- Creciente necesidad y demanda de conocimiento sobre la creación artística literaria y los valores patrimoniales.
- Alta explotación de las instalaciones culturales a partir del crecimiento del nivel cultural de la sociedad.

Negativo:

- Estancamiento en los cambios tecnológicos de las TIC.
- Existe un sector activo de la sociedad que no demanda sobre la creación artística literaria, que no va parejo con el desarrollo de la sociedad.

Más probable:

- Grandes cambios tecnológicos en las TIC.
- Creciente necesidad y demanda de conocimiento sobre la creación artística literaria y los valores patrimoniales
- Marcada tendencia a la explotación de las instalaciones culturales a partir de que se ha elevado el nivel cultural de la sociedad.

 Diferendo Cuba -Estados Unidos

Positivo:

- Se solucione el diferendo Cuba – Estados Unidos, lo cual permitiría alcanzar tecnología de punta de primera mano y a mejores precios.

Negativo:

- Agudización del bloqueo a Cuba.

Más probable:

- Que se mantenga el diferendo entre ambos países, pero que permitan los viajes turísticos y aparejados a ello el comercio, básicamente de alimentos y medicinas entre ambas naciones.

 Mercado local

Positivo:

- Desarrollo favorable de la creación artística literaria permitiendo la preservación del patrimonio cultural, así como el logro de una programación cultural que satisfaga los gustos y preferencias de la población y garantice una participación activa de esta en los procesos culturales.

Negativo:

- Pérdida de públicos insatisfechos sin posibilidad de ayudarlo.

Más probable:

- Incremento del número de oferta de sana recreación y aprendizaje en el mercado.



## **2.2- Análisis del Microentorno.**

El mundo de las instituciones culturales se desenvuelve en un ambiente de producciones, artísticas y literarias así como del uso del patrimonio cultural donde se orienta el desarrollo sociocultural y el rescate de estos para cumplir el encargo social de tener un pueblo cada vez más cultos.

Desde el año 1959 hasta la fecha la obra cultural realizada en Cuba, ha sido caracterizada como una de las más altas expresiones del sentido humanista y democrático de la Revolución, con la creación de un sistema editorial nacional después de la realización de la Campaña Nacional de Alfabetización, se promovió el libro y la lectura a una escala de masas , un sistema de enseñanza artística único en el mundo, con una amplia base popular, de instituciones culturales de base, que se extendió a todos los municipios del país con un decisivo papel en defensa de la identidad local, en la formación de un público para las distintas manifestaciones del arte y en el enriquecimiento de la vida espiritual de la población, de instituciones encargadas de la programación de las distintas manifestaciones del arte.

Esta política cultural se ha orientado, por una parte, a propiciar la participación del pueblo en los proceso culturales, en los municipios, las casa de cultura, museos, bibliotecas, cines, galerías de arte y librerías, entre otras, garantizan la infraestructura requerida para avanzar hacia una auténtica democratización de la cultura, propiciando el acceso de la población al arte, la literatura y las tradiciones locales, fomentando necesidades y hábitos culturales.

En los años 90, se produjo una grave contracción de la vida cultural del país. Las limitaciones de recursos financieros y materiales, incidieron de manera muy sensible en las industrias culturales (la producción de libros, discos y películas), el desarrollo de la enseñanza artística, las giras artísticas, el movimiento de artistas aficionados, el funcionamiento de las instituciones nacionales, provinciales y municipales. Se afectó la creación y promoción del arte y la literatura; el sistema institucional perdió influencia en el movimiento artístico y literario y muchas instituciones culturales en los municipios se llegaron a cerrar por mal estado constructivo.

El sector de la Cultura se ha ido recuperando de forma paulatina en un proceso de crecimiento en la vida cultural del pueblo, hoy como parte de la batalla de ideas que desarrolla el país constituyen prioridades; la creación y promoción del arte y la literatura

y la participación de los creadores en la vida de las instituciones; la integración de los esfuerzos de la UNEAC, a la Asociación Hermanos Saíz, el sindicato y las instituciones culturales a todos los niveles en función de los principios y objetivos de la política cultural; el enriquecimiento, la preservación y difusión del patrimonio cultural; la introducción y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación; las relaciones con los medios de comunicación, como una de las vías fundamentales de información a la población y de formación de gustos; la proyección internacional de la cultura cubana; el impulso a la producción y comercialización de bienes y servicios culturales, así como la búsqueda y aplicación de nuevas formas organizativas en el sector artístico.

Un pilar determinante en la vida cultural del país ha sido y seguirá siendo las instituciones de base, con el objetivo de fortalecer y enriquecer la vida espiritual de la población y garantizar que se preserve y reconozca el talento donde quiera que se encuentre. Hoy cuenta con una amplia red de instituciones que participan activamente en los diferentes programas que ha puesto en marcha la revolución cubana (programa Educa a tu hijo) y otros programas de prevención y atención social abarcando las prisiones, hogares maternos, hogares de niños sin amparo filial, áreas rurales, hogares de ancianos, barrios marginales, entre otros.

#### **- Análisis de la competencia**

Haciendo un análisis de los competidores de la organización, en cuanto a la oferta de productos que proporciona el mismo servicio se destaca por su cercanía al municipio, el Anfiteatro de Varadero, con opciones de bailables de reconocida calidad, la Dirección Municipal de Cultura en Varadero, la cual cuenta con una infraestructura que agrupa Galería de arte, Librería, Cine, Casa de Cultura, Museo, que desarrollan sus acciones en un entorno tipificado como el principal polo turístico de sol y playa del país, que acoge un amplio diapasón de ofertas culturales y recreativas con gran atractivo para la población en general.

En la valoración de aquellos competidores con oferta y servicios similares se destacan aún cuando resultan aliados, en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Municipal de Cultura las organizaciones no gubernamentales como la UNEAC, ACCA, Asociación de Historiadores de Cuba, la Asociación Hermanos Saíz.

Con ofertas culturales atractivas que compiten con la propuesta del producto cultural ofertado por la organización.

No se puede descuidar la amenaza que representa el desarrollo de la actividad de otras entidades; valorándose por ello como competidores potenciales a aquellas que por el tipo de actividades que realizan similares al producto mercado que oferta la Dirección Municipal de Cultura de Cárdenas, pudieran en algún momento ser competidores como los Joven Club.

### **-Segmentación y posicionamiento**

La segmentación es el arte de dividir un Mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinación de técnicas de mercado diferentes, pudiendo ser cada grupo homogéneo seleccionado, un objetivo de comunicación determinado, estos grupos deben tener los mismos gustos y preferencias, sólo así es posible entonces dividir el mercado de consumidores en función de algunas características que lo hagan particulares, para así poder concentrar la estrategia de comunicación en un solo tipo de cliente.

A partir de los análisis realizados entre los diferentes públicos se define como público objetivo al cual dirigir las acciones de comunicación de la Dirección de Cultura en el municipio de Cárdenas a los adultos comprendido en las edades de 31a 59 años del territorio cardenense, por cuanto son los que manifiestan una baja notoriedad respecto a la programación, así como una percepción negativa de esta.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Por lo anteriormente planteado, se puede caracterizar a la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas como una organización que ofrece una variada opción de productos culturales con aceptada calidad en un entorno de primicias.

Al realizar un análisis de la competencia se pudieron determinar que con respecto al producto cultural de la Dirección Municipal de Cultura, estos tienen semejanzas y diferencias en su gestión.

### **Semejanzas:**

- Productos similares a los de la cartera de la Dirección de Cultura.
- Promoción encaminada a la captación de nuevos clientes mediante herramientas y medios similares.

### **Diferencias:**

- Aunque ofrecen productos culturales con gran atractivo y contar en algunos casos con especialización en los mismos de acuerdo a la exigencia de sus clientes y necesidades de los segmentos que opera, no alcanzan contar con un fuerte estructura institucional como la del producto cultural de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, mucho de los cuales son únicos en el país.

Aplicando los principales determinantes de la calidad dadas por Kotler para el caso de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, se reconoce que se cuenta con potencialidades que propician una diferenciación a través de las personas, dado por la competencia, conocimiento-comprensión y capacidad de respuesta de sus empleados, aspectos que a criterio del autora de la presente se cumplen ampliamente.

- 1) Competencia: que los empleados posean las capacidades, habilidades y el conocimientos requerido.
- 2) Capacidad de respuestas: que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
- 3) Aspectos tangibles: que los aspectos tangibles del servicio proyecten la calidad del mismo.
- 4) Conocimiento-comprensión del cliente: que los empleados hagan un esfuerzo por comprender las necesidades de los clientes y proporcionarles atención individualizada.
- 5) Comunicación: que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.

6) Accesibilidad: que el servicio se proporcione en los lugares y momentos convenientes, que sea fácil de obtener, aspecto en el que se debe lograr más agilidad.

Para conocer las necesidades, satisfacciones e insatisfacciones, motivaciones y actitudes del público cardenense se utilizó la combinación de varias técnicas de investigación contando con criterios de expertos que generaron intercambios de puntos de vista y discusiones en grupo, según se ajustaba en cada caso.

En este sentido, es decir para la selección de los datos primarios se utilizaron métodos, tales como: el método de análisis comparativo partiendo de la información primaria contenida en los informes generales anuales.

Otros métodos utilizados fueron la observación y la encuesta, cada uno de ellos con sus virtudes y limitaciones, de ahí que la elección del método ha dependido de la naturaleza del problema estudiado en este caso.

#### **- Canal de distribución.**

Con relación a los productos culturales, los distribuidores por excelencia han sido las propias instituciones de la Dirección Municipal de Cultura, con una imagen poco trabajada de estos, ha favorecido una cuota de mercado mayor, independientemente de la falta de estrategia de comunicación. No se cuenta con presupuesto para publicidad, escasas y aisladas inversiones en función de la imagen y publicidad de la cartera de productos culturales, a lo sumo con muy modestos recursos propios se han elaborado y distribuidos plegables y notificaciones electrónicas. Por lo antes dicho se considera apremiante, la necesidad, no sólo de disponer de fondos para estos propósitos de intensificación de la publicidad y fortalecimiento de la imagen; sino que se confirma una vez más, la necesidad de contar con una estrategia de comunicación que se implemente adecuadamente con la participación de todos los implicados en este proceso.

#### **Comportamiento después de recibido el producto**

Una vez recibido el producto, el consumidor experimenta cierta satisfacción o insatisfacción y llevará a cabo variadas conductas y usos del producto, que serán de interés del comunicador, por lo que se debe continuar la atención al cliente después de

la compra. Los clientes forman sus expectativas sobre la base de los mensajes recibidos a través de los vendedores, amigos y otras fuentes de información. Si el vendedor exagera los beneficios cuanto mayor sea la diferencia entre las expectativas y el funcionamiento real mayor será la insatisfacción. La satisfacción o insatisfacción del consumidor con el producto influenciará su comportamiento posterior, si está satisfecho tendrá una mayor posibilidad de volver a adquirir el mismo producto. El consumidor satisfecho tenderá a comunicar a la gente cosas positivas sobre la marca. Los hombres de comunicación en marketing suelen decir: “nuestra mejor publicidad son los clientes satisfechos”. Los cuestionarios aplicados con respecto a la temática en a 1000 encuestados arrojaron los siguientes resultados. (Ver anexo No 4 - encuesta)

Análisis estadístico de las encuestas.

1. Del total de encuestados el 12.4 % fueron niños, el 37.6 % jóvenes, el 27.0 % adultos y 23.0% correspondió la tercera edad, del análisis realizado por sexos el 51,4% correspondió a hombres y el 48.6 a las féminas.
2. En igual sentido el 29.2% de los encuestados resultaron ser estudiantes, el 31,0 % trabajadores el 15% realizaban ambas actividades y sólo el 24 % no estudiaba, ni trabajaba.
3. Del análisis realizado resultó que el 27.0% de los encuestado poseían nivel escolaridad primaria, el 26% nivel secundaria el 32% nivel medio superior y el 14.6% universitario.
4. Sobre las ofertas culturales que brinda la Dirección Municipal de cultura el 40.0% manifestó haber oído algo, el 39.4% manifestó conocer bastante, un 11.6% conocer mucho y sólo un 9.0% concuerda en no haber oído hablar.
5. En cuanto al criterio que sobre la misma tienen en 43.0%, se muestra bastante favorable, un 38.6% muy favorable un 10.6% le es indiferente y un 7.8 % manifiesta tener un criterio bastante desfavorable.
6. Dentro de los productos culturales que oferta la Dirección de Cultura en Cárdenas los más demandados en orden de preferencia son: Bailables con 70.6 %, le sigue los conciertos de Trova con un 67.8 % y como tercero la Peña Folclórica con un 52%
7. La mayor parte de los clientes conocieron de la programación cultural de la Dirección Municipal de Cultura por recomendación, la divulgación y promoción sólo actuó en el 49.2 %.

8. El 67.6 % de los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a la calidad de los productos culturales, el resto se muestra poco satisfecho e insatisfecho.
9. No existe una fidelización de los clientes, ya que el 66.2 % de los clientes actuales reciben productos culturales de otras organizaciones.
10. Las Organizaciones que más le hacen la competencia a la Dirección Municipal de Cultura Cárdenas y que incluso comparten clientes son Anfiteatro Varadero 59.8%, ACCA (55.6 %), entre otras.
11. No obstante estos emitieron criterios favorables sobre las ofertas culturales, entre ellos los más que incidieron fueron:
  - Buena calidad de los espectáculos
  - La enseñanza que brinda
  - La sistematicidad
  - La variedad

Tomando como punto de partida las deficiencias obtenidas a través de los métodos de información utilizados se puede entonces proponer estrategias que den posibles soluciones a los problemas.

El contar la organización con un sistema estadístico, que registra entre sus indicadores el comportamiento de las actividades realizadas, la asistencia del público a las distintas instalaciones, donde se oferta el producto programado y su grado de satisfacción, nos permitió hacer un análisis y valoración que aportó elementos a considerar para la elaboración de las estrategias.

Durante el año 2007 de un total de 3364 actividades programadas, se suspendieron 38, de ellas lo que representó que la programación se cumpliera en un 98.8 %, y 17 se desarrollaron fuera del horario programado (ver anexo No 5) , dentro de las causas más significativas que se señalan en ambos casos se encuentran: problemas con el transporte para el traslado de los artistas, falta de fluido eléctrico, problemas de audio, rotura hidráulica en el cine, poca ventilación en los locales, poca divulgación de estas actividades y carencia de sillas, entre otras.

Significando que solamente un 8.8% del público asistente mostró insatisfacción con la calidad de las actividades desarrolladas, dentro de las causas esgrimidas en su insatisfacción, se encuentra: poca divulgación de las actividades culturales.

Dentro de las instituciones culturales con que cuenta el municipio, la institución más visitada fue la Casa de Cultura Gonzalo Roig y entre los públicos, a los que van

dirigidas las actividades programadas, el de mayor asistencia fue el público joven y el de menos concurrencia los comprendidos en la tercera edad. Atribuyéndosele a la poca divulgación de las actividades, la causa de mayor impacto en la asistencia de los diferentes públicos.

Para el año 2008 de un total de 3753 actividades programadas, se suspendieron 32, lo que representó que se cumpliera un 99.1 %, y 25 se desarrollaron fuera de la hora programada (ver anexo No 5), dentro de las causas más significativas que se señalan en ambos casos se encuentran: problemas con el transporte para el traslado del equipo de audio, no presentación y/o tardanza de artistas y personal encargado de la dirección de la actividad, falta de fluido eléctrico y poca divulgación de estas actividades.

Del público asistente, el 6.4 % mostró insatisfacción, centrandó esta, en la poca participación de públicos.

A diferencia del año 2007 resultan como instituciones más visitadas los museos Oscar María de Rojas, A la Batalla de Ideas y Casa Natal de José Antonio Echeverría, entre otras razones por la cantidad de actividades realizadas en el período y como menos visitadas la Casa de Cultura Gonzalo Roig y la Biblioteca Municipal por encontrarse en reanimación constructiva.

### **Características de la Entidad.**

La Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas está ubicada en la Calle Laborde No 462 e/ Industria y Obispo, agrupa en su estructura organizativa (ver anexo No 1) las diferentes instituciones culturales del territorio:

- ⊙ Dirección Municipal de Cultura
- ⊙ Museo A la Batalla de Ideas
- ⊙ Museo Oscar María de Rojas
  - Museo Centro de Veteranos
- ⊙ Museo Casa Natal José Antonio Echeverría
- ⊙ Biblioteca Municipal José Antonio Echeverría
- ⊙ Librería Ateneo La Concha de Venus
- ⊙ Galería de Arte Conrado Massaguer
- ⊙ Sala de Video
- ⊙ Casa de Cultura Gonzalo Roig
- ⊙ Cine Teatro Cárdenas



- ⊙ Centro Coral
- ⊙ Banda Municipal de Concierto

Y las organizaciones no gubernamentales en el territorio:

- ⊙ ACAA
- ⊙ UNEAC
- ⊙ AHS
- ⊙ ASCUBI
- ⊙ Círculo de Amigos del Danzón

La entidad cuenta con una relación de 35 trabajadores (ver anexo No 2), calificados de la siguiente manera:

Técnicos	26
Obreros	6
Directivos	3

### **Productos que ofrece:**

En conjunto con sus instituciones, la Dirección de Cultura en el municipio, oferta variadas opciones para la recreación de sus pobladores, algunas de forma sistemática:

- La Peña del Cántaro a la fuente en el Museo Casa Natal de José Antonio Echeverría, desarrollada por un talento local, el trovador Tony Ávila.
- Descarga “Trova sin trago se traba” en el Museo A la Batalla de Ideas, desarrollada por trovadores tanto territoriales, como nacionales.
- Proyecto “Dicha de los cangrejitos” con el escritor del municipio Julio Blanco, miembro de la UNEAC.
- Tertulia artística - literaria Jardín de la Reina Isabel en el Museo Oscar María de Rojas.
- Actividad infantil Domingo Tricolor, con diferentes manifestaciones del arte, en el Cine Teatro Cárdenas.
- Peña Caras Máscaras en la Biblioteca Municipal, con trovadores de la localidad.
- Visitas dirigidas a los diferentes museos.
- Extensión y venta de libros por parte de la librería en las diferentes actividades que desarrolla el sector de la Cultura.

Se cuenta en el municipio con un gran potencial artístico, entre otros podemos mencionar:

- Mestizaje
- Rice and Beans
- Grupo Caribe
- Columbia del Puerto
- Nuestra América (grupo insignia)
- Agua Tibia
- Grupo Waikiki
- Los Novels

Solistas:

Leonel Acosta, Bárbara Milian, Tony Ávila, Carmen Lidia Maden, Juaquinito Moré, Pablo de Pablo.

Escritor Julio Blanco por sólo citar algunos.

## **2.3- Diagnóstico Estratégico.**

### **-Planeación estratégica.**

La misión de una organización expresa su razón de ser, la distingue de otras de su tipo y es la expresión general de sus aspiraciones en su papel para la sociedad. Establece las prioridades y direcciones de los negocios, identifica los mercados que quiere servir, los productos que ofrece y cuales competencias claves.

**La Misión** de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas es: “ Orientar, promover, controlar y evaluar el desarrollo sociocultural, el rescate, conservación y divulgación de los valores patrimoniales y la creación artística literaria, así como la programación cultural del territorio para cumplir el encargo social de tener un pueblo cada vez más cultos”.

**La Visión:** “Propiciar un desarrollo favorable de la creación artística literaria permitiendo la preservación del patrimonio cultural así como lograr una programación cultural que satisfaga los gustos y preferencias de la población para garantizar una participación activa en los procesos culturales”.

El éxito de una entidad cultural depende esencialmente del equilibrio de la programación, divulgación y promoción de las actividades que realiza y la supervivencia

y desarrollo de éstas, dependen de la capacidad de anticipación en el tiempo a la evolución de los mercados. Según algunos autores “Esta labor es tanto más difícil y compleja cuanto más incierto sea el futuro. La “planificación de lo imprevisible, forma parte también del plan estratégico”... La planificación estratégica, hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos, y desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

Una de las técnicas más utilizadas para determinar los factores claves y limitaciones de una empresa para el éxito, es la conocida como matriz DAFO, dado por las iniciales de las categorías que la componen: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Al analizar teóricamente la matriz DAFO como método de investigación utilizado en este trabajo, se puede decir que está conformado como sus siglas lo reflejan (debilidad, amenazas, fortaleza y oportunidad) resultando la combinación de los aspectos positivos y negativos de la empresa. Esta técnica nos sirve para el diagnóstico y formulación de estrategias.

De ella se derivan los elementos fundamentales para el proceso de proyección estratégica, de ahí la necesidad de trabajar identificando correctamente los cuatro grupos de elementos que la integran.

#### **Fortaleza:**

Se trata de aquellos factores internos de la organización los que se consideran aspectos fuertes donde la misma se apoya para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

#### **Debilidades:**

Se trata de aquellos factores internos de la organización, que constituyen aspectos débiles los cuales son necesarios superar, por los que la organización debe luchar al máximo para convertir estos elementos débiles en fortalezas.

#### **Oportunidades:**

Se refiere a aquellos factores externos que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre ellos y que resultan favorables para el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportunamente.

**Amenazas:**

Son aquellos factores externos que se manifiestan en el entorno sobre los cuales no es posible accionar y que están influyendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización.

Por cada cuadrante se toma como patrón una pregunta diferente:

Cuadrante 1: si la fortaleza (Fi) me permite aprovechar la oportunidad (Oj)

Cuadrante 2: si la fortaleza (Fi) me permite atenuar la amenaza (Aj)

Cuadrante 3: si la debilidad (Di) no me permite aprovechar la oportunidad (Oj)

Cuadrante 4: si la debilidad (Di) no me permite atenuar la amenaza (Aj)

Seguidamente se suman por filas y columnas tomándose los mayores valores por cuadrantes.

Este tipo de análisis permite obtener una visión de la situación estratégica de la empresa. Las fortalezas y debilidades se centran en factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de los mercados objetivos, permitiendo determinar que se hace bien y en qué se necesita mejorar. El examen de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno se centra en factores externos.

**-Desarrollo de la Matriz DAFO.**

Para la confección y análisis de la matriz DAFO se convocó al consejo de dirección, desarrollándose en dos secciones de trabajo de 4 horas cada con la ayuda de especialistas de la empresa que están encargados del área de la actividad comercial, estos especialistas coincidieron con la autora de la investigación en enumerar los factores más importantes que accionan sobre la empresa tanto internos como externos de la siguiente manera:

**Debilidades:**

1. Insuficientes recurso materiales y financieros
2. Débil proceso de programación de las actividades.
3. Deterioro de patrimonio cultural
4. Inestabilidad de la fuerza técnica por desmotivación.

**Fortalezas:**

1. Fuerza de trabajo calificada.

2. Contar con una red institucional y patrimonial consolidada.
3. Fuerte movimiento de artistas aficionados
4. Contar con instituciones culturales únicas y de reconocido prestigio nacional

**Amenazas:**

1. Mejores ofertas de trabajo.
2. Ocurrencia de fenómenos climatológicos que aceleran el deterioro del patrimonio cultural.
3. Agravamiento de la Crisis económica internacional.
4. Recrudescimiento del diferendo Cuba- Estados Unidos

**Oportunidades:**

1. Desarrollo de las posibilidades de capacitación.
2. Programa de desarrollo de la Batalla de ideas
3. Apoyo Gubernamental del territorio
4. Presencia de medios de comunicación masivas que cubre el territorio municipal.

**-Análisis Matricial.**

Habiendo concluido con la elaboración de la Matriz DAFO hemos logrado determinar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. (Ver anexo No 4)

Factores Internos

**Fortalezas**

- Fuerza de trabajo calificada.
- Contar con una red institucional y patrimonial consolidada.

**Debilidades**

- Inestabilidad de la fuerza técnica por desmotivación

Factores externos

**Oportunidades**

- Apoyo Gubernamental del territorio

**Amenaza**

- Mejores ofertas de trabajo.

### **Problema Estratégico General**

Las mejores ofertas de trabajo y la no atenuación de la inestabilidad de la fuerza técnica por desmotivación, provocan que a pesar de contar fuerza de trabajo calificada y una red institucional y patrimonial consolidada, no logren aprovechar al máximo el apoyo gubernamental del territorio

### **-Solución Estratégica General:**

Si la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, potencia su fuerza de trabajo calificada y el hecho de contar con una red institucional y patrimonial consolidada para aprovechar el apoyo gubernamental del territorio y reduce o atenúa la inestabilidad de la fuerza técnica por desmotivación en mejores condiciones de enfrentar las mejores ofertas de trabajo.



**CAPÍTULO III**

### **Capítulo III: Propuesta de estrategias.**

Coincidiendo con el criterio de algunos autores, se puede definir la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permita alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma la competencia, y considerando además las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

El término estrategia, que inicialmente se recogía casi con exclusividad dentro del lenguaje militar, ha ido adquiriendo con los años un sentido más amplio. En estos momentos se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa.

La estrategia exige plantearse un “como” (directrices encaminadas hacia la acción), para conseguir un “qué” (objetivo final).

La estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Se deben plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de las más idóneas, teniendo presente los medios de que se dispone y los resultados deseados.

La determinación de las estrategias es una fase racional, pero no exenta del ejercicio más sutil y creativo, no basta con un examen analítico de los hechos; además, hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras.

En la elaboración de estas estrategias, la autora de esta investigación tuvo en cuenta la siguiente metodología:

Primero, **se propusieron una serie de objetivos** a alcanzar. Estos objetivos fueron propuestos, teniendo en cuenta los objetivos corporativos de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas y de acuerdo al análisis realizado en conjunto con la subdirección técnica de la organización, basándose en antecedentes históricos, informes y valoración del mercado y de la competencia, así como, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas utilizadas para la recopilación de información: la encuesta entre otras.

Estos objetivos generales se han dividido por tanto en:

- ❖ Incrementar la notoriedad y el mejoramiento de la actitud del público objetivo definido hacia la programación cultural.



- ❖ Desarrollo productos culturales sistemáticos: incluye crecimiento de la cartera de productos.
- ❖ Desarrollo y entrenamiento de los promotores: incluye aumentar la calidad del producto cultural percibida por los clientes.
- ❖ Promoción y publicidad: incluye mejoramiento de la imagen de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas.
- ❖ Funcionales: incluye mejorar la retroalimentación de información con los clientes.

Segundo, se realiza la propuesta de estrategias, que complementan los objetivos generales trazados. Estas estrategias están divididas en dos grupos: el primero de ellos se basa en distintas posiciones que la empresa tiene que adoptar ante los cambios del mercado y la influencia de factores externos, como la acción de la competencia en primer lugar. El segundo grupo pertenece a las estrategias funcionales, basadas en las variables de la mezcla de comunicación y sus principales objetivos, antes mencionados, que son satisfacer la demanda de productos culturales del público objetivo de la entidad, así como trabajar en el mejoramiento de la divulgación - promoción.

Tercero, se sugiere un plan de acción que implemente las estrategias propuestas.

### **3.1- Objetivos generales.**

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular las estrategias, se deben formular los objetivos. En caso contrario, difícilmente se podría saber si las estrategias adoptadas son las correctas: si no se conoce hacia donde se va, mal se podría saber si el camino es el adecuado.

En función de los resultados obtenidos del análisis de la matriz DAFO, y el resto de los estudios, se definió un objetivo general de Mercadotecnia, en particular el objetivo de la comunicación.

1. Desarrollar la programación en las instituciones culturales a partir del incremento de su gestión cultural en diferentes espacios, el talento disponible y los diversos grupos sociales.

Como objetivo de comunicación se definió:

1. Dar a conocer la programación cultural en el público objetivo definido, así como lograr que se identifiquen con esta y que perciban su diferencia respecto a la competencia.

### **3.2- Estrategias Generales.**

Con el propósito de cumplir los objetivos antes expuestos, se plantea esta propuesta de estrategias generales, que abarcan todas las áreas claves de la empresa y tienen el alcance de los objetivos generales anteriormente citados.

**1. Estrategia Defensiva:** Consiste en proteger la cuota de mercado reduciendo la acción de los competidores más peligrosos.

- ❖ Realizar estudios de mercado.

**2. Estrategia Ofensiva:** El objetivo es beneficiarse de los efectos de experiencia y mejorar así la rentabilidad. Se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad, dirigido a la incorporación y conservación de nuevos clientes y mercados, consolidando las alianzas estratégicas con clientes y proveedores.

- ❖ Desarrollo de nuevos productos.

**3. Estrategias Adaptativas:** La Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas de acuerdo a la situación que presenta, por razones ya expuestas debe desarrollar estrategias adaptativas, que posibiliten revertir la imagen que de ella se ha creado el público objetivo definido.

- ❖ Incrementar las acciones encaminadas a la fidelización y satisfacción de los clientes.
- ❖ Realizar el análisis del flujo informativo en la entidad y su relación interdepartamental.

### **4. Estrategias de Supervivencia.**

De acuerdo a las debilidades de la empresa y el empeño de atenuar las amenazas provenientes del mercado, que posibilite el mejoramiento de la gestión de divulgación - promoción de la entidad, esta debe asumir estrategias de supervivencia, que le permitan continuar realizando sus actividades normales, tomando como base agregar valor añadido a los productos.

- ❖ Desarrollar planes de capacitación.

## **5. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento**

El conocimiento de los segmentos existentes en el mercado debe servir para establecer una estrategia de posicionamiento de los productos. La secuencia lógica de actuación es, primero conocer los segmentos existentes y las posiciones que ocupan los productos que compiten en el mercado; segundo, evaluar los segmentos de mercado, tanto en su situación actual como en perspectivas de futuro, y especialmente en relación con la competencia; tercero, proponer una posición futura para el producto y las acciones comerciales necesarias para alcanzarlos.

En cuanto a segmentación:

Al analizar el estado actual de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, su situación respecto a la competencia, y teniendo en cuenta además el objeto social aprobado y la estrategia organizacional, no caben dudas que la estrategia a seguir en cuanto a segmentación se refiere sea:

- ❖ Dirigir los esfuerzos de programación hacia la satisfacción de su público objetivo.

En cuanto a posicionamiento se buscará:

- ❖ Posicionar a la Dirección de Cultura dentro del territorio, como una organización que ofrece una variada opción de productos culturales, con aceptada calidad en un entorno de primicias, que incluso le permita adoptar ventajas competitivas que la hagan la preferida en el mercado y se encaminarán esfuerzos, principalmente hacia su objetivo organizacional.

### 3.3 Plan de Acción

<b>Objetivo 1:</b> Desarrollar la programación en las instituciones culturales a partir del incremento de su gestión cultural en diferentes espacios, el talento disponible y los diversos grupos sociales.				
<b>Acciones para el cumplimiento de los objetivos</b>	<b>Medición del resultado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Incorporar a la programación nuevos productos culturales sistemáticos	Incorporado a la programación	Director de la Institución	Especialistas	Mayo 2010
Completamiento de los equipos de programación de las instituciones.	Completada la plantilla	Director de la Institución	J. Recursos Humanos	Abril 2010
Se realizarán inspecciones mediante especialistas en cultural para garantizar que los productos cumplan con las normas vigentes.	Realizadas inspecciones al 5 % de los productos culturales por institución.	Director	Especialista programación	Mensual
Reacondicionamiento de los locales.	Reacondicionamiento de al menos 2 locales.	Director	Todos los trabajadores	Anualmente
Cumplir la programación habitual de todos los espacios culturales	Cumplida la programación en al menos un 98%.	Director	Todos los trabajadores	Mensual
Registro y análisis sistemático de los trabajos publicados y las quejas de la población sobre el sector para mantener actualizado a las dirección y mejorar la gestión de comunicación con el público.	Creado y actualizado registro de trabajos publicados y quejas	Subdirectora Técnica	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Permanente

**Objetivo 1:** Desarrollar la programación en las instituciones culturales a partir del incremento de su gestión cultural en diferentes espacios, el talento disponible y los diversos grupos sociales.

<b>Acciones para el cumplimiento de los objetivos</b>	<b>Medición del resultado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Capacitación de la fuerza técnica en temas de comunicación	Realizado 4 cursos divididos en (Publicidad, Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual y Propaganda)	J. Recursos humanos	Trabajadores de áreas de programación y divulgación - promoción	Anual

**Objetivo 2:** Dar a conocer la programación cultural en el público objetivo definido, así como lograr que se identifiquen con esta y que perciban su diferencia respecto a la competencia.

<b>Acciones para el cumplimiento de los objetivos</b>	<b>Medición del resultado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Incremento de inserción de la programación cultural en nuevos espacios de la radio	Incrementado en al menos una inserción en horarios de mayor audiencia	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Especialista de las Instituciones	Feb. 2010
Desarrollar Spot publicitario de la programación cultural en la televisión	Creado un Spot publicitario	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Especialista de las Instituciones	Junio 2010
Incremento del número de tiradas de los catálogos y folletos de las instituciones	Incrementado en un 10% la tirada	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Especialista de las Instituciones	Mensual
Acondicionamiento de las vallas o murales donde se exhibe la programación en cada institución	El 100% de las instituciones cuentan con vallas o murales acondicionados	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Especialista de las Instituciones	Enero 2010
Realizar concurso sobre el conocimiento de las instituciones y su programación.	Realizado 12 concurso	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Especialista de las Instituciones	Anual

**Objetivo 2:** Dar a conocer la programación cultural en el público objetivo definido, así como lograr que se identifiquen con esta y que perciban su diferencia respecto a la competencia.

<b>Acciones para el cumplimiento de los objetivos</b>	<b>Medición del resultado</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Conferencias de actualización sobre programas priorizados	Realizada la conferencia	Director Municipal	Especialistas y Periodistas de los medios en el territorio	Mayo 2010
Actualización de la programación en la página Web de la Dirección Municipal	Actualizada la página Web	Especialista Municipal de Divulgación y Promoción	Técnico en Informática	Permanente
Incremento de la labor de extensión comunitaria de las instituciones culturales.	Realiza una feria mensual	Especialista Municipal de Programación	Promotores	Mensual
Realización de Campañas en favor del Programa de la Revolución "Libertad" dirigido a estimular los hábitos en la lectura	Realizada al menos 2 campañas	Director	Especialistas de divulgación y promoción	Anual



# CONCLUSIONES



## **CONCLUSIONES:**

El objetivo general de este trabajo de diploma se cumplió, mediante la estrategia de investigación utilizada, y el resultado final del estudio realizado permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La situación actual de la divulgación- promoción de la programación cultural, no alcanza cumplir los objetivos propuestos de la organización, su poca efectividad se centra en la no explotación estratégica de las diferentes herramientas de comunicación, lo que le impide el aprovechamiento de cada una en la integralidad.
2. Se logran definir estrategias generales de mercadotecnia, así como de comunicación, integradas en función de dar cumplimiento al objetivo de comunicación propuesto.
3. Aún cuando se presentan causas objetivas, que impiden un desarrollo efectivo del producto cultural que ofertan, la falta de trabajo con visión estratégica impide una interpretación oportuna de los cambios que se suceden en el mercado que operan.



## RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado el estudio y propuesto posibles estrategias se hace necesario plantear algunas recomendaciones que les sirvan en el mejoramiento continuo del trabajo desde el punto de vista de comunicación

- Valorar por la Dirección, la propuesta realizada y materializar su aplicación.
- Profundizar en la labor de promoción, para lo cual deben emplear los medios de comunicación tradicionales, pero también ampliar su presencia en ferias, exposiciones, y eventos en el sector.
- Capacitar a los funcionarios y trabajadores sobre Dirección Estratégica y de Marketing, aplicado al producto cultural, pero sobre todo en lo referente a conocer las herramientas de la mezcla de comunicación.
- Continuar por parte de la autoría del trabajo y otros interesados la realización de estudios superiores, los cuales permitan diseñar una estrategia de perfeccionamiento de la comunicación organizacional (interna y externa) de la Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, como organización social.



## BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA:

1. Aguirre, Miguel A. Plan de marketing estratégico. [en línea] 2000.  
Disponible en:  
<http://www.5campus.org/leccion/planmarketing>  
[Consulta: Enero 2002.]
2. Alet Vilagines, Joseph. Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1987.
3. Alonso, Margarita y Saladrigas, Hilda. Para investigar en Comunicación Social. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente Brau 2000.
4. Asín, Duarte Ailín. Estudio de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. Tesis en opción al título de licenciatura en comunicación social. Universidad de La Habana.2008.
5. Barnés José Giral. Su empresa ¿De Clase Mundial? La Habana: Editorial Academia, 2000.
6. Bartoli Annie. Comunicación Organizacional: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Barcelona, Editorial Paidós, 1992.
7. Barreiro Pousa, Luis. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Artículo publicado en la Revista Espacio No. 1, La Habana, 2000.
8. \_\_\_\_\_. La comunicación y la administración empresarial. Artículo publicado en la Revista Espacio No. 2, La Habana, 2000.
9. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Acuerdo 187 del 18/08/98 del Consejo de Estado de la República de Cuba.
10. González, Bello Tomas y colectivo de autores: "Propaganda: Reflexiones". Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
11. Barry Leonard; Parasuraman A; Zeithamal Valerie A. The service quality puzzle (El rompecabezas de la calidad del servicio). Bussines Horizons. (1998.)
12. Betancourt Tang, José Ramón. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales. Ediciones T.G. Red, 2000
13. Blanco, Humberto. El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. Economía y Desarrollo (La Habana): 19, Ene - Jun 2000.

14. Bowman, Cliff. La esencia de la administración estratégica. Cliff Bowan.--/s.l/: Editorial Prentice Hall, 1996.--158p.
15. Cardoso, Heriberto: "Estrategias de comunicación" (artículo inédito). Santiago de Cuba, 2000.
16. Day George S. [La Organización](#) que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, [Colombia](#), 2000.
17. Decreto- Ley No. 252, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano". Consejo de Ministro de la República de Cuba.2007
18. Decreto No. 281 "Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". Consejo de Ministro de la República de Cuba.2007
19. Díaz de Santos J. La estrategia básica del Marketing. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
20. Eiglier P, Langeard E. Servucción. El marketing de servicios, Madrid: McGraw-Hill, 1991
21. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Editorial Trillas, 1997
22. Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. /Rogelio J Gárciga - 1 ed.--La Habana: Editorial Félix Varela, 1999.--217p.
23. Hernández Bravo Marketing de servicios Univ. de Santiago de Chile Ing. Comercial, M.B.A. (2000)
24. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación I y II. La Habana, Editorial Félix Varela, 2003
25. HIEBING, Román G. Jr. Como Preparar el Exitoso Plan de [Mercadotecnia](#), Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994
26. Horovitz J. La calidad del servicio. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
27. Jarillo JC. Dirección Estratégica. Madrid: McGraw-Hill, 1994
28. Kaplún, Mario:"El comunicador Popular", CIESPAL, Ecuador, 1984.
29. Kottler P. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. Madrid: McGraw-Hill, 1992.

30. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) (2002) Introducción a la Excelencia. Bruselas.
31. Lambin, J. J. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 1987.
32. León Santos, Magda et al. Principios de Gestión. Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004.
33. Lucas Marín, Antonio. La comunicación en las empresas y las organizaciones. Barcelona Editorial Colección Bash Comunicación, 1997.
34. Llonch, J. Orientación al mercado y competitividad de la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona. (1993)
35. Medina León Alberto, Clasificación y Caracterización de Sistemas Productivos Monografía. Universidad de Matanzas. 2001
36. Menguzzato Boulard, M. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / M Menguzzato Boulard, J.J Renau Piguerras.--/s.l, s.n/, 1991.--376p.
37. Muriel, María Luisa y Rota Gilda. Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Humanas. Ecuador, Editora Andina, 1980.
38. Navas López, José et el. La Dirección Estratégica a la Empresa. Madrid, Editorial Civitas, 1996.
39. Norma ISO (8402-1995). Norma vocabulario para la gestión de aseguramiento de la calidad.
40. Porter M. Ventaja Competitiva. México: CECOSA, 1998
41. Piñuel Raigada, José Luis: Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid, Editorial Síntesis 1997.
42. Rivero, M. Propuesta de estándares de calidad en el Hotel Breezes Varadero. Trabajo de Diploma (en opción del título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.(2000)
43. Rodríguez Estrada, Mauro y Escobar Borrero, Ricardo (1996): Creatividad en el servicio. Editorial Mc Graw Hill, México.
44. Santesmassen M. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámides, (1991.)
45. Trelles, Irene: Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No. 3, julio, 2000, pág. 25.

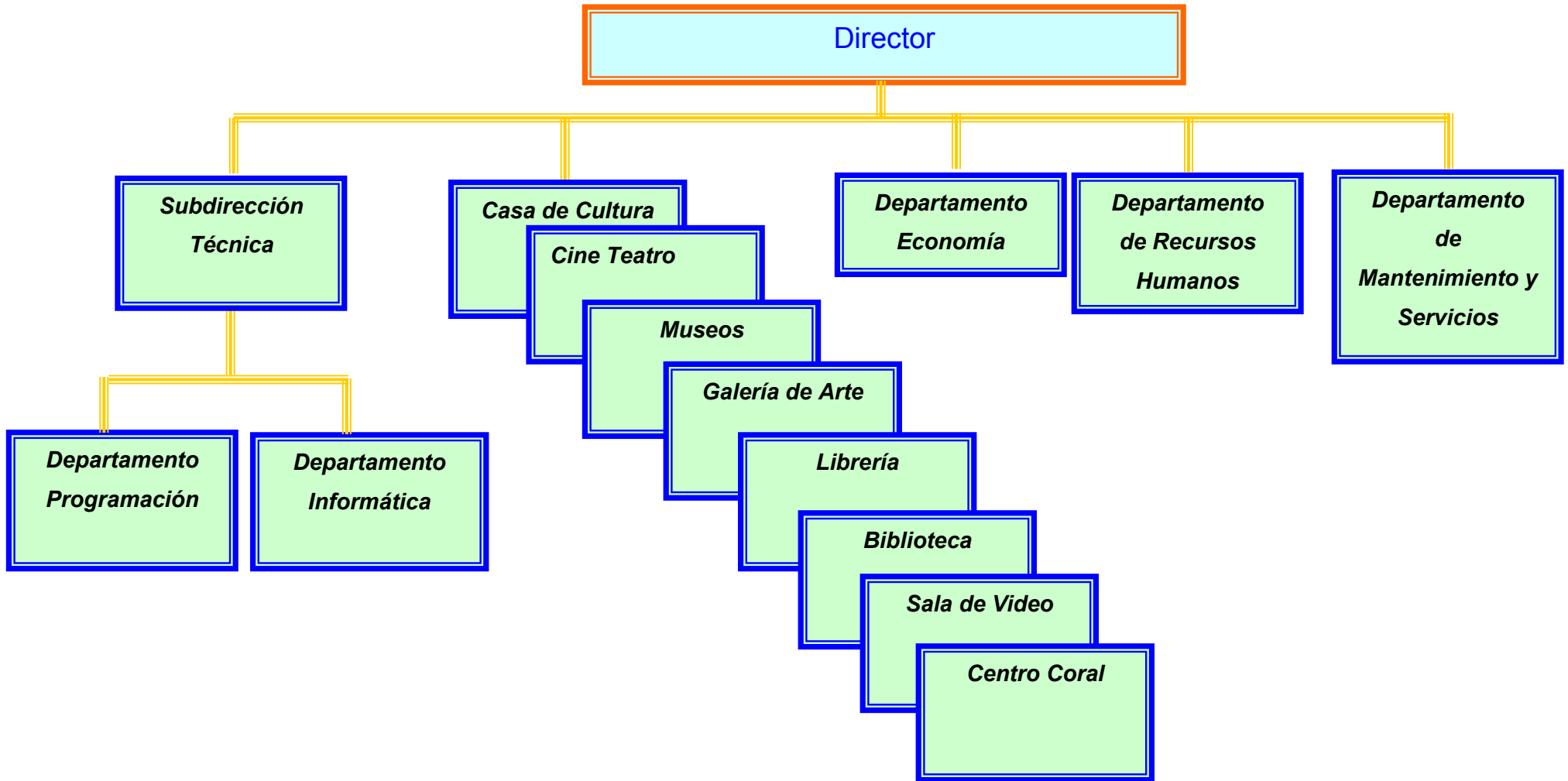
46. Trelles, Irene: Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
47. \_\_\_\_\_: Comunicación y cultura organizacional. Entramados e interrelaciones. Artículo publicado en la Revista Espacio No. 5, La Habana, 2001.
48. \_\_\_\_\_: Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Conferencia publicada en Revista Espacio No. 10, La Habana, 2002.
49. Villafañe, Justo: La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, Ediciones Pirámide, 1999.
50. Wilensky, Alberto. Política de Negocios: Estrategias de Marketing para mercados competitivos. Editorial Macchi. Buenos Aires.(1997)
51. Wehrch, Heins. Excelencia administrativa. / Heins Wehrch.--Argentina: Editorial Limusa, 1990.--98p.
52. Zúñiga, Arturo: La comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas Camino hacia la productividad.  
Disponibile en: <http://www.dequate.com/info centros/gerencia/rrhh./comu.htm>.  
(Consulta: Enero de 2009).





**ANEXOS**

Anexo # 1: Estructura organizativa aprobada para desempeño de las funciones. (Fuente: Expediente Departamento Recursos Humanos de la entidad.)



## Anexo # 2 Cantidad de trabajadores por actividades

Director.	1
Subdirector	1
Especialistas	8
Recursos Humanos	4
Economía	4
Informática	1
Mantenimiento	4
Promotores culturales	9
Administrador	1
Recepcionista	1
Limpieza	1

## Anexo # 3: Matriz DAFO.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						
		1	2	3	4	SUB TOTAL	1	2	3	4	SUB TOTAL	TOTAL
FORTALEZAS	1	X	X	X	X	4	*	*	X	X	2	6
	2	*	X	X	X	3	X	*	X	X	3	6
	3	X	X	X	*	3	*	*	*	*	4	3
	4	X	X	X	X	4	X	*	*	*	1	5
SUB TOTAL		3	4	4	3		2	0	2	2		
DEBILIDADES	1	X	X	X	*	3	X	X	X	X	3	6
	2	*	*	X	X	3	X	*	*	*	3	6
	3	X	*	*	*	3	X	X	X	X	1	4
	4	X	X	X	X	3	X	*	*	*	4	7
SUB TOTAL		3	2	3	2		4	2	2	2		
TOTAL		6	6	7	5		6	2	4	4		

#### **Anexo # 4. Encuesta.**

Estimado Público:

La Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas, está realizando un estudio en la búsqueda incesante de nuevas alternativas que propicien el mejoramiento de su gestión de divulgación - promoción de la programación cultural que oferta, así como para conocer la opinión que sobre ella tienen sus públicos; por esta razón le rogamos que responda con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas. Al hacerlo recuerde que lo hacemos pensando en usted.

Datos del encuestado:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( )

Actividad que realizas

Estudia ( )

Trabajas ( )

Ambas ( )

Ninguna ( )

Nivel de escolaridad

Primario ( )

Secundaria ( )

Medio superior ( )

Universitario ( )

#### **Cuestionario:**

1. Sobre las ofertas culturales que se brinda en el municipio. Responda.

Nunca he oído hablar ( )

He oído algo ( )

Conozco bastante ( )

Conozco mucho ( )

Si respondió conocer nos gustaría saber.

2. ¿Cuál es su criterio sobre las mismas?

Muy favorable ( )

Bastante favorable ( )

Me es indiferente ( )

Bastante desfavorable ( )

3. Mencione, por orden, las tres ofertas que más le atraen de la programación cultural

1 -----

2-----

3-----

4. ¿Mediante que medios conoció usted de esta programación?

✓ Por recomendación \_\_\_\_\_

✓ Por los promotores culturales \_\_\_\_\_

- ✓ Por la radio \_\_\_\_\_
- ✓ Por la Televisión \_\_\_\_\_
- ✓ Por la cartelera de las instituciones \_\_\_\_\_
- ✓ Por otros medios \_\_\_\_\_ Especifique cuales \_\_\_\_\_

5. Evalúe que grado de satisfacción presenta Usted con calidad del producto cultural que se oferta

Satisfecho \_\_\_\_\_ Poco Satisfecho ----- Insatisfecho \_\_\_\_\_

6. ¿Has participado en algún momento en actividades culturales convocadas por otra organización del municipio que no sea las ofertadas por la Dirección Municipal de Cultura?

Si ----- No -----

Si su respuesta es afirmativa responda ¿De cuál o de cuales organizaciones?

-----  
-----

7. ¿Por qué prefiere las oferta usted las ofertas culturales que brinda la Dirección municipal de Cultura en Cárdenas?

-----  
-----  
-----

Muchas Gracias

**Anexo # 5 Comportamiento de los principales indicadores medidos en la  
Dirección Municipal de Cultura en Cárdenas. Año 2007 y 2008**

<b>Indicador</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>	<b>Variación 2008 - 2007</b>
<b>Actividades programadas</b>	3364	3753	389
<b>Actividades Suspendidas</b>	38	32	(6)
<b>Actividades Fuera de horarios</b>	17	25	8
<b>Calidad de las actividades</b>	Bien	Bien	0
<b>Encuestas realizadas</b>	440	480	40
<b>Total de encuestado con insatisfacción</b>	39	31	(8)