

Procedimiento para el diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniera Industrial

Autora: Lisandra Tarradell Medina

Tutora: MsC. Evelina Cardet Fernández

Holguín 2019



*...otro potencial para el desarrollo lo constituyen
los encadenamientos productivos con los diferentes
actores de la economía como la inversión
extranjera, las exportaciones, el turismo y el
sector no estatal...*

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Díaz Canel".

Miguel Díaz Canel Bermúdez
La Habana, 25 de febrero de 2019
Balance anual de trabajo del Ministerio de Industrias

A mi príncipe Dorian por ser el hijo más comprensivo y amoroso,

*A mi mamá y a mi papá que me han apoyado incondicionalmente en
todos los momentos de mi vida,*

A mi esposo que se ha mantenido siempre a mi lado

A mi familia en general por su incondicional apoyo,

*A mi tutora Evelina por haber sido mi guía a lo largo del camino, y
confiar en mí,*

*A los profes del Departamento por contribuir con sus conocimientos a mi
formación como profesional,*

*A mis abuelos que aunque no están entre nosotros me han brindado toda
su fuerza para siempre seguir adelante*

*A mi otra madre, mi tía Cuti, que a pesar de no estar más entre
nosotros me dio todo su amor y complicidad*

*En general, gracias a todos los que de una forma u otra me ofrecieron su
apoyo para la realización de este trabajo.*

A todos, muchas gracias.

A mis padres, por su sacrificio, ejemplo, apoyo incondicional y amor derrochado en cada momento de mi vida.

A la persona más importante de mi vida, mi hijo, que me dio toda la fuerza necesaria para siempre seguir adelante...

RESUMEN

La aglomeración geográfica de empresas, se presenta actualmente como un elemento clave de la organización espacial de la producción desde la perspectiva del desarrollo local, en particular los sistemas productivos locales, reconocen que el dinamismo de las economías, por lo general, subyace en la fortaleza de sus economías locales, pero ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, pues existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada. Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos¹, es una prioridad en Cuba hoy, con vistas a la generación de empleos y creación de alianzas estratégicas en búsqueda de objetivos comunes; situación que exige cada vez más una constante y clara comunicación entre los distintos sectores para lograr transmitir la importancia de consolidar y fomentar el trabajo articulado entre ellos. En el municipio Gibara, se pierden cosechas por falta de transporte, envases u otros insumos debido a la falta de integración, gestión y comunicación entre instituciones académicas y científicas y los sectores productivo y del turismo, lo que conlleva a la desarticulación de los procesos agrarios y al insuficiente servicio a este último. En correspondencia con lo anterior, se desarrolló la presente investigación con el objetivo de crear un procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación de cadenas productivas.

Palabras clave: Encadenamientos productivos, turismo, desarrollo local

¹Lineamiento No. 14 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VII Congreso del PCC

ABSTRACT

The geographical agglomeration of companies, is currently presented as a key element of the spatial organization of production from the perspective of local development, particularly local production systems, recognize that the dynamism of economies, in general, underlies the strength of their local economies, but no productive activity can be carried out in isolation, since there are relations of interdependence between economic agents that demonstrate a joint and articulated participation. To prioritize and to continue advancing in the achievement of the complete production cycle through productive chains², is a priority in Cuba today, with a view to creating jobs and creating strategic alliances in pursuit of common goals; this situation demands more and more constant and clear communication between the different sectors in order to transmit the importance of consolidating and promoting the articulated work between them. In the Gibara municipality, crops are lost due to lack of transportation, packaging or other inputs due to the lack of integration, management and communication between academic and scientific institutions and the productive and tourism sectors, which leads to the disarticulation of agrarian processes and insufficient service to the latter. In correspondence with the above, the present investigation was developed with the objective of creating a procedure for the design of the communication strategy of productive chains.

Keywords: Productive chains, tourism, local development

² Guideline No. 14 of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution approved by the VII Congress of the PCC

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS	6
1.1 El proceso de comunicación.....	6
1.2 El proceso de comunicación de cadenas productivas	18
1.3 Procedimientos para el diseño de estrategias de comunicación	21
1.3.1 Los principios para el diseño de una estrategia de comunicación	21
1.3.2 Formulación de estrategias: Modelos y procedimientos.....	24
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS	26
2.1 Procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación de cadenas productivas	26
Etapa 1: Preparación inicial	26
Etapa 2. Planificación	28
Etapa 3. Análisis estratégico	30
Etapa 4. Formulación de la Estrategia de Comunicación	32
Etapa 5. Implementación y control	34
2.2 Diseño parcial de la Estrategia de Comunicación de la Cadena Productiva <i>La Guayaba</i>	35
Etapa 1. Preparación inicial.....	35
Etapa 2. Planificación	37
Etapa 3. Análisis estratégico	39
Caracterización de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>	39
Etapa 4. Formulación de la Estrategia de Comunicación de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>	44
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el interés por el desarrollo está tomando nuevamente auge ante las pérdidas de la calidad de vida experimentada por las poblaciones de muchos países. La globalización, más que impulsar a las economías a la internacionalización, las ha conducido a auto diagnosticarse para conocer sus fortalezas y debilidades para competir. Como resultado, se reconoce que el dinamismo de las economías, por lo general, subyace en la fortaleza de sus economías locales, sustentadas en el papel que juegan las empresas en el fomento del empleo, de las inversiones y de la producción local, pero ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, pues existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada, con una responsabilidad en los riesgos y beneficios en la producción.

La aglomeración geográfica de empresas, se presenta actualmente como un elemento clave de la organización espacial de la producción desde la perspectiva del desarrollo local, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en ella, en particular los sistemas productivos locales, resultan de interés al constituir una alternativa estratégica que contribuye significativamente a la competitividad y el desarrollo económico de las regiones, en que estos se desarrollan, a partir del mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que los integran, como consecuencia de los procesos de integración entre éstas y el efecto sinérgico de los mismos. (Madruga, 2014: 1). Los sistemas productivos locales son considerados como formaciones históricas territoriales. Constituyen un modelo de desarrollo de ámbito territorial, siendo la utilización de recursos endógenos y la producción basada en tecnología, las dos características que los distinguen de otros modelos de desarrollo espacial (Sáez, 1999: 6).

El término “cadena productiva” precisamente por ser el término que la literatura reconoce para designar a ese conjunto de actores de una actividad económica que interactúan linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, se utiliza para describir cada uno de los eslabones que conforman la elaboración de un bien o servicio, desde la obtención de la materia prima, su transformación, distribución y consumo.

Es decir, los encadenamientos productivos son enlaces secuenciales de los distintos conjuntos de empresas que componen cada etapa o eslabón del proceso productivo y que se articulan según sus capacidades con el fin de ganar competitividad en los mercados.

Con la existencia de los encadenamientos productivos Cuba se beneficia, se amplía, se fortalece, se diversifica, además de generar mayor cantidad de empleos y crear alianzas estratégicas en búsqueda de objetivos comunes, garantizar una estabilidad de apoyo financiero, técnico y de mercado, aparejado a un mayor bienestar social y eficiencia económica al hacer énfasis en sectores menos privilegiados.

Gestionar el desarrollo local se convierte en un instrumento enfocado a armonizar la utilización de todas las fuentes naturales o construidas que posee un municipio o localidad de manera coordinada por el gobierno local, en tal sentido, en los documentos del 7º Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1º de junio de 2017 en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista en los Principios del socialismo cubano que sustentan el Modelo, en sus Principios Rectores y Ejes Temáticos para la Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo en sus números 11, 12, 13, 22 y 23, así como en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en sus números 1, 14, 17, 160, 162, 209 y 212; se convoca a crear, diversificar y consolidar encadenamientos productivos que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, impulsar el desarrollo de los territorios aplicando un enfoque de cadena productiva de todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial, con independencia a la organización empresarial a la que se vinculen.

Por tanto, los desafíos del contexto cubano actual, que se relacionan con la solución de los problemas en la producción de alimentos, el mejoramiento y la preservación de condiciones ambientales y la adaptación a cambios climáticos, así como el desarrollo de los sectores priorizados de la economía entre ellos el turismo como dinamizador en algunas economías territoriales, tienen una expresión concreta en la escala local, la que debe formar parte del desarrollo territorial mediante el encadenamiento productivo como una de las vías de solución para gestionar tal desarrollo.

Se trabaja para lograr la adaptación de las diferentes entidades a las transformaciones que están sucediendo, situación que exige cada vez más una constante y clara comunicación entre cada elemento integrante de los distintos sectores logrando así transmitir a cada uno la importancia de consolidar y fomentar el trabajo articulado entre ellos, contribuyendo de manera gradual al desarrollo local y a la sustitución de importaciones.

A través de la comunicación organizacional, las entidades se interrelacionan con sus diversos públicos, fortalecen su identidad y optimizan su desempeño en función del logro de sus objetivos y metas.

Una herramienta de utilidad para lograr tal propósito es la creación de una estrategia de comunicación que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, participar de manera efectiva con las partes interesadas, demostrar y exhibir el éxito del trabajo, asegurar que las personas entiendan lo que hacen y cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios.

En la provincia Holguín, en el estado actual del sector productivo y muy especialmente en la producción de alimentos son incontables las cosechas perdidas por falta de transporte, envases u otro insumo cuya planificación falla en alguno de los eslabones de la cadena. Sin dudas, es evidente la falta de integración, gestión y comunicación entre instituciones académicas y científicas y el sector productivo implicados, lo que conlleva a la desarticulación de los procesos agrarios, que a su vez inciden en la baja productividad, elevadas pérdidas post-cosecha, elevado impacto negativo medioambiental y el deficiente acceso de la población a los alimentos. Tal es el caso del municipio Gibara, ubicado a 32 km al norte de la provincia Holguín, donde en un acercamiento a este territorio se pudo identificar en estudios anteriores la existencia de aglomeraciones y cadenas productivas, existiendo brechas en las relaciones de articulación entre los eslabones de la cadena y falta de información acerca de su composición y funcionamiento, así como, tampoco existe una estrategia de comunicación que transmita la composición e importancia de las cadenas productiva.

Mediante la aplicación de métodos empíricos se ha constatado que el municipio posee una ubicación geográfica estratégica e importantes reservas en recursos naturales y socioculturales, que constituyen potencialidades para desarrollar un turismo de

excelencia y convertirse en corriente de flujos turísticos con base en la calidad de los servicios ofertados, potenciada por los encadenamientos productivos entre los sectores y/o actividades socioeconómicas.

En entrevistas realizadas a funcionarios, trabajadores por cuenta propia y pobladores, se evidencia que en el municipio se refleja como posible elemento causal la ausencia de mecanismos que propicien la asociatividad entre empresas o actividades dentro del territorio que contribuyan a la competitividad entre los diferentes sectores, pero sobre todo, el desconocimiento de las existentes.

La situación descrita anteriormente permite definir como **situación problémica** la inexistencia de un procedimiento para el diseño de una estrategia que favorezca la comunicación de la composición e importancia de las cadenas productivas, para lo cual se ha planteado la solución del siguiente **problema profesional**: ¿cómo favorecer la comunicación entre los eslabones de las cadenas productivas, los principales actores locales los decisores de un territorio?

El **objeto de estudio** de la investigación es entonces el proceso de comunicación y su **campo de acción** el proceso de comunicación de cadenas productivas, siendo el **objetivo general** diseñar el procedimiento para la formulación de la estrategia de comunicación de cadenas productivas que favorezca la comunicación entre sus eslabones, los principales actores locales y los decisores del territorio.

La investigación se desarrolló a partir de los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio y su campo de acción.
2. Diseñar un procedimiento para la formulación de la estrategia de comunicación de cadenas productivas.
3. Aplicación parcial del procedimiento en la cadena productiva de la guayaba.

Como **idea a defender** se plantea que el diseño de un procedimiento para la formulación de la estrategia de comunicación de cadenas productivas favorece la comunicación entre sus eslabones, los principales actores locales y los decisores.

El **aporte práctico** de la investigación está sustentado en el diseño del procedimiento para la formulación de la estrategia de comunicación de las cadenas productivas.

Métodos de Investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que abarcan técnicas y herramientas de diversos orígenes. Dentro de los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- **Histórico-lógico:** permitirá conocer la génesis y evolución del proceso de comunicación.
- **Analítico– sintético** de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados.
- **Inductivo– deductivo:** lo cual permitirá llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio.
- **Sistémico – estructural** para analizar las partes e interrelaciones del proceso de comunicación y diseño del procedimiento.

De los **métodos empíricos** se utilizará la observación para caracterizar y describir el objeto de estudio.

Para su presentación, el Trabajo de Diploma se estructuró de la forma siguiente:

- Introducción: En lo esencial, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver
- Capítulo 1: Contiene el marco teórico-práctico referencial que sustentó la investigación y demuestra la problemática que aborda la misma.
- Capítulo 2: Se presenta el diseño del procedimiento para la formulación de la Estrategia de Comunicación de cadenas productivas y los resultados parciales de su aplicación en la cadena de la guayaba.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y 16 anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

1.1 El proceso de comunicación

“Las ideas surgen y se desarrollan en la mente de las personas. Luego se ponen a prueba valorándolas o comunicándolas, entregándolas a otras personas, que la ratifican, modifican o rechazan. En ese proceso de transmisión, es decir, de comunicación, los seres humanos suelen recurrir, principalmente, al lenguaje hablado que al parecer es una de las características por las que la especie humana ha asumido la hegemonía en muchos órdenes de la vida sobre el planeta...”⁽⁹⁾

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

Comunicación que a decir del investigador mexicano Jesús Galindo "es el nombre de muchos fenómenos que juntos configuran un espacio conceptual, amplio y confuso. Con el mismo nombre se llama a las carreteras y a los puentes, a los automóviles, a los barcos, los aviones y a los trenes, a la radiodifusión, al cine, a los periódicos, y también a las relaciones de pareja, familiares, vecindades y laborales e incluso a un partido de fútbol, a una reunión religiosa en un templo, a una fiesta, a una campaña política, y más, a las relaciones sexuales, a las relaciones pedagógicas, interétnicas, a la historia, incluso a las interacciones entre insectos, animales y hasta las relaciones químicas y entre planetas del sistema solar, todo esto participa en el espacio conceptual de la comunicación" (2004).

El término “comunicar” es una palabra originaria del latín *communicāre*; es decir, poner en común, compartir, y además, transmitir pensamientos por medio de una interrelación comunicativa. La comunicación es en sí, un hecho sociocultural producto de la relación entre individuos que puede identificarse como un conjunto de palabras, ideas, mensajes o discursos, que desde diferentes formas expresivas aportan información y conocimiento (Linares y Santovenia, 2012).

La comunicación ha sido teorizada, subvalorada, redimida y manejada de tantas formas que a veces se obvia su importancia por la cotidianidad con que es vista. Sin embargo es tan antigua como las primeras civilizaciones, que mientras más se complejizaban

más crecía su necesidad de desarrollarse y por tanto de interactuar entre ellos. Con la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías en busca de beneficios comunes el nivel de organización creció y se hizo imprescindible la evolución del lenguaje. Es por tanto una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circunstantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

Con los años la comunicación dejó de ser únicamente lenguaje para convertirse paulatinamente en medio de comunicación masiva y mediación cultural. En los tiempos modernos significa poner en común con otro, ideas, pensamientos, a través de diferentes canales y con un código compartido. Debido a esto resulta un fenómeno difícil de conceptualizar.

El doctor Calviño la define como: Sistema de interacciones entre personas que actúa como sistema abierto y móvil que garantiza la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones entre los participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, el control y la compensación...y transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes. (Calviño, 2004)

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que se genera entre dos personas. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Todos están ansiosos por ser comprendidos, y para ello lo primero que debe darse es que el interlocutor sepa escuchar. Saber oír requiere, no sólo del sentido del oído, sino de una conciencia plena del momento actual. Para escuchar se debe estar “presentes” en forma cabal, oyendo no solamente con el oído, sino además con la mente, la postura corporal, cada uno de los otros sentidos.

La comunicación es una transferencia de información, desde el emisor hasta el receptor, en la que ambos comprenden el mensaje. Es un proceso por medio del cual existe la interacción humana

Los aspectos esenciales de la comunicación según Shannon se muestran en la **Figura 1**.

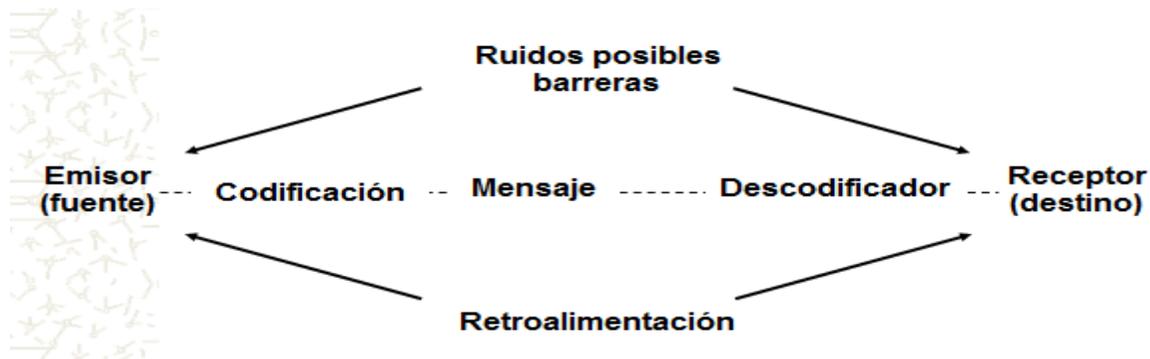


Figura 1. Aspectos esenciales de la comunicación

Fuente. Shannon

Para que la comunicación se logre, resulta decisivo el rol del emisor y del receptor.

- Emisor debe enviar un mensaje adecuado que cumpla con objetivos claros y bien definidos antes de comenzar la comunicación:
 - ¿Qué es lo que se quiere decir?
 - Claridad (Conceptos claros, sencillos, sintetizados)
 - Presentarlo de forma ordenada, de forma tal que sea entendible.
 - El mensaje sin rodeos o sea decir lo que se quiere comunicar.
 - Lograr la atención del receptor.
 - ¿Cuándo, en qué momento se le dirá?
 - El receptor debe estar preparado para escuchar lo que se oye
 - Ser buen escucha.
 - Tener verdadera preocupación por su interés personal.
 - Tratar de ver las cosas desde su punto de vista.
 - Tratar de ponerse en el lugar del otro.
 - Tener una actitud empática.

La comprensión del mensaje que recibe el receptor puede estar interferido por diferentes barreras de tipo:

- Semánticas: Surgen de las limitaciones en los símbolos empleados para comunicarse
- Personales: Surgen de las emociones humanas y los malos hábitos de escuchar

- Físicas: Surgen por las interferencias que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar

La comunicación es una dimensión fundamental de la cultura, pero también es entendida como una herramienta, cuyo objetivo es agregar valor a la vida, a los negocios, a las empresas, al mundo real. Es una habilidad que permite transmitir información verbal y no verbal; es decir, mediante palabras o, simplemente, mediante gestos y acciones. La comunicación hace parte del diario vivir, por lo cual es un instrumento del cual el ser humano no podría prescindir.

La comunicación en Cuba

En los tiempos actuales ante el desarrollo progresivo de los medios masivos de comunicación Cuba se ha visto en la necesidad de exigir un mayor análisis y rigor en el proceso de recepción de mensajes en todos los sectores, pues se han ampliado significativamente las posibilidades de manejo de información que con anterioridad brindaban otras formas tradicionales de comunicación hoy amenazadas por el espacio que han ganado las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que brindan al individuo otros soportes y productos comunicativos con oportunidades y posibilidades superiores de expresión.

Todas las herramientas en el campo de la comunicación son ínfimas si de gestionar la comunicación y el conocimiento se trata, siempre con un enfoque renovador hacia el desarrollo y perfeccionamiento de la calidad de vida.

Debido a la situación en que se encuentra el país el gobierno ha tomado una serie de actitudes con el objetivo de garantizar una dinámica y eficiente comunicación para con el pueblo: Avanzar en el proceso de informatización, no solo con la presencia de los cuadros fundamentales del país en las redes sociales, sino con la actualización de los sitios web de los organismos, porque es otro espacio importante para informar al pueblo. Continuar ofreciendo, por los ministros y sus equipos de trabajo, información a los medios de comunicación y comenzar un programa para tratar de manera sistemática en la televisión asuntos relacionados con la agenda de Gobierno. Integrar las universidades en la búsqueda de soluciones a los problemas del país y potenciar la interacción entre los ministros y las facultades. Defender la ética que debe caracterizar el trabajo de los dirigentes y el permanente contacto con el pueblo. Potenciar el

encadenamiento del turismo con los demás sectores de la economía, priorizar dentro de las acciones de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Auditorías en el 2019 el seguimiento a las inversiones y exportaciones, la sustitución de importaciones y los encadenamientos productivos. Convertir en herramienta de trabajo el Esquema Nacional de Ordenamiento Territorial, que incluye una veintena de políticas encaminadas al desarrollo del país, que quedó aprobado en el Consejo de Ministros. Presentar el tema de la atención, tramitación y respuesta a los asuntos formulados por el pueblo en los consejos de dirección de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de la Administración Provincial (CAP), que deberán diseñar un plan de medidas para priorizar y dar debida respuesta a los planteamientos de la población.

La comunicación comercial. Instrumentos y modelos

Para Berelson & Steiner (1964) la comunicación es, "... el acto o proceso que consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras".

La comunicación comercial, también conocida por algunos autores como promoción, ha sido definida desde diferentes puntos de vistas: Kotler & Armstrong (1996), Stanton, Etzel & Walker (2000), Bigné, Font & Andreu (2000).

"La comunicación comercial o promoción es el conjunto de señales por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal" (Santillán, 2007, p. 5).

De acuerdo a Serra (2002 - 2003), la comunicación engloba todo el conjunto de actividades que tratan de comunicar la existencia y beneficios de un determinado producto y persuadir al consumidor para que lo compre, la cual puede intentar también crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad.

Este mismo autor plantea que es una combinación de las actividades o instrumentos de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y marketing directo. La forma concreta en que se combinen los distintos instrumentos promocionales se denomina el mix de promoción de la empresa. A continuación se describen:

- **Publicidad:** Implica la toma de una serie de decisiones relativas al mensaje a transmitir, la determinación del público objetivo al que se quiere hacer llegar el mensaje, los medios de comunicación a emplear (ver **Anexo 1**), los soportes específicos dentro de cada medio, el proceso de diseminación de la información, etc. Supone la transmisión de información sobre los productos o la empresa a través de medios de comunicación de masas, los cuales presentan ventajas y desventajas, tal y como se muestra en la **Tabla 1**:

Tabla 1: Medios de comunicación de la publicidad. Ventajas y desventajas

Medios	Ventajas	Desventajas
Prensa diaria	Flexibilidad y rapidez en la inserción. Selectividad geográfica. Se puede recortar y guardar.	Escasa permanencia en el mercado. Escasa calidad de impresión.
Televisión	Permite combinar imagen, sonido y movimiento Mayor capacidad de transmitir emociones (muy importante en la actividad turística) Concede credibilidad a los mensajes para ciertos tipos de audiencia Útil para crear una imagen Alcanza grandes audiencias Bajo costo por impacto	Elevado costo absoluto de preparación y difusión Mayor dificultad para segmentar Escasa permanencia del mensaje, lo que obliga a la repetición Saturación publicitaria en la actualidad
Publicidad exterior	Permanencia del mensaje Permite la utilización de imágenes a color Costo relativamente barato	El mensaje debe ser simple y breve Localización limitada
Libros y guías turísticas	Selectividad del público objetivo Alcanza a consumidores interesados en el producto	Alcance limitado
Folletos y catálogos	Calidad de impresión Costo relativamente bajo	Poca flexibilidad
Internet	Interactividad Alcance global de los usuarios Permite la reserva directa Bajo costo por impacto	Alcance limitado para la inserción de banners en Sitios Web de otros operadores

Fuente: Serra, 2002 – 2003, pp. 291-292

Los objetivos de la publicidad pueden clasificarse de acuerdo con lo que se pretende. Estos pueden ser informativos, persuasivos, recordatorios, de refuerzo, entre otros, tal y como se muestra en la **Tabla 2**:

Tabla 2. Tipos de objetivos de un programa de Publicidad

Tipos de Objetivos	Finalidad
Informativos	Informar al mercado sobre un nuevo destino, producto o servicio, corregir falsas impresiones, reducir los temores de los clientes, crear una imagen, estimular la demanda. Este objetivo es muy común en la etapa pionera de algún destino, atractivo turístico, productos o servicios
Persuasivos	Crear preferencia de marcas o productos, o servicios o destinos, persuadir al cliente de la compra inmediata. Este objetivo se usa en la etapa competitiva donde se persigue crear una demanda selectiva
Recordatorios	Mantener lo que se quiere comercializar en la mente de los consumidores. Es usado en la etapa de madurez del producto o servicio, destino, etc.
De refuerzo	Reafirmar al cliente que ha hecho una elección adecuada, por lo general pretende mostrar clientes satisfechos

Fuente. Guerrero (2012)

- **Relaciones públicas:** persiguen, en general, conseguir una imagen favorable del producto, la empresa o el destino, a través de la generación de comunicados y noticias favorables en los medios de comunicación, el patrocinio de determinadas actividades culturales, deportivas, etc.
- **Venta personal:** supone la utilización de vendedores propios para la promoción y venta e implica la toma de toda una serie de decisiones de “dirección de ventas”, tales como la configuración de los equipos de vendedores, la determinación de su tamaño, el diseño de zonas de venta y su asignación a los distintos vendedores, la planificación de visitas, etc., así como la selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.
- **Promoción de ventas:** aquí se incluyen todas aquellas actividades, no canalizadas a través de medios de comunicación de masas, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Los públicos objetivo a los que pueden ir destinadas son los consumidores, los vendedores, los intermediarios y los prescriptores. Los métodos utilizados variarán en función del público destinatario de la acción.

- **Marketing directo:** supone la utilización de medios de comunicación directa con el consumidor (correo, teléfono, autopistas de la información, etc.) y, por tanto, es otra forma de comunicación de la empresa con clientes actuales o potenciales, generalmente elegidos a través de bases de datos disponibles para la empresa (Serra, 2002 – 2003, pp. 53-54).

Según Kotler (1996), los especialistas en marketing necesitan comprender el funcionamiento de la comunicación, para lo cual se crean una serie de modelos.

Uno de estos es propuesto por el mismo autor y es el siguiente:

- Emisor: la parte que envía el mensaje a la otra (también se le conoce 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.
- Decodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente.
- Receptor: quién recibe el mensaje (también llamado audiencia o destino).
- Respuesta: conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.
- Feedback o retroalimentación: 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.

Campaña publicitaria: factores determinantes para un diseño efectivo

En términos generales, una campaña publicitaria consiste en una serie de anuncios coordinados que sirven para dar promoción a temas relevantes para la estrategia de comunicación de cada compañía (Medina, 2014). Las campañas son diseñadas en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Según Kotler & Keller (2006), para aumentar las posibilidades de éxito de las campañas de comunicación, los mercadólogos deben intentar aumentar la posibilidad de que cada fase ocurra con éxito. En el caso de una campaña publicitaria, deben existir garantías

de que se cumplan un grupo de factores que, adaptados a la presente investigación, serían:

1. El consumidor adecuado se vea expuesto al mensaje apropiado en el lugar y en el momento preciso
2. El anuncio llame la atención del consumidor pero sin distraerle del mensaje principal
3. El anuncio refleje el nivel de conocimiento del consumidor sobre el destino y su marca
4. El anuncio posicione la marca correctamente en cuanto a los factores deseables y reales, de diferenciación y de similitud
5. El anuncio incite a los consumidores a considerar la compra de la marca
6. El anuncio cree asociaciones de marca fuertes con toda la información de la comunicación previa almacenada en la memoria, de modo que surta efecto cuando el consumidor considere la compra.

Estrategia de comunicación

Son diversas las definiciones en torno al concepto estrategia, Enrique Arellano (1998: 1), por ejemplo, la entiende como *una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. Lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.* Si como señala Núñez (2000) “para construir el futuro hay que soñarlo primero”, planear estratégicamente será “el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.”

Actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.

De acuerdo a Ansoff (1965), "*estrategia es un conjunto amplio de reglas, y lineamientos para tomar decisiones bajo condiciones de una ignorancia parcial y que definen la oportunidad del negocio y las direcciones de su crecimiento.*"

Según Fajardo (2009), "*es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo.*"

En este sentido, Mintzberg (1997) señala que la estrategia es un concepto complejo que es posible abordar desde diferentes consideraciones de estrategia denominadas por él como las cinco. Cabe destacar su óptica de la estrategia como plan y como patrón:

Estrategia como plan: Para casi todos a los que se le pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos.

Estrategia como patrón: No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que se desea que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más, estrategia.

En palabras de Porter (1998), *estrategia es una fórmula básica y amplia para saber cómo el negocio enfrentará la competencia, cuáles deben ser sus metas y qué políticas se necesitarán para alcanzar estas metas. La esencia de la formulación de la estrategia es relacionar o conectar la compañía con su medio ambiente.* (Sánchez, 2009).

Resulta importante comprender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas.

Las acciones de una estrategia deben estar lógicamente interrelacionadas en busca de objetivos a corto, mediano o largo plazo, esto ayuda a dinamizar la cultura y las nuevas ideas en la organización, crea conciencia acerca de que la "estrategia" implica cambios;

construye una “visión” estratégica; y convence de la necesidad de analizar la situación actual para conocer los aspectos internos fuertes y débiles de la organización, las oportunidades y amenazas externas a la organización y la construcción de los escenarios futuros. Consiste en seleccionar las actividades específicas, planificadas y medibles para darle solución a un problema. La presencia de los medios de comunicación de la localidad favorece a la divulgación de su quehacer en el territorio para un mayor posicionamiento y reconocimiento social.

Para el Doctor Heriberto Cardoso, una **Estrategia de Comunicación** *no es más que un modo y sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido, persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización.*

La identificación de **públicos metas** constituye el primer paso de cualquier estrategia de comunicación. Estos pueden tener carácter interno (trabajadores y directivos de la propia organización), externo (clientes e instituciones externas a la entidad), y mixto (aquellos que estando fuera de la organización, mantienen fuertes vínculos con ella y su comportamiento de alguna manera influye directamente sobre la misma: proveedores, distribuidores, otras instituciones colaboradoras, etc.) También los públicos de una estrategia pueden ser centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan.

Los **objetivos de una estrategia de comunicación**, por su parte, se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias. Por tanto, al referirlas a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas, razón por la cual emplean términos cuantitativos (%) comúnmente en su lenguaje.

Los **ejes sicológicos o conceptuales** constituyen el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que

serán emitidos. También suelen ser enunciados como concepto, eje o plataforma promocional, ideas principales a destacar o persuadir.

Desde el punto de vista del contenido, aquí se precisarán los valores y atributos de la cadena productiva y/o sus productos/servicios, en dependencia del tipo de estrategia y su objeto. En otras variantes se señalarán los argumentos o ideas fundamentales a persuadir en el destinatario, siempre formulados de manera breve, clara y concisa. La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan, las consignas o lemas, expresión quintaesenciada del contenido de una estrategia.

Estos ejes, conceptos o ideas, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo.

Se puede definir una estrategia como una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

Igualmente, una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. De esta definición se puede deducir que antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el cómo enfrentar la solución de los problemas. Los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación. Esta estrategia debe ser:

- Consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del proyecto
- Viable con relación a los recursos disponibles y con el tiempo determinado
- Efectiva, o sea que hace el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos.

¿Cómo formular una estrategia?

Desarrollar estrategias es realmente un modo de enfocar los esfuerzos y comprender cómo se va a alcanzar un determinado objetivo, para ello ha de considerarse entre otros, los siguientes requisitos:

- Dirigirse hacia la meta sin desviaciones
- Ajustarse a los recursos y oportunidades
- Minimizar la resistencia y las barreras, atrayendo aliados y convenciendo a oponentes
- Definir los beneficiarios
- Contribuir al cumplimiento de la misión

Para elaborar una estrategia es importante considerar los elementos siguientes:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr. Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.

Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

1.2 El proceso de comunicación de cadenas productivas

Cadena productiva

El enfoque de cadena productiva ha sido utilizado desde los años 70 para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios ya que ayuda a tener una visión amplia e integral de la evolución y desempeño de un producto, desde su producción hasta el consumo; contribuye a una mejor comprensión de la dinámica de la cadena, de sus procesos internos y de los factores externos que la afectan.

Al hablar de cadenas pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva como se muestra en la **Figura 2**.



Figura 2.Componentes de una cadena productiva

Fuente. Van der Heyden, 2004

A criterio de (Van der Heyden, et al., 2004) una definición sencilla puede ser: *“Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”*.

El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios. Según (Córdoba, 2012) dicho enfoque ha sido muy útil para generar procesos de desarrollo en las áreas rurales, puesto que ha permitido visualizar la cadena en su conjunto, identificando puntos críticos y oportunidades de mercado, y de esta manera diseñar e implementar estrategias que permitan a los actores que hacen parte de la cadena lograr sus objetivos con una visión de futuro compartida que les permitan construir cadenas de valor.

En muchos países las cadenas productivas se constituyen como una estrategia por medio de la cual las empresas mejoran sus indicadores de productividad y se insertan de manera competitiva en los procesos de internacionalización (Castellanos et al., 2001). La Cadena Productiva es un mecanismo que facilita coordinar acciones de política sectorial alrededor de agrupamientos de empresas que se desempeñan en una sistema productivo en torno a los cuales, se pueden focalizar estrategias de generación de empleo y creación de riqueza sostenible (Isaza, 2008).

Cuba transita por un proceso de actualización de su modelo económico por lo que se están llevando a cabo profundas transformaciones en todos los sectores de la economía. En esta dirección se ha puesto especial énfasis en la articulación agroindustrial y en desarrollar la producción agroalimentaria, mediante nuevos modelos de gestión, efectivas relaciones entre actores económicos para lograr la satisfacción de las demandas de la población por la entrega de productos de calidad y mediante mecanismos más ágiles. Un elemento esencial en las transformaciones a llevar a vías de hecho, parte de la necesidad de que los directivos de las organizaciones tengan claridad para analizar e identificar las potencialidades del enfoque de cadenas de producción y de la planificación estratégica para el logro de un desarrollo sustentable.

Actores de la cadena: los principales actores del sistema son personas naturales o jurídicas que intervienen en los procesos económicos de producción, acopio, transporte,

procesamiento, industrialización, comercialización, distribución y consumo motivados por sus intereses dentro de la cadena. (Van der Heyden, 2004); (Antúnez & Aliaga Chahud, 2008).

Actores directos: son aquellos directamente relacionados con la estructura básica de la cadena, también denominados, como los productores, los intermediarios, los transformadores, los comercializadores y los consumidores finales.

Actores indirectos: son aquellos que cumplen funciones de apoyo y suministro, entre ellos están: vendedores de insumos, proveedores de servicios de asistencia técnica, maquinaria agrícola, tecnología, financiamiento y transporte. Además, en el proceso de articulación de la cadena, también intervienen desarrollando actividades de **apoyo y asesoramiento** otros actores, entre los que se encuentran las diferentes instancias, ONGs, organismos de cooperación internacional, así como universidades e institutos tecnológicos.

En Cuba el desarrollo de las cadenas productivas se inició hace unos pocos años por las producciones agropecuarias, dando lugar a los complejos agroindustriales en la producción azucarera y arrocera. Oficialmente, este enfoque aparece en el 2010 como parte de los Lineamientos de la Política Económica y Social 2011-2015, sin embargo, las diferentes instituciones, tanto productivas como de servicios, carecen de claridad sobre dicho enfoque por lo que aún los más avanzados no han desarrollado todas sus potencialidades y en general, no se ha evolucionado en esta dirección ya que se manifiesta una falta de políticas gubernamentales dirigidas a favorecer los encadenamientos productivos. No existen mecanismos económicos, financieros, y fiscales que estimulen y promuevan los encadenamientos dirigidos al desarrollo de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

Del análisis de las experiencias internacionales recientes, y los resultados de algunas políticas aplicadas anteriormente por la Revolución, se puede arribar a la conclusión de que el desarrollo de cadenas productivas, e incluso de suministro y de valor, así como los polos de desarrollo, hoy resulta imprescindible para dar respuesta a los retos que impone la actualización del Modelo Económico Cubano.

1.3 Procedimientos para el diseño de estrategias de comunicación

1.3.1 Los principios para el diseño de una estrategia de comunicación

El fin de diseñar una estrategia de comunicación es tratar y resolver los problemas a nivel de la comunidad, utilizando las conclusiones de un diagnóstico de comunicación (interno y externo), así como métodos, técnicas y medios de comunicación. Debe hacerse con la gente, no solo para la gente. Se comparan las percepciones y el diagnóstico del proyecto con las percepciones y el diagnóstico de la comunidad, lo cual llevará a una nueva mirada o al menos a una mirada diferente de los problemas principales y de sus causas, todo lo cual estará dentro de los límites del alcance del proyecto y sus objetivos.

La identificación de los factores más relevantes que están causando el problema principal, son de vital importancia para el desarrollo de una estrategia efectiva. Estos factores son los llamados “problemas centrales”. Los problemas centrales identificados deben estar sujetos a un análisis específico de causa-efecto, con el fin de identificar y evaluar las áreas posibles de intervención de la comunicación.

Se puede tomar como guía, una secuencia base para el diseño de una estrategia de comunicación (modos de diseño de los mensajes y los temas de discusión). (Ver **Anexo 2**).

Lo primero que es necesario investigar y conocer, son las Necesidades, las Oportunidades, los Problemas y las Soluciones –NOPS– de los integrantes de la cadena y la comunidad en general. Las NOPS de la comunidad, y el análisis de problemas servirán para determinar la raíz de los problemas mejor conocidos como los problemas centrales y que son los causantes de una situación negativa. A partir de este punto, la estrategia de comunicación adquirirá su forma.

Una vez que se han identificado y analizado los problemas centrales, el paso siguiente a tratar es el tema de las posibles soluciones. Para ello, se deben determinar los objetivos relacionados con la solución del problema. Tales objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y relacionados con un determinado tiempo (en inglés SMART).

El siguiente paso será combinar y revisar toda la información disponible para decidir cuáles serán los enfoques, los mensajes, los medios, los métodos y las técnicas que

deben utilizarse para lograr los objetivos. Un marco de referencia para el análisis de la situación permite organizar todos los factores en un plan de trabajo que conlleva los resultados, las actividades y los insumos en un tiempo determinado.

El proceso de diseño de una estrategia de comunicación empieza con la recolección de datos, conociendo a la comunidad e intercambiando información. El análisis de los datos es un proceso permanente. Idealmente, se debería hacer en y con la comunidad. Es importante recolectar toda la información de la comunidad con ellos mismos para tener sus opiniones y sus percepciones claras y representadas con propiedad.

La selección y la investigación de los problemas centrales puede ser una tarea difícil y exigente. Para incrementar las oportunidades de éxito para la estrategia de comunicación es necesario asegurar que las raíces de los problemas identificados y seleccionados puedan ser tratadas efectivamente a través de intervenciones de comunicación y que son las más significativas. Una apropiada selección y priorización de los problemas centrales puede asegurar el éxito y la sostenibilidad del componente de comunicación y por consiguiente del proyecto como un todo.

El paso siguiente será evaluar y transformar la información que se tiene y la recolectada, en información útil para el diseño de la estrategia de comunicación.

Para la definición de cada problema principal se deben evaluar e investigarlas implicaciones causa-efecto, realizando un árbol de problemas con el fin de identificar y analizar las causas centrales. Después de evaluar la situación con la comunidad, se utilizan las conclusiones de campo, los análisis relacionados con ellas, y se define lo que se quiere lograr. Al mismo tiempo se empiezan a definir claramente los grupos interactivos que van a formar parte, el tipo de cambio que se espera y como se propone medir este cambio.

Es necesario anotar que una vez que los problemas centrales (que son las causas más importantes del problema principal) han sido identificados se deben considerar sus características y priorizarlas. Antes de decidir cuáles serán enfocados en el diseño de la estrategia, se debe tener en cuenta qué tan pertinentes son y cómo la comunicación puede apoyar a la solución de los problemas.

Se deben utilizar todos los datos recolectados durante el diagnóstico participativo de comunicación para evaluar la situación. Muchas veces los problemas que afectan el

éxito de un proyecto son el resultado de diferentes percepciones entre el personal del proyecto y la comunidad. Por ese motivo, es importante en este momento identificar y definir en forma precisa las causas subyacentes del problema principal. Estas causas deben ser consideradas como problemas. Después de la selección realizada teniendo como base la importancia y si pueden ser abordadas por la comunicación, serán el punto de partida de la estrategia.

Enfoque en los problemas relacionados con la comunicación

Cuando se evalúa la situación existente y se investigan los factores responsables de los problemas que se quieren resolver se obtendrá una larga lista. En tal situación lo primero que se debe hacer, inclusive antes de priorizar los problemas es separar los problemas que pueden tratarse con la comunicación y los que no pueden tratarse.

Por ejemplo, se debe preguntar cuáles problemas se relacionan con la comunicación o cuáles son estructurales. Estos últimos no pueden tratarse con enfoques de comunicación. Esta categorización está hecha para simplificar la tarea de seleccionar los temas apropiados que pueden ser tratados efectivamente por la comunicación. Los problemas estructurales son aquellos que pueden ser tratados solo a través de financiación o con materiales. Los problemas relacionados con la comunicación son aquellos que tratan temas relacionados con la participación de la población, sus percepciones, la adopción de la innovación y el cambio de conducta. Esta clase de problemas generalmente corresponden al cambio de conciencia, en el conocimiento, en las actitudes y las prácticas (los niveles AKAP en inglés: awareness, knowledge, attitudes and practices) o con los factores concernientes a la participación.

La selección y la investigación de los problemas centrales puede ser una tarea difícil y exigente. Para incrementar las oportunidades de éxito para la estrategia de comunicación, es necesario asegurar que las raíces de los problemas identificados y seleccionados pueden ser tratadas efectivamente a través de intervenciones de comunicación y que son las más significativas. Una apropiada selección y priorización de los problemas centrales puede asegurar el éxito y la sostenibilidad del componente de comunicación y por consiguiente del proyecto como un todo.

Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de comunicación es un proceso de investigación, análisis, interpretación y síntesis de problemas internos y externos de una organización, y genera un conjunto de acciones estratégicas para afrontar las necesidades de circulación de sus mensajes, contenidos y la gestión de sus medios mediante alternativas que solucionen las causas de las dificultades detectadas.

El diagnóstico es también una herramienta que permite indagar las dificultades y vacíos que pueda presentar una organización, empresa, comunidad, institución o grupo de personas, y que pueden visibilizar factores cualitativos y cuantitativos susceptibles de ser caracterizados, medidos, ponderados y transformados en variables de intervención comunicacional.

1.3.2 Formulación de estrategias: Modelos y procedimientos

El diseño de modelos a nivel mundial, se ha convertido en una moda para lograr implantar estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas que buscan eficiencia y eficacia.

Entre las metodologías y procedimientos consultados, relacionados con la formulación de estrategias, se encuentran (ver **Anexo 3**):

1-García Rodríguez, A., & Álvarez González, A. R. (2014): Estrategia de Comunicación: Una alternativa para la gestión del conocimiento en los Centros Universitarios Municipales (CUM)

2-Proyecto Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas (TCP/RLA/2905) - El Caso de Chile (Enero, 2004): Diseño de una estrategia para la promoción y desarrollo de alianzas productivas

3-Álvarez, L. (2015). Procedimiento para diseñar la Estrategia de Comunicación Promocional del Hotel *Saratoga* Holguín.

4-Medina Micolta, Martha Lucrecia; Luna Merchán, Rómulo Rolando (Enero, 2013): Administracion de Empresas.Plan de Tesis previa a la obtencion del titulo de Ingenieria Comercial con mension en Finanzas.Universidad Politecnica SalesianaSede Guayaquil

5-Bonilla, Sara Patricia; De la Pava A, Martha Lucía (Julio, 2013): Desarrollo de Estrategias para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la

acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico. Bogotá

Estas investigaciones presentan una serie de aciertos, que contribuyen a un mejor funcionamiento de la planeación estratégica en un destino turístico y presentan elementos que pueden ser de utilidad para el diseño de la estrategia de comunicación de cadenas productivas. Todas tienen en común que cumplen con varios de los aspectos básicos del proceso de formulación de estrategias que son empleados tradicionalmente, como el análisis o diagnóstico interno y externo en el tema que se analiza, la definición de la misión y visión, así como el empleo de matrices, la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación e implementación de estrategias.

No obstante, ninguna de las investigaciones consultadas ofrece procedimientos o pasos específicos dirigidos por ejemplo, a desarrollar mecanismos que generen confianza entre eslabones de la cadena como son los productores y comercializadores. Tampoco cuenta con una fase o paso en el que se ajusten y controlen en caso de ser necesario, cada cierto periodo de tiempo, las acciones propuestas y los resultados obtenidos.

Considerando que las cadenas productivas involucran a diferentes actores en torno a un sector de la economía, el diseño de una estrategia de comunicación de las mismas debe incluir pasos referidos a su implementación y control sistemático; así como, a su evaluación y posibles ajustes en caso de ser necesarios, por todo lo anterior, la autora de la presente investigación ha decidido diseñar un procedimiento para la formulación de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

En este capítulo se expondrá la propuesta de procedimiento para el diseño de Estrategias de Comunicación de Cadenas Productivas, teniendo en cuenta las brechas detectadas en las metodologías estudiadas dentro del marco teórico de la investigación.

2.1 Procedimiento para el diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas

El procedimiento que se propone a continuación tiene un carácter participativo, puesto que durante su realización se recurre a aquellas empresas y organizaciones que intervienen en la cadena productiva. Incorpora herramientas que favorecen el análisis para determinar las oportunidades existentes para la comunicación efectiva de la cadena productiva y persigue como **objetivo general** comunicar a las organizaciones participantes, a todos los actores locales y decisores la composición, facilidades, oportunidades e importancia de la cadena productiva para el desarrollo del territorio.

Comprende cuatro etapas estructuradas en forma de sistema entre sí y una quinta etapa de evaluación, que está presente en las cuatro anteriores y de forma general, con un total de catorce pasos, tal y como se muestra en la **Figura 3**.

Etapa 1: Preparación inicial

Objetivo: Constituir y capacitar un grupo de trabajo, que propicie la formulación adecuada de la estrategia de comunicación de cadenas productivas.

Herramientas, métodos e instrumentos: revisión de documentos y síntesis de la información.

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

Se creará un grupo de trabajo para la formulación del procedimiento, integrado por especialistas con un vasto conocimiento en el tema en cuestión, entre ellos productores, proveedores, decisores locales y otros especialistas seleccionados, se recomienda que formen parte del grupo de trabajo además:

- Especialista en informática con conocimientos para el diseño de herramientas para la publicidad
- Diseñador gráfico con experiencia en el diseño de medios publicitarios

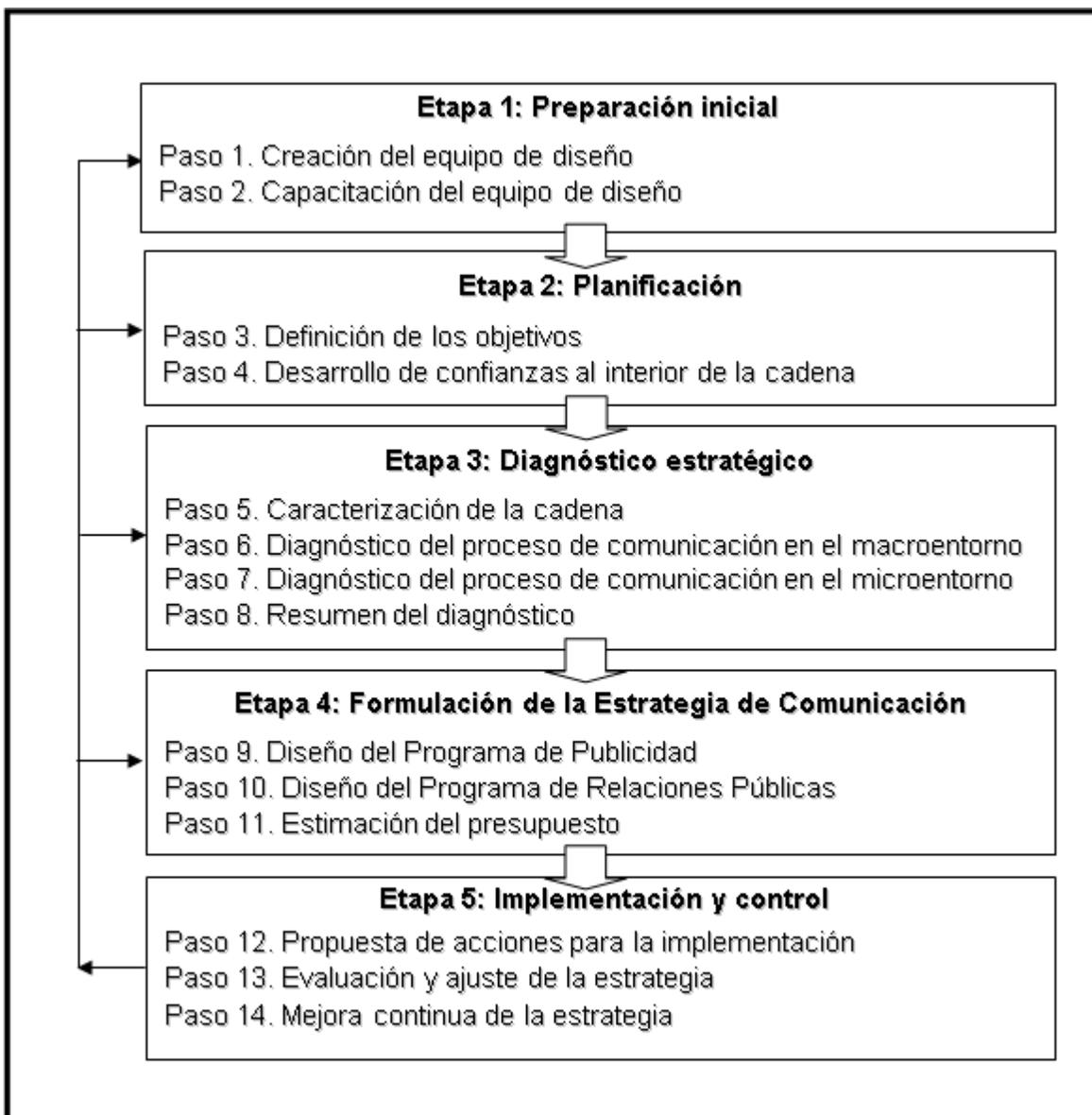


Figura 3. Procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación de cadenas productivas

Fuente. Elaboración propia

Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo

Sin lugar a dudas la capacitación es una actividad que debe estar presente en cualquier actividad de desarrollo, quizás el dato diferenciador en este ámbito es que el conocimiento de lo que se requiere saber es muy bajo; en función de lo cual se considera que se debe instalar un proceso de capacitación en cuatro áreas del conocimiento:

- Cadenas productivas y aspectos económicos vinculados a estas
- Acuerdos de competitividad

- Negociación
- Normas legislativas vigentes relacionadas con el tema de cadenas productivas

El objetivo de conocer mejor la cadena productiva y generar capacidades en el segmento productor, se puede abordar a través de dos actividades: giras y cursos de capacitación.

Giras

El objetivo de las giras es conocer en terreno la cadena del producto y durante las mismas, los participantes podrán conocer otros eslabones de la cadena, particularmente las dificultades que deben sortear y las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector. En las actividades de capacitación, se debe destacar qué aspectos relacionados con requisitos de exportación, calidad, inocuidad, higiene, trazabilidad, etc., también deben ser mencionados y analizados en varias de las visitas.

La gira consiste en una visita a otros actores relevantes de la cadena, particularmente proveedores, compradores y distribuidores finales (supermercado y exportadores). Se busca lograr que la gira siga linealmente la cadena del producto (desde agricultor a supermercado), una charla con algún encargado, discutiéndose las dificultades y oportunidades que enfrenta el respectivo actor, se propone dar especial énfasis a temas relacionados con vinculación con otros agentes de la cadena y calidad del producto.

Cursos de capacitación

Los cursos podrán estar dirigidos también a las tres áreas declaradas y serán impartidos por especialistas de las diferentes áreas (economía, planificación, comercialización, agronomía y otras), cuadros, proveedores y productores con conocimientos.

Los cursos podrán como propósito central, generar capacidades en temas relacionados con gestión y, con temas productivos. Si se trabajara con un segmento más vinculado con dirigentes, se podrá enfatizar en temas de gestión y de organización.

Etapas 2. Planificación

Objetivo: Definir los objetivos de la estrategia de comunicación y las acciones a realizar para desarrollar confianzas entre los diferentes eslabones que integran la cadena

Herramientas, métodos e instrumentos: Cursos de capacitación, giras, tormentas de ideas, boletín informativo y conversatorios donde además los integrantes del grupo

transfieran sus conocimientos a los restantes miembros a través de sesiones de trabajo grupales.

Paso 3: Definición de los objetivos

Se definirán los **objetivos específicos**, el **objetivo general** y los **objetivos estratégicos**, que son los que el grupo formula para expresar lo que quiere lograr en el horizonte de planeación previsto, teniendo en cuenta las características que deben cumplir los objetivos: ser específicos, medibles, alcanzables, realísticas y en un tiempo determinado.

Paso 4: Desarrollo de confianzas al interior de la cadena

En este paso son múltiples las actividades que se pueden desarrollar para mejorar el flujo de información y la comunicación entre los eslabones de la cadena y resultan muy valiosas las llamadas mesas de concertación, el desarrollo organizacional de los productores y las mejoras a los sistemas de información sobre mercados y precio.

Mesas de concertación: deben entenderse como un lugar de diálogo que busca construir relaciones de confianza entre los actores de la cadena con el propósito de mejorar la competitividad de los negocios mediante acuerdos, contratos, etc. Las personas que deben participar de las mesas de concertación deben ser productores, proveedores de insumos, entes financieros, proveedores de asistencia técnica, acopiadores, comercializadores, industriales, instituciones académicas, instituciones públicas, instituciones de cooperación técnica, autoridades locales y otros. Debe ser capaz de incentivar a las partes para avanzar hacia un trabajo conjunto.

Las mesas de concertación se podrán realizar de la siguiente forma: Se asignará a cada grupo de productores de una localidad una mesa, por la cual pasarán uno tras otro los potenciales compradores (rondas). Se podrá asignar un tiempo de 20 minutos por ronda, avisándose cuando faltasen 5 minutos y dejando un espacio de 5 minutos entre ronda y ronda. A los productores se les entregará una hoja para que lleven un registro de las conversaciones, las que luego deberán compartir con los productores de su localidad. En todo momento se les deberá aclarar que las conversaciones y sus resultados serán de exclusivo conocimiento de los participantes de la reunión bilateral y que el equipo de trabajo no asistirá a ninguna de ellas. Por último se podrá determinar que resulta fundamental evaluar los resultados del proceso, por lo que se recomienda

organizar una reunión de evaluación con compradores y productores por separado. En el caso de los compradores, se podrá realizar una conversación respecto al tipo de relación que se ha establecido y los resultados de las reuniones en relación a sus expectativas. En el caso de los productores, se recomienda utilizar el método de las tarjetas, preguntándose cuales han sido los aspectos positivos y negativos del proceso.

Mejoras a los sistemas de información sobre mercados y precio: con el fin de aumentar la transparencia de las negociaciones, en este tema de la comercialización, los productores se encuentran en franca desventaja con respecto a las empresas dedicadas a los negocios con las cuales buscan vincularse. Particularmente, porque carecen de conocimientos sobre los precios del mercado, volúmenes, calidades, canales alternativos de comercialización y otras características que rigen las transacciones del mercado. Una de las formas para facilitar la interacción entre los productores y las empresas es lograr mejorar los sistemas de información. Se pudiera crear un instrumento (boletín) con información referente al tema. De igual forma el estado puede incorporar en las áreas temáticas del conjunto de instrumentos de apoyo a la innovación, el tema de flujos de comunicación y calidad de la información para los productores.

Etapas 3. Análisis estratégico

Objetivo: Determinar y valorar las características de la cadena que influyen y/o condicionan la comunicación entre sus eslabones, decisores y actores locales.

Herramientas, métodos e instrumentos: entrevistas informales con diferentes miembros de la cadena, sesiones de trabajo en equipo, análisis de la información, métodos estadísticos, entrevistas a decisores y actores locales, conversatorios, MEFE y MEFI.

Paso 5: Caracterización de la cadena productiva (quiénes somos, qué hacemos)

La caracterización de la cadena productiva debe identificar las razones de su existencia, quiénes son sus eslabones (productores, intermediarios, procesadores, consumidores) y la función de cada uno en la misma, la tecnología que se utiliza y las relaciones entre cada eslabón; es decir, debe conocerse de cada uno:

- 1) Los objetivos: qué quiere lograr cada uno por medio de su actividad

- 2) Límites de sus funciones: porqué el agricultor no puede producir 10 veces más de lo que produce ahora, o porqué el intermediario no puede pagar más caro al productor
- 3) Contexto: el estado de las carreteras, clima, plagas, costos de guardar el producto
- 4) Flujos o necesidad de financiamiento (créditos, ahorros): dinero que se necesita para cada actividad
- 5) Insumos: agroquímicos o materias primas para elaborar los productos, combustibles para transportarlos, etc.
- 6) Procesos productivos, entradas y salidas (de producto, de empleo, de insumos y desperdicios)

Es decir, se deben conocer los puntos importantes, las fortalezas y debilidades para que la cadena funcione bien (desde adentro de la misma), así como las amenazas y oportunidades (desde afuera de la cadena) que pueden dañar a todos o a algunos agentes económicos o eslabones que participan en ella.

Paso 6: Diagnóstico del proceso de comunicación en el macro-entorno

El diagnóstico debe estructurarse de la siguiente manera:

- Diagnóstico del sector en general (identificación de problemas)
- Diagnóstico de la situación comercial y asociativa: canales de venta y organización local
- Soluciones a los problemas comerciales y asociativos

Propósito: Conocer de qué forma y mediante que vías se comunican los miembros con los actores locales y los decisores, qué conoce cada uno sobre el trabajo del otro y su importancia para el desarrollo local, así como la forma en que les hacen llegar a la sociedad su importancia y funcionamiento. Es decir; se hará un análisis del proceso de comunicación en el exterior de la cadena donde se examinarán las actividades que se realizan por parte de las entidades locales y el gobierno en general para la promoción, divulgación y apoyo al funcionamiento de la cadena.

Como cierre del diagnóstico del macroentorno, se recomienda utilizar la Matriz de Factores Externos (MEFE), para conocer la situación externa existente, en la que se identifican las oportunidades y amenazas del entorno

Paso 7: Diagnóstico del proceso de comunicación en el micro-entorno

Se hará un análisis del proceso comunicativo entre los propios eslabones de la cadena, un estudio sobre el conocimiento que tiene cada integrante de la misma acerca de su funcionamiento, la relación entre sus miembros, la importancia que tiene mantener un trabajo articulado entre ellos, y los medios y canales de comunicación empleados para lograr una comunicación clara y precisa.

Como cierre del diagnóstico del microentorno, se recomienda utilizar la Matriz de Factores Internos (MEFI), para conocer la situación interna existente, en la que se identifican las fortalezas y debilidades presentes.

Paso 8: Resumen del diagnóstico

Esta actividad será realizada por el grupo en sesión de trabajo, llegando a consenso para definir la situación actual que presenta la cadena. Se analizarán las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que permitirá definir los objetivos y trazar estrategias para su consecución. Se recomienda el empleo de la matriz interna-externa y/o la matriz DAFO.

Etapas 4. Formulación de la Estrategia de Comunicación

Objetivo: diseñar las principales estrategias que favorezcan la comunicación de cadenas productivas así como los medios necesarios para lograrlo.

Herramientas, métodos e instrumentos: sesiones de trabajo en equipo, análisis de la información, entrevistas, método de expertos

Paso 9: Diseño del Programa de Publicidad

Para el diseño del Programa de Publicidad, el equipo de trabajo tendrá que identificar como un primer paso el tipo de publicidad a desarrollar. Se acordará además el público objetivo al que se quiere alcanzar con el mensaje a transmitir. Se analizarán varias variantes de medios de comunicación atendiendo a las ventajas y desventajas de los mismos.

La publicidad tiene muchos propósitos y se clasifica en función de los mismos como se describe a continuación:

- Publicidad institucional. Propósito: la creación de una imagen corporativa duradera de la organización

- Publicidad de marca. Propósito: creación de una marca en particular a largo plazo
- Publicidad clasificada. Propósito: diseminación de la información acerca de una venta, un servicio, un lugar, un acontecimiento
- Publicidad de venta promocional. Propósito: anuncio de una venta especial.
- Publicidad de apoyo. Propósito: apoyo a alguna causa específica

Guerrero (2012) propone siete pasos o fases para el desarrollo del Programa de Publicidad:

1. Definición de los objetivos de la publicidad
2. Identificación del público objetivo
3. Diseño del mensaje
4. Planificación de medios
5. Determinación del presupuesto disponible
6. Periodificación temporal
7. Medición de los efectos de la publicidad

Paso 10: Diseño del programa de Relaciones Públicas

La imagen, es el principal objetivo de las relaciones públicas, las cuales consisten en un conjunto de actividades, que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio, que tratan de establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la organización y el público. Por tanto, son muy importantes para el desarrollo y actualización de la imagen que se intente proyectar.

El equipo de trabajo laborará en el diseño de un programa de relaciones públicas que cumpla la función específica de promover el conocimiento sobre la cadena productiva. El personal de Relaciones Públicas o en su defecto las personas que se designe, serán responsables de llevar a la práctica todas las propuestas realizadas en el Programa y a su vez mantendrán estrechas relaciones con los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de la cadena.

Paso 11: Estimación del presupuesto

La estimación del presupuesto se realiza determinando el costo individual por cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para lograr la implementación de los programas diseñados. Luego se totalizan los valores en cada moneda (CUP y CUC) y

se determina además el monto en moneda total, un método muy adecuado para la estrategia propuesta es el **método de objetivos y tareas**, para el que se requiere que los comerciales desarrollen sus presupuestos de promoción al definir los objetivos específicos, determinar las tareas que deben realizar para lograr estos objetivos y estimar los costos de efectuar las mismas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción que se propone, Serra (2002 - 2003) plantea que este método es el más adecuado. Comienza con una especificación de qué es lo que se quiere conseguir (objetivos) y sigue con una valoración del costo estimado de las tareas a realizar para conseguir dichos objetivos. La realización de entrevistas y el método de expertos son herramientas empleadas para ello.

Etapas 5. Implementación y control

Objetivo: Poner en práctica la estrategia diseñada y las posibles acciones a llevar a cabo para su control o monitoreo, con vistas a detectar las insuficiencias fundamentales que se presenten durante su ejecución y las causas de las mismas en aras de su eliminación.

Paso 12: Propuesta de acciones para la implementación

Identificar las acciones necesarias para la implementación de la estrategia. Se define la secuencia y prioridad conveniente de su ejecución, las fechas tentativas de inicio y terminación, los requerimientos de recursos, así como los responsables de su ejecución, todo ello a través de un plan de acción.

Paso 13: Evaluación y ajuste de la Estrategia

Para la evaluación de las etapas y el control final de la estrategia se propone emplear el método de expertos, así como la presentación y discusión de los resultados con los eslabones que intervienen en la cadena. Las críticas y mejoras resultantes de este proceso se deben incorporar al diseño de la misma como resultado de la retroalimentación del proceso.

Así mismo, se realizarán revisiones periódicas para determinar si la estrategia está dando los resultados planificados o si es necesario hacer modificaciones y ajustes. El monitoreo de las acciones debe registrar además quién hace cada una las actividades establecidas para poder dar seguimiento a los avances y resultados. La evaluación comprende un análisis completo que estudia el papel y desempeño de la comunicación

en todo el programa, por lo que usualmente deberá desarrollarse hacia el final del mismo, a través de esa evaluación final, será posible analizar ya no el cómo sino el porqué de los resultados obtenidos.

Se podrá recopilar toda la información posible a través de encuestas a consumidores finales, proveedores y productores. Se realizarán reuniones sistemáticas con el personal involucrado en el funcionamiento de la cadena y así conocer su situación actual e impartir nuevas orientaciones, se podrán desarrollar programas de capacitación e información sistemática dirigidos a todo el personal con vistas a su actualización constante y se recomienda llevar un registro continuo del número de nuevos integrantes y consumidores finales integrados o interesados, así como un aproximado del flujo de ventas realizadas confirmando así la incidencia de las acciones implementadas y reajustarlas en caso de ser necesario.

Paso 14: Mejora continua de la Estrategia

De lo que se trata es de detectar las insuficiencias fundamentales que se presenten durante la ejecución de la Estrategia y las causas de las mismas con vistas a su eliminación, para lo cual entre otros instrumentos podrán emplearse: Encuestas, entrevistas, observación tanto del funcionamiento de la cadena como del impacto a nivel general en la sociedad.

En función de los resultados obtenidos se recomienda diseñar y aplicar acciones correctivas que permitan la mejora continua, no sólo porque los resultados no se correspondan con lo planificado sino también porque el mercado demande cambios como parte del perfeccionamiento y exigencias constantes que lo caracterizan.

2.2 Diseño parcial de la Estrategia de Comunicación de la cadena productiva *La Guayaba*

En este epígrafe se presenta el diseño parcial de la Estrategia de Comunicación de la Cadena Productiva *La Guayaba*, a partir del procedimiento más arriba descrito. Se realiza el análisis de las etapas 1 a la 3 y parte de la 4.

Etapas 1. Preparación inicial

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

El equipo de trabajo estuvo integrado por 7 especialistas, que fueron elegidos sobre la base de un grupo de indicadores que los mismos deben cumplir. La relación de estos indicadores y de los especialistas seleccionados se muestra en el **Anexo 4**.

Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo

El proceso de capacitación estuvo dirigido básicamente a la actualización profesional de los especialistas que integran el equipo de trabajo, pues los años de experiencia en la actividad agroindustrial o vinculados a ésta que poseen, les permiten estar a tono con el desarrollo del entorno objeto de la investigación.

Así mismo, los conocimientos que poseen los especialistas sobre el tema investigado permitieron más que acciones tradicionales de capacitación, el desarrollo de las giras, conversatorios y tormentas de ideas que facilitaron el intercambio de experiencias y conocimientos acerca de las últimas leyes y políticas sobre el desarrollo y funcionamiento de cadenas productivas.

Giras: el objetivo de las giras (conocer en terreno la cadena del producto) fue satisfactoriamente alcanzado, durante las visitas a la Finca *La Negra* perteneciente a la Cooperativa de Créditos y Servicios de Floro Pérez, los participantes pudieron conocer todos los eslabones de la cadena, particularmente las dificultades que deben sortear y las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector. Ello permitió, por una parte, comprender mejor la dependencia que se da entre los eslabones de la cadena y, por otra parte, reconocer las consecuencias que tiene el no cumplimiento de normas o exigencias por parte de un actor de la cadena (productor, procesador, etc.) sobre la cadena en su totalidad, obteniéndose los siguientes resultados:

- Permitted reconocer la responsabilidad que cada productor tiene sobre la calidad del producto y los esfuerzos que deben realizar los eslabones siguientes por mantener esta calidad
- Los eslabones siguientes de la cadena resaltaron la importancia del tema calidad del producto a lo largo de toda la cadena. Quedó claro que la calidad final es reflejo de la calidad que cada eslabón le imprimió a su producto
- Que el trabajo conjunto puede dar buenos resultados en términos de lograr satisfacer las necesidades de los consumidores (calidad)

- Se generó un espacio que permitió el intercambio de experiencias entre productores que normalmente no tienen mayor contacto

Etapas 2. Planificación

Paso 3: Definición de los objetivos

Se definieron los objetivos:

Objetivo estratégico: Promover el funcionamiento y composición de la cadena productiva a través del trabajo articulado entre cada uno de sus eslabones, con el fin de mejorar sus ingresos, favoreciendo a la vez la seguridad alimentaria.

Objetivo general: Socializar la información referente a las actividades y el funcionamiento de la cadena productiva para un mayor reconocimiento local.

Objetivos específicos:

- Orientar oportunamente a los miembros ya la comunidad en general sobre elementos y cuestiones referentes al quehacer de la cadena en el municipio.
- Divulgar el funcionamiento e importancia de la existencia de la cadena por los diferentes medios de comunicación de masas a partir de la voluntad colectiva de los miembros, con interés de resaltar impactos y logros alcanzados así como las nuevas proyecciones de trabajo en busca de integración y desarrollo local.
- Establecer acciones que permitan la superación de sus integrantes, decisores y actores locales, partiendo de sus necesidades de capacitación

Paso 4: Desarrollo de confianzas al interior de la cadena

El objetivo de conocer mejor la cadena productiva y generar capacidades en el segmento productor se abordó a través de varias actividades.

Mesas de concertación: Las mesas de concertación se realizaron de la forma propuesta teniendo como propósito ser un lugar de encuentro y conversación entre productores y compradores, generando un espacio para aplicar los conocimientos y habilidades desarrolladas en las actividades productivas. Con este fin se convocó a los productores de la Finca *La Negra*, que como se ha planteado pertenece a la Cooperativa de Créditos y Servicios de Floro Pérez y a los compradores de la Fábrica Turquino; todos los cuales contaron con el acompañamiento de especialistas de la Universidad para el desarrollo de la actividad.

Siguiendo la metodología explicada en el Capítulo 1, una vez realizadas las rondas organizadas, productores y compradores expresaron sus consideraciones acerca de los aspectos positivos y negativos por ellos identificados, entre los cuales se mencionan:

Comprador Fábrica *Turquino*

- ✚ Incorporación a la cartera de productos de nuevas producciones
- ✚ Capacidad para elevar la producción de guayaba a 1000 ton de productos terminados con la tecnología actual
- ✚ Posibilidad de fomento de otras cadenas productivas: Maní, Fruta Bomba
- ✚ Apertura de firma de contratos de cooperación y suministro con las formas productivas
- ✚ No poseen marca propia, por lo que venden las producciones bajo la marca Taoro
- ✚ No se cuenta con estudios de mercado para los productos finales
- ✚ No se ha hecho un estudio profundo de la competencia

Productores de las formas productivas

- ✚ Capacidad de incremento de la materia prima semielaborada (pulpa de guayaba)
- ✚ Obsolescencia en la línea de envases
- ✚ Carencia de envases con diferentes formatos
- ✚ Transporte insuficiente para llevar las producciones hasta el destino final

Productores y compradores, expresaron además que constituyen motivaciones para el trabajo, las siguientes:

- ✚ La factibilidad de los precios, los cuales son alargadores para los productores
- ✚ El suministro del aditamento tecnológico para las mini-industrias permite lograr el llenado aséptico, lo que permite a su vez una mayor durabilidad, mejor conservación e inocuidad del producto
- ✚ Los ingresos a las mini-industrias fueron superiores a 1,8 millones de pesos, que permitió a estas invertir un por ciento para la compra de 40 mil plantas en la provincia Ciego de Ávila, con un gasto por este concepto de 400 mil pesos
- ✚ Por la diversidad de las plantas y los sistemas de clonación, a través de injertos y esquejes, ya comienzan a despuntar las posturas de las futuras plantaciones de guayaba
- ✚ El Ministerio de la Agricultura, amplió a 10 hectáreas las capacidades de siembra para algunos productores asociados a cooperativas de frutales
- ✚ Se logra un rendimiento de 750 Kg de pulpa por tonelada de guayaba, lo que convertido en producción, representa 1 tonelada de productos terminados

Etapa 3. Análisis estratégico

Paso 5: Caracterización de la cadena productiva *La Guayaba*

La cadena productiva *La Guayaba* (ver **figura 3**), inicia en 2018 y sus eslabones lo constituyen productores de la Finca *La Negra* perteneciente a la Cooperativa de Créditos y Servicios de Floro Pérez; así como, los compradores de la Fábrica *Turquino*, quienes producen y comercializan conservas, mermeladas, cascós, compotas, jugos y néctares; destinados al consumo social en los mercados en CUP y CUC.



Figura 3. Cadena productiva de la guayaba

Fuente. Clarke (2019). Informe de investigación

A continuación se realiza la caracterización de cada uno de los eslabones de la cadena productiva *La Guayaba*.

Finca *La Negra*

La finca *La Negra*, se ubica en el Consejo Popular de Floro Pérez en el destino turístico Gibara y dispone de 67 hectáreas, principalmente dedicadas al fomento frutícola.

La referida extensión de tierra forma parte del movimiento de cien cooperativas de frutales, la misma pertenece a la Agricultura Urbana, que generó ese tipo de sitios hace varios años. En sus predios, existen hasta 73 variedades de frutas, varias exóticas, mérito que, entre otros, justifica su condición de Doble Excelencia, otorgado por el Grupo Nacional de Agricultura Urbana, Suburbana y Familiar.

La Negra, pertenece a la Cooperativa de Créditos y Servicios *Floro Pérez*, en territorio de *La Sirena*, en el municipio de Gibara, es un eslabón del encadenamiento productivo *La Guayaba*, pues en la finca se ha puesto en marcha una minindustria.

Se producen en *La Negra*: mermeladas, pulpas de excelente calidad, dulce de fruta bomba, y cascos de guayaba y toronja, tanto para la producción de helados por la industria láctea, como destinados a Frutas Selectas y a la Fábrica de Conservas *Turquino*.

Esta minindustria, de tecnología italiana, puede procesar de tres a cinco toneladas por jornada de ocho horas y otra de sus fortalezas ha sido la generación de empleo, ya que se necesitaron operarios y otro personal de apoyo. Además, se ha nutrido de materia prima de zonas aledañas.

La finca *La Negra*, constituye una muestra de que la empresa estatal socialista puede aliarse, exitosamente, a las formas productivas.

Fábrica *Turquino*

Pertenece al Ministerio de la Industria Alimenticia, fue fundada en el año 1943, antes del triunfo de la Revolución. Con fecha 15 de diciembre de 1976, se ratifica la creación de la entidad, como empresa y el 27 de mayo del 2011 se crea la Empresa de Conservas de Vegetales con personalidad jurídica propia a la que quedó integrada la Unidad Empresarial de Base *Turquino*.

Misión: “Satisfacer las necesidades de productos vegetales y frutas en conservas a los clientes nacionales y foráneos, aprovechando al máximo las capacidades, recursos, experiencia y tradición conservera, logrando la preferencia, competitividad, y prestigio de nuestras marcas con el máximo de eficiencia económica”.

Visión: “Somos líderes en la producción de conservas de frutas y vegetales”.

Durante 12 años la fábrica se mantuvo sin entrada significativa de guayaba, pues hasta el 2017 la producción de la fruta iba hacia diferentes destinos en lo fundamental el mercado informal. Hasta esa fecha se tenía contrato con Acopio pero con producciones insuficientes para la capacidad instalada y se traía de otras provincias como Matanzas (Jagüey Grande) y Villa Clara con los correspondientes costos y gastos que ello generaba.

Como se planteó, en 2018 comienzan a establecerse relaciones de articulación con productores que contaban con mini-industrias transformadoras y se inicia la cadena productiva *La Guayaba* produciendo en ese año 500 toneladas de pulpa para elaborar los diferentes productos más arriba relacionados.

Paso 6: Diagnóstico del proceso de comunicación en el macro-entorno

En un análisis del entorno de la cadena se pudieron detectar diferentes elementos relativos al proceso de comunicación de la existencia y funcionamiento de la misma. Mediante entrevistas informales realizadas a distintos decisores y actores locales se evidenció que aún son limitadas las acciones destinadas a la promoción de la cadena productiva, aunque se identificaron oportunidades de cara al futuro. En la ciudad se realizan ferias agroindustriales todos los sábados, que se comunican a la población por diferentes vías facilitando la participación de productores y vendedores; además de que el producto es vendido en los MAI aunque no se realizan acciones de promoción que contribuyan a su venta. La localidad cuenta con un telecentro y una emisora de radio que podrían ser vías fundamentales para la promoción de todo tipo de ofertas y fortalecer el conocimiento sobre la existencia de los encadenamientos productivos y la existencia de la cadena productiva *La Guayaba*. Una entrevista a la comunicadora del Gobierno en Gibara arrojó las diferentes actividades de comunicación que hoy lleva a cabo el gobierno en la localidad, (ver **Anexo 5**) donde se pudo constatar la posibilidad de incorporar acciones destinadas a promover las actividades agroindustriales y en especial la cadena productiva *La Guayaba*.

A través de las técnicas de recopilación de información, se determinaron además las fuerzas del ambiente externo nacional e internacional que afectan directa e indirectamente la promoción de las actividades agroindustriales en la localidad, se tienen en consideración factores económicos, sociales, tecnológicos, legales y políticos.

- **Fuerzas políticas-legales**

En los documentos del 7º Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1º de junio de 2017 en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista en los Principios del socialismo cubano que sustentan el Modelo, en sus Principios Rectores y Ejes Temáticos para la Elaboración

del Plan Nacional de Desarrollo, así como en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se está reconociendo y consolidando la necesidad del fortalecimiento de alianzas productivas para el desarrollo del país.

- **Fuerzas económicas**

Uno de los factores que más afecta a la población mundial es la actual crisis económica existente, situación a la cual Cuba no se encuentra ajena, sin embargo, se toman las medidas necesarias para fortalecer la economía. Algunas de ellas son: la estimulación del trabajo por cuenta propia, el acceso a fuentes externas de financiamiento, el ahorro de los recursos y la producción nacional buscando sustituir importaciones. Se trabaja con el objetivo de mantener y fortalecer las relaciones comerciales con todos los países y se plantea la eficiencia como objetivo central, constituyendo ésta la fuente fundamental para lograr los niveles de crecimiento esperados y se fortalecen los recursos humanos. En cuanto al producto interno bruto, se comporta con un crecimiento anual moderado y sostenido. El desarrollo y fortalecimiento de alianzas productivas es un camino seguro para contribuir a continuar transformando para bien la realidad económica en Cuba.

- **Fuerzas tecnológicas**

A pesar del constante crecimiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), aun resultan insuficientes los servicios de comunicación en el sector agroindustrial, no obstante a lo cual se realizan planes y se trazan estrategias con vistas a lograr que todo lo relacionado con las cadenas productivas pueda llegar a todo tipo de público de manera directa rápida y segura.

- **Sociocultural-medioambiental**

Cuba es una zona geográfica propensa al azote de fenómenos meteorológicos de gran magnitud: trae como consecuencia graves daños en los productos del campo afectando en la mayoría de los casos siembras completas, además en ocasiones estos eventos imposibilitan la realización de actividades agroindustriales y de diversa índole en el destino.

- **Demográfico**

El Sistema de Salud Cubano que garantiza la atención a cada ciudadano de manera gratuita, asegura una baja tasa de mortalidad infantil con una alta esperanza de vida al

nacer, el promedio de la población está por encima de los 75 años, con elevada tendencia al envejecimiento dados los bajos índices de natalidad.

Resumiendo esta primera parte se utilizó la Matriz de Factores Externos, para diagnosticar la situación externa existente, en la que se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno (Ver **Anexo 6**). El resultado alcanzado manifiesta que existe un predominio de las oportunidades pues se obtuvo un total ponderado de 2,52. Por lo que la comunicación cuenta con un entorno externo favorable

Paso 7: Diagnóstico del proceso de comunicación en el micro-entorno

Finalizado el diagnóstico externo se analizó la situación interna de la cadena con el objetivo de determinar los factores clave que inciden en el desarrollo exitoso de la misma, que pueden ser manejados por sus integrantes y aprovechados para su mejor funcionamiento.

Se realizaron entrevistas de carácter informal a varios eslabones de la cadena, donde los mismos dejaron en evidencia el desconocimiento que tenían sobre el funcionamiento de la cadena como un todo, afirmando conocer las diferentes etapas del proceso de la guayaba pero desconociendo las vías y medios que se emplean en el proceso en general, así como la relación e importancia del trabajo articulado entre cada uno de ellos, y los destinos a los cuales se les oferta su producto.

En entrevista realizada al responsable del Componente Información y Comunicación de la Empresa Agropecuaria Gibara, Eddy Daniel Pérez Domínguez y mediante la revisión de documentos, se conoció la relación de los canales de comunicación utilizados por la empresa: Matutinos y vespertinos, asambleas de afiliados, Consejos de Dirección, teléfono, correo, tronkis y vallas, y las informaciones emitidas mediante cada una de estas vías (ver **Anexo 7**) y se evidenció la total falta de comunicación y control acerca del funcionamiento de la cadena, y falta de conocimiento sobre la importancia del trabajo articulado entre sus integrantes. Se cuenta además con un flujo informativo (ver **Anexo 8**) deficiente para la gestión en cuestión, dando lugar a la existencia de lagunas informativas.

Como herramienta de análisis de la situación interna se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (ver **Anexo 9**), la que permitió determinar las fortalezas y debilidades presentes. El resultado total ponderado que se obtuvo fue 2,26, lo que

demuestra que existe un predominio de las debilidades, lo que indica que el entorno interno es desfavorable al proceso.

Paso 8: Resumen del diagnóstico

Con el propósito de determinar en qué situación se encuentra la comunicación de la cadena, se hizo un balance de los análisis interno y externo realizados en los pasos anteriores, los cuales sirvieron como punto de partida para la siguiente etapa, procediéndose a ubicar la misma en el cuadrante V de la Matriz Interna-Externa (ver **Anexo 10**), lo que indica una situación interna-externa media para la que se recomienda emplear estrategias adaptativas o de reorientación, que para el caso se debe basar en el uso de las fortalezas internas de la comunicación de la cadena con el objeto de aprovechar las oportunidades externas para disminuir la incidencia de amenazas y debilidades, teniendo en cuenta los resultados de la MEFÉ y la MEFI en las que se evidenció un predominio de oportunidades pero también de debilidades. Se recomienda además:

- Emplear los medios publicitarios diseñados para favorecer la comunicación entre los eslabones de la cadena productiva y el reconocimiento ante la sociedad
- Asegurar la reproducción de los folletos y catálogos sobre las cadenas productivas, así como del resto de material promocional
- Realizar las cursos de capacitación, mesas de concertación y giras para contribuir al fortalecimiento de la cadena

Etapas 4. Formulación de la Estrategia de Comunicación de la Cadena Productiva ***La Guayaba***

La presente etapa tiene como objetivo proponer las estrategias y acciones generales para comunicar la importancia y funcionamiento de la cadena productiva entre sus miembros, los decisores y actores locales; logrando a su vez su identificación ante la sociedad.

Paso 9: Diseño del programa de Publicidad

Para el diseño del Programa de Publicidad, el grupo de trabajo tuvo que identificar como un primer paso el tipo de publicidad a desarrollar. Se determinó que sería una publicidad clasificada, con el propósito de diseminar información acerca de la importancia y funcionamiento de la cadena productiva *La Guayaba*, y que tendría como

objetivo el de informar al mercado sobre sus potencialidades descritas en la caracterización realizada de la misma.

Se acordó además que el público objetivo al que se quiere alcanzar con el mensaje a transmitir es la empresa turística local y la red comercial tanto en CUP como en CUC de dentro y fuera de la provincia.

Se analizaron varias variantes de medios de comunicación atendiendo a las ventajas y desventajas que se describieron en el Capítulo anterior. Se escogieron aquellos que permiten el uso de imágenes combinadas con textos descriptivos de forma que los públicos puedan hacerse una mejor idea de la importancia y funcionamiento de la cadena productiva.

La propuesta de medios publicitarios a utilizar incluye:

- Medios impresos: sueltos (trípticos) y suvenires (almanaques)
- Publicidad exterior: afiches
- Radio: Anuncios y comunicados cortos
- Televisión: Spot y publlirreportajes breves que comuniquen la existencia de la cadena

Trípticos y almanaques: Estos medios se escogieron debido a que permiten el uso reiterado de imágenes, creando un ambiente o idea evocativa alrededor de lo que se quiere mostrar, sin necesidad de hacer afirmaciones, es decir que, su objetivo fundamental es sugerir la compra de los productos por lo interesante que resultan las imágenes que en los mismos se muestran. El diseño, la calidad del papel, la posibilidad de utilizar muchas imágenes y extenderse en los textos, permite idear la creación de un producto muy atractivo, un escaparate sobre papel que despierte el interés y la atención del público objetivo.

Afiches: Este medio constituye una excelente opción para comunicar la cadena al público, debido a su tamaño y visibilidad, lo que le impide pasar inadvertido y le permite tener un mayor impacto sobre las personas que transitan por su radio de acción. Este medio, además, se expone de forma permanente, lo que garantiza estar siempre visible sin importar el horario en que circulen los consumidores, y en dependencia de las veces que pasen por el lugar, así será la frecuencia del impacto que sobre ellos ejerce. Por otra parte posee un efecto recordatorio penetrando la mente de quienes lo ven.

Se propone que el material a emplear sea vinilo, el cual resulta muy duradero. Las dimensiones de los afiches serán 50 cm de largo por 41,5 centímetros de ancho y se colocarán utilizando un soporte fijo que podría ser metálico.

El intercambio de opiniones del equipo de trabajo, arrojó que la ubicación de los afiches puede ser en:

1. En las instalaciones de la empresa turística local
2. En las sedes donde radican los eslabones de la cadena productiva
3. En las unidades de la red comercial que venderán los productos finales resultantes de la cadena

Radio: Medio flexible y barato que se escucha en el hogar y en los medios de transporte, con lo cual se puede llegar a grandes volúmenes del público objetivo.

Televisión: Aunque es un medio costoso, la posibilidad de llegar a grandes masas, abarata los costos de su uso.

Mensaje y diseño gráfico de los medios

Para el diseño del mensaje se emplearon varias técnicas de trabajo en grupo, fundamentalmente la tormenta de ideas. Cada especialista emitió criterios en función de la experiencia individual alcanzada en su campo de acción, se tuvo en cuenta además la revisión y análisis de la bibliografía especializada que aborda el tema. Como resultado de las sesiones se decidió que el mensaje a transmitir en los medios sería entendible por los receptores, que debía llamar la atención y ser transmitido en un estilo que le permitiera ser recordado con facilidad.

La creación del mensaje no tiene parámetros prefijados. El grupo de trabajo determinó que la idea a transmitir sería la importancia y funcionamiento de la cadena productiva. Para sustentar el mensaje y garantizar su efectividad se empleó la combinación de textos e ilustraciones con colores icónicos para dar más realismo y credibilidad y así lograr un favorable clima de atención por parte del público objetivo.

El slogan que se utilizará es: *La guayaba, del campo a tu boca: placer y salud.* Este es un mensaje corto, conciso y muy significativo, alusivo al valor nutritivo de la fruta y al deleite que produce su consumo.

El tríptico y el afiche (ver **Anexo 11**), incluyen el slogan, textos descriptivos e imágenes que caracterizan a la cadena productiva. A futuro se deberán incluir los logotipos de las organizaciones que constituyen los eslabones de la cadena.

Paso 10. Diseño del Programa de Relaciones Públicas

El grupo de especialistas trabajó el diseño de un programa de relaciones públicas de comercialización que cumpliera la función específica de comunicar la importancia y funcionamiento de la cadena productiva *La Guayaba*. Se determinó que el objetivo a alcanzar con el Programa sería: crear motivación e interés en el público objetivo a través de la comunicación de información acerca de la estructura, funcionamiento y productos finales de la cadena. Variados fueron los criterios de los expertos con relación a las acciones que se pueden realizar para dar cumplimiento al objetivo trazado.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el intercambio, lo que constituye un Plan de Acción para comunicar al mercado la composición de la cadena productiva *La Guayaba*. La propuesta se muestra en la **Tabla 3**, incluye la selección de los vehículos y mensajes a transmitir, así como la descripción de las acciones a desarrollar, surgidas a partir del trabajo en equipo desarrollado.

Tabla 3 Propuestas de Vehículos a utilizar y acciones a desarrollar dentro del Programa de Relaciones Públicas

No	Acciones a realizar dentro del Programa de Relaciones Públicas
1.	<p>Vehículo a utilizar: Publicación de artículos sobre la cadena productiva <i>La Guayaba</i>, su importancia y funcionamiento.</p> <p>Mensajes a transmitir: Relevancia de la cadena productiva <i>La Guayaba</i> para el abastecimiento a la empresa turística local y a las unidades de comercio interior.</p> <p>Descripción: Se elaborarán artículos que aborden las características de los encadenamientos productivos y su impacto significativo en el desarrollo local, de forma que los lectores se informen o profundicen sus conocimientos y se sientan motivados a adquirir los productos resultantes de los mismos. Al publicar los artículos en revistas especializadas o medios de prensa el mensaje puede llegar hasta los diferentes públicos y</p>

	cautivar su interés.
2.	<p>Vehículo a utilizar: Entrevistas en los medios de difusión masiva como la radio y la televisión.</p> <p>Mensajes a transmitir: Los mensajes a transmitir pueden ser sobre las potencialidades que tienen los encadenamientos productivos en general y el de la guayaba en particular, sobre la calidad de los productos que el mismo ofrece.</p> <p>Descripción: Se concederán entrevistas a programas radiales o de televisión, a la emisora y el telecentro local, con el objetivo de dar a conocer información al público al que van dirigidos sobre la estructura, funcionamiento y productos finales de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>.</p>
3.	<p>Vehículo a utilizar: Presentación de ponencias en eventos científicos sobre la cadena productiva <i>La Guayaba</i>, su importancia y funcionamiento.</p> <p>Mensajes a transmitir: Relevancia de la cadena productiva La Guayaba para el abastecimiento a la empresa turística local y a las unidades de comercio interior.</p> <p>Descripción: Se elaborarán ponencias que aborden las características de los encadenamientos productivos y su impacto significativo en el desarrollo local, de forma que los lectores se informen o profundicen sus conocimientos y se sientan motivados a adquirir los productos resultantes de los mismos.</p>
4.	<p>Vehículo a utilizar: Lanzamiento en ferias comerciales de los productos finales resultantes de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>.</p> <p>Mensajes a transmitir: Relevancia de la calidad de los productos finales, resultantes de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>.</p> <p>Descripción: Se realizarán lanzamientos en ferias comerciales de los productos finales resultantes de la cadena productiva <i>La Guayaba</i>, de forma que los públicos se informen y se sientan motivados a adquirir dichos productos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las direcciones respectivas de las organizaciones que constituyen los eslabones de la cadena, nombrarán al personal responsable de llevar a la práctica todas las propuestas realizadas en el Programa, quienes a su vez mantendrán estrechas relaciones con los diferentes actores locales y decisores del territorio en cuestión.

Paso 11. Estimación del presupuesto para implementar los programas diseñados

La estimación del presupuesto se realiza identificando el costo individual por cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para lograr la implementación de los programas diseñados. Luego se totalizan los valores en cada moneda (MN y CUC) y se determina además el monto en moneda total. En el caso del Programa de Publicidad los importes fueron mayores, ya que el Programa de Relaciones Públicas se basa fundamentalmente en la difusión gratuita de información, aunque se tienen en cuenta los gastos por concepto de transportación y alimentación de personalidades a invitar en el marco de eventos, así como los incurridos por concepto de salario de la fuerza de trabajo. La tabla 3 muestra el cálculo estimado del presupuesto a ejecutar.

Tabla 3 Estimación del presupuesto a utilizar para la implementación de los programas diseñados

No	Tareas	Importe MN	Importe CUC	Moneda Total
Programa de Publicidad				
1.	Diseño a escala real de los trípticos propuestos	2 006.40		2 006.40
2.	Servicio de diseño e impresión de los afiches (el cálculo se hizo para la cantidad de 10 afiches)	6 384.00	7 560.00	13 944.00
3.	Impresión de trípticos (millar)	1 900.00	730.00	2 630.00
4.	Gasto de salario del personal que atiende la ejecución del Programa de Publicidad	515.00		515.00
5.	Gastos de transportación del personal involucrado en el Programa de Publicidad	200.00		200.00
	Total parcial	1 005.40	8 290.00	19 295.40
Programa de Relaciones Públicas				
6.	Gasto de salario del personal que atiende la ejecución del Programa de Relaciones Públicas (es la misma persona que se encarga de la publicidad)	515.00		515.00
7.	Gastos de alimentación y hospedaje del personal invitado a participar en eventos (dieta asignada para una persona por día, incluye el hospedaje por una noche y la alimentación)	70.00	10.00	80.00
8.	Gastos de transportación del personal invitado a participar en eventos (depende del medio de transporte a utilizar, de la cantidad de invitados y	207.00	120.00	327.00

	de la distancia desde donde se tiene que trasladar, en este caso se tomó el costo del pasaje en avión de una persona de La Habana a Holguín)			
	Total parcial	792.00	130.00	922.00
Total General		1 797.40	8 420.00	10 217.40

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios establecidos por los proveedores de servicios

Etapas 5: Implementación y control

Paso 12. Propuesta de acciones para la implementación

La solución estratégica que se plantea presupone aprovechar al máximo las oportunidades para minimizar las debilidades, por lo tanto se decide realizar una propuesta de estrategias y acciones generales para comunicar a los públicos seleccionados la estructura, funcionamiento y productos finales de la cadenaproductiva *La Guayaba*.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se proponen acciones estratégicas a partir de la definición de las estrategias de trabajo que se listan a continuación:

1. Garantizar la logística que asegure la exitosa puesta en práctica de los programas diseñados como parte de la estrategia:
 - Dar mayor utilización a los medios de comunicación masiva para la divulgación de cadena productiva
 - Establecer un programa de trabajo en el que se describan detalladamente cada una de las acciones a ejecutar así como el período de ejecución y los responsables
 - Invertir capital en la edición de los medios publicitarios propuestos para asegurar la motivación de los públicos hacia los productos finales
2. Establecer alianzas estratégicas con los actores que intervienen en la gestión turística en el destino:
 - Definir los criterios para el establecimiento de las alianzas de acuerdo a los códigos de ética y principios de funcionamiento de cada uno de los actores involucrados
 - Implementar las alianzas y evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los deberes de cada una de las partes
3. Implementar las acciones de comunicación previstas para la promoción de la cadena productiva *La Guayaba*:

- Diagnosticar sistemáticamente la situación de la comunicación de la cadena
- Actualizar la Estrategia de Comunicación de la cadena, de acuerdo a los cambios del entorno y a las necesidades expresadas por los clientes finales
- Establecer un programa de participación en los principales eventos y ferias del país como oportunidad de promoción directa de la cadena

Paso 13. Evaluación y ajuste de la Estrategia

Con la finalidad de evaluar la pertinencia de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas diseñada se empleó el Criterio de Especialistas. Para esto se elaboró una encuesta con vistas a determinar posibles especialistas (**anexo 12**). Se les envió a 18 profesionales con dominio del tema objeto de investigación con el fin de determinar el coeficiente de competencia de estos en el tema relativo al diseño de estrategias.

De los 18 profesionales respondieron la encuesta 15 y se seleccionaron 10 por tener un coeficiente de competencia (K) superior o igual a 0.8. Para ello se calcula el coeficiente de competencia (K) de cada especialista en función del coeficiente de conocimiento o información (Kc) y el coeficiente de argumentación (Morales Morales).

Para validar este resultado se aplica la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

La literatura consultada plantea que el coeficiente de competencia del especialista debe comportarse en el rango $0.8 \leq k \leq 1.0$, en el **anexo 13** se muestran los resultados del coeficiente de competencia de cada especialista, obtenidos al procesar la encuesta con el programa SPSS para calcular su validez y fiabilidad.

Los especialistas seleccionados (**anexo 14**) fueron dos Máster en Ciencias, uno de estos trabaja como Comercial en el Hotel Iberostar *El Faro* y el otro trabaja como profesor de varias asignaturas en la Carrera de Turismo en la Universidad de Holguín; un Especialista de Postgrado que imparte diferentes asignaturas en la Carrera de Turismo en la Universidad de Holguín y siete Licenciados de ellos: una es profesora de varias asignaturas en la Carrera de Turismo en la Universidad de Holguín y los seis restantes son especialistas comerciales en hoteles y delegación del MINTUR Holguín. La experiencia de los especialistas seleccionados en labores relacionadas con el diseño de estrategias es de 2 a 14 años.

La segunda encuesta (**anexo 15**) dirigida a conocer el criterio de los especialistas en cuanto al diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas, se les envió a los 10 especialistas seleccionados anteriormente, conjuntamente con un material que contenía la primera versión del diseño de la estrategia, los instrumentos a emplear y la información necesaria para comprender el objetivo y alcance de la investigación.

Los 10 especialistas respondieron la misma (**anexo 16**) y el 100% de ellos, evaluaron el procedimiento con criterios de muy adecuado y adecuado, resultando significativo que el 98,29% evaluaron de muy adecuado y solo el 1,71% evaluó de adecuado el procedimiento para el diseño de la estrategia.

Las sugerencias y recomendaciones realizadas con mayor frecuencia, peso y significado fueron:

- Diseñar y poner en funcionamiento otros medios publicitarios tales como multimedias promocionales
- Aplicar encuestas a una muestra representativa de clientes, tanto nacionales como internacionales, para evaluar la pertinencia de las propuestas de los medios publicitarios
- Realizar una cuidadosa selección y capacitación del personal encargado de gestionar la estrategia con vistas a garantizar la exitosa implementación de la misma.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, con el diseño del procedimiento para la elaboración de una estrategia de comunicación para cadenas productivas, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. El tema desarrollado en la investigación es pertinente, teniendo en cuenta que incluye aspectos que están en consonancia con lo planteado en el documento de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
2. La amplia consulta de la literatura nacional e internacional actualizada que se realizó, permite concluir que las metodologías y procedimientos revisados no ofrecen proceder específicos dirigidos al diseño de estrategias de comunicación de cadenas productivas
3. Se diseñó un procedimiento para la formulación de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas que favorece la comunicación entre sus eslabones, los principales actores locales y los decisores de un territorio
4. El procedimiento creado se aplicó parcialmente en el diseño de la Estrategia de Comunicación de la Cadena Productiva *La Guayaba*, lo cual permitió proponer los medios publicitarios a utilizar, el slogan a emplear en los mismos y un plan de relaciones públicas; todo lo cual contribuye a su identificación ante la sociedad.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, las brechas detectadas en la misma y las conclusiones a las que se arribó, se hace necesario formular las recomendaciones siguientes:

1. Presentar los resultados de la investigación a las direcciones de las organizaciones que constituyen eslabones de la cadena y a los decisores locales, lo que permitirá enriquecer la estrategia propuesta
2. Convocar a todas las entidades e instituciones implicadas en la investigación a desarrollar un taller para el diseño de un programa de trabajo en el que se describan detalladamente cada una de las acciones a ejecutar así como el período de ejecución y los responsables de las mismas
3. Diseñar e implementar un sistema de información y control que permita monitorear trimestralmente el cumplimiento de las acciones previstas en la estrategia y tomar decisiones en correspondencia con los resultados alcanzados
4. Potenciar la contratación con proveedores especializados para el diseño, puesta en funcionamiento y mantenimiento de los medios publicitarios diseñados y otros que se diseñen, tales como multimedias promocionales, con el objetivo de perfeccionar la comunicación y lograr un mayor alcance dentro del público al que están dirigidos, lo que propiciará incrementar sus conocimientos e interés por los productos ofertados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Alemán, Ludier. (2015). *Estrategia de Comunicación Promocional del Hotel Saratoga Holguín*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Holguín. Cuba
2. Antúnez Saiz, Vivian Isabel. (Junio, 2014). *El enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas De Dirección (CETED), La Habana, Cuba.
3. Bonilla, Sara Patricia y Martha Lucía de la Pava A (Julio, 2013). *Desarrollo de Estrategias para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico*. Bogotá
4. Cáceres Gómez, L.S., Pardo Enciso, C. E. y Torres, A. M. (2013). *La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare*. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*. No. 21(102), Págs. 69-75.
5. Cárdenas, Ana María y Diana Sofía Godoy Daza. *Estrategias de Comunicación basado en un diagnóstico empresarial en THE NATURAL SOURCE (2008)*. Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicadora Social en Comunicación Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social y Lenguaje. Bogotá. Colombia.
6. Centro Internacional de la Papa (CIP) (2017). *Promoviendo innovaciones con los actores de la cadena y revalorizar la biodiversidad de la papa. El desarrollo y aplicación del enfoque participativo de cadenas productivas en el Perú*.
7. Chávez Martínez, Juan Carlos. *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. Instituto Tecnológico de Oaxaca. Consultado el 5/abril/2019.
8. *Claves para hacer una campaña publicitaria*. (2010). Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-para-hacer-una-campaña-publicitaria>, consultada 25/03/2019.

9. Díaz Canel Bermúdez, Miguel M. (2019). *El encadenamiento productivo es básico para el desarrollo de la economía*. Balance anual de trabajo del Ministerio de Industrias. La Habana. Cuba.
10. Dürr, Jochen y Sergio Armando Rosales Mazariegos. *Cadenas productivas ¿Por qué son importantes para la agricultura campesina?* Instituto de Estudios Agrarios y Rurales (IDEAR). Coordinación de ONG y Cooperativas (CONGCOOP) 2ª Calle 16-60, Zona 4, Mixco, Guatemala
11. *Encadenamientos productivos, algunos aspectos teóricos*. Capítulo 13: <http://bolsacba.com.ar/buscador/?p=1831>. Consultado el 3/abril/ 2019
12. Ferré Trenzano, José María & Ferré Nadal, Jordi. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad ¿cómo gestionar la comunicación?* Recuperado de Google Libros. Consultado el 27/marzo/2019.
13. Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. (2016). *Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua*. Revista *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 8 (4). pp. 22-31. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
14. Galván, E. (2014). *Factores determinantes en el diseño efectivo de la comunicación comercial en las entidades del MINTUR del destino turístico Holguín*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
15. García Rodríguez, A., & Álvarez González, A. R. (2014). *La estrategia de comunicación: una alternativa para la gestión del conocimiento en los centros universitarios municipales (CUM)*. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 6 (1). pp. 61-70. Recuperado el 29/marzo/2019, de <http://rus.ucf.edu.cu/>
16. Guerrero Arias, Litzandra (2012). *Mezcla de Promoción para la comercialización de Municipios Turísticos. Aplicación en el municipio Gibara del destino Holguín*. Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín, 2012.
17. Graña Mariño, Guillermo (2017). *Diseño de los servicios del Hotel E Bahía del Almirante en Gibara*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.

18. Hidalgo Pachón, Liliana Rocío(2016).*Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de la cadena productiva de plantas aromáticas en Colombia*. Trabajo final presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración.Universidad Nacional de Colombia.Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración y Contaduría Pública Bogotá D.C.
19. Kotler, O.; Haider, D.H. y Rein, Y. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, New York.
20. López Ochoa, Liannis Lisett (2016).*Diseño de una campaña publicitaria para el destino turístico Holguín*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Turismo.
21. Magaña Magaña, Miguel Ángel et al. (2011). *Estructura e importancia de la cadena productiva y comercial de la miel en México*.
22. *Manual de Marketing de la galería del marketing directo*. Disponible en: <http://www.geocities.com/galeriamd>. Consultado el 2/mayo/2019
23. Medina, A. (2014). *¿Cómo hacer una campaña publicitaria paso a paso?* Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/47456-como-hacer-una-campana-publicitaria-paso-a-paso/> Consultada 20/03/2019
24. Medina Micolta, Martha Lucrecia. Luna Merchán, Rómulo Rolando (2013). *Plan de tesis previa a la obtención del título de: Ingeniería Comercial con mención en Finanzas. Análisis de la cadena del café y estrategias de mejora para el sector caficultor en la provincia de Manabí, Cantón, Jipijapa, Parroquia Pedro Pablo Gómez. Guayaquil*.
25. Méndez Prada, Martha Cecilia. (2016)*Estrategias Competitivas del eslabón primario en la Cadena Productiva de Aguacate de los Montes de María*. Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Revista de economía & administración, vol .13 No. 1. Enero - Junio.
26. Mintzberg, Henry; Quinn, James; Voyer, John (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, México.
27. Morales Morales, K. (2011). *Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. Caso de estudio Hotel Brisas Guardalavaca*.Trabajo de

diploma en opción al Título de Licenciatura en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

28. Perelló Cabrera, José Luis (2015). *Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba*, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, No. 18. En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/turismo-cuba.html>
29. Pizzolante Negrón, Ítalo. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Capítulo II, *Aprendiendo a Comunicar*. Página 71. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
30. Portal, R., Recio M. y Toirac, Y. (2004). *Planeación de estrategias de comunicación para organizaciones*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
31. Porter, Michael. (1998) *¿Qué es la estrategia?* Folletos Gerenciales. No8. CCED. MES. La Habana, Cuba.
32. Programa DELNET.CIF/OIT (2004). *Glosario de conceptos y términos de turismo y desarrollo local*.
33. Rodríguez Fernández, Yadira (2014). *Diagnóstico estratégico de cadenas productivas locales en las condiciones del sector agroindustrial cubano*. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad Santa Clara, Cuba.
34. Rodríguez Temprana Idalys. (2014, abril 4). *Estudio diagnóstico y estrategia de comunicación interna de una agencia de viajes en Cuba*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estudio-diagnostico-y-estrategia-de-comunicacion-interna-de-una-agencia-de-viajes-en-cuba/>
35. Rosabal, Heriberto y Caridad Carrobello. (2017). *Cadenas Productivas: Menos sectorialismo, más integración (II)*. Publicado en: Actualización del modelo socialista cubano. Revista Punto y Aparte.
36. Santesmases, M. (1999). *Marketing: conceptos y estrategias*. Edición Pirámide, España.
37. Santamaría, Pedro (2006). *El proceso estratégico del marketing en la empresa*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad de Vigo.
38. Siam Arias, Juan I (2008). *Metodología para el diseño de una estrategia de diferenciación publicitaria a través de la cultura para el destino Holguín*. Tesis para

optar por el grado académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín *Oscar Lucero Moya*.

39. Toirac García, Yanet y Rosa Muñoz Kiel (2005). *Fundamentos de publicidad*, Editorial Félix Varela, La Habana.

Anexos

Anexo 1: Secuencia base para el diseño de una estrategia de comunicación

1. Revisar el marco de referencia del proyecto (información secundaria, principios y objetivos del proyecto en implementación, los problemas principales a ser tratados)
2. Realizar el diagnóstico (participativo) de comunicación
3. Analizar los resultados del diagnóstico (participativo) de comunicación e identificar los problemas centrales
4. Identificar y esquematizar los perfiles de los grupos interactivos prioritarios
5. Definir los objetivos y las soluciones de comunicación de forma específica, medible, alcanzable, realística y en un tiempo determinado (*cómo hacer*).
6. Establecer los contenidos aproximados de los temas relacionados con los problemas centrales y los objetivos (específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado)
7. Seleccionar el modo de diseño (el diseño de los mensajes y los temas de discusión)
8. Definir los enfoques y métodos de comunicación
9. Identificar en forma preliminar los resultados, las actividades y los insumos requeridos
10. Desarrollar el diseño creativo de los temas y mensajes de discusión
11. Seleccionar los medios y finalizar el diseño de mensajes
12. Revisar y definir todos los enfoques de comunicación requeridos para lograr los resultados (el diseño didáctico, el diseño de los temas y mensajes de discusión, el diseño de las actividades para la movilización de grupos)
13. Revisar y finalizar las actividades necesarias para alcanzar los resultados que se han contemplado
14. Revisar y finalizar los insumos que se requieren para llevar a cabo las actividades planificadas
15. Ajustar y revisar el plan de trabajo para la fase de implementación
16. Desarrollar los materiales de comunicación
17. Llevar a cabo la validación y la revisión subsiguiente de los materiales
18. Supervisar la producción masiva
19. Capacitación de capacitadores sobre los temas pertinentes y los materiales
20. Supervisar la implementación de las actividades
21. Supervisar el seguimiento y la evaluación

Anexo 2: Medios de comunicación y sus características, soportes y formas

Medios y sus características

Prensa: permite dirigirse a mercados segmentados y matizar el mensaje de acuerdo con el tipo de lector. Su coste no es alto pero el uso es limitado y efímero en los periódicos, y más largo en las revistas.

Radio: producto principalmente se escucha en el hogar y en medios de transporte. Es un medio barato, con cada vez mayor uso y para más productos. Flexible.

Televisión: ideal para el gran consumo. Es caro pero al impactar en tantas personas se hace más barato.

Cine: actualmente su uso principal son para determinados productos con relación al medio, bebidas, locales de la zona de acción y marcas de tabaco principalmente.

Exterior: el medio más antiguo. Mensaje breve y uso reducido.

Directa: en gran expansión, es la publicidad que mejores impactos tiene y la que da una mayor información a la empresa por mantener un contacto directo con los clientes.

Soportes

Cada diferente periódico, revistas y prensa gratuita

Cada diferente emisora.

Cada diferente emisora y canal.

Cada diferente local fijo u ocasional.

Vallas, marquesinas, cabinas telefónicas, transportes, etc

Cartas, catálogos, telemarketing, televisión digital, televisión+teléfono, internet, radio+teléfono, etc.

Formas

- Comunicados o remitidos
- Anuncios comerciales o de marca
- Encartes
- Clasificados
- Reclamos

- Monográficos
- Cuñas
- Patrocinio de programas

- Spots
- Patrocinio
- Publireportaje

- Películas
- Spots

- Textos
- Luminosos
- Imagen
- Imagen + textos

- Mailing
- Spot respuesta directa (teléfono)
- Página Web
- Cuña con respuesta directa
- Take ones
- Give ones
- Encarte
- Anuncio con cupón, etc.

Fuente: Manual de Marketing de la galería del marketing directo

Anexo 3: Modelos y procedimientos

Estrategia de Comunicación: Una alternativa para la gestión del conocimiento en los Centros Universitarios Municipales (CUM). García Rodríguez, A., & Álvarez González, A. R. (2014)

Credo básico: Es la fuerza motriz sustentada en principios y valores, interpretaciones y propuestas, a tono con el proceso revolucionario cubano, sentido de pertenencia, compromiso político, responsabilidad en la misión de la entidad, sentido social que ofrece la “unidad esencial” desde la cual la voluntad colectiva puede expresar su visión de futuro que como grupo han querido asumir.

Referente. No se puede planificar desde el vacío, pues la planeación es necesariamente diseñada y realizada a partir de la voluntad colectiva de un grupo, empresa, institución u organización. Es desde el referente, sus características, necesidades, circunstancias y aspiraciones que tendrá que elaborarse el diseño del plan estratégico. (Portal & Recio, 2003: 88).

Ante la necesidad de fortalecer la socialización de la información en cuanto a las actividades y funciones que se desarrollan en el municipio, se elabora una estrategia de comunicación a este nivel, para de una forma integrada y coherente promover el quehacer en un horizonte de planeación ajustado a las necesidades reales en función de los procesos sustantivos que desarrollan (la formación, investigación y extensión)

Objetivos estratégicos: Son los que el grupo referente formula para expresar lo que quiere lograr en el horizonte de planeación previsto.

Objetivo general: Socializar la información referente a las actividades y el funcionamiento de la gestión del conocimiento para un mayor reconocimiento local.

Objetivos específicos:

- Orientar oportunamente a los miembros ya la comunidad en general sobre elementos y cuestiones referentes al quehacer de la universidad en el municipio.
- Divulgar el funcionamiento e importancia de la existencia por los diferentes medios de comunicación de masas a partir de la voluntad colectiva de los miembros, con interés de resaltar impactos o logros alcanzados así como las nuevas proyecciones de trabajo en busca de integración y desarrollo local.

- Establecer acciones que permitan la superación de directivos de empresas y empleados de estas según plan de necesidades de capacitación.

La visión de futuro: de vital importancia porque se debe tener bien definido el horizonte de planeación, para un período de tiempo decidido como necesario y conveniente para lograr lo planeado.

El análisis del contexto: consiste en toda acción que busca incidir en un determinado contexto y desde ese mismo contexto está partiendo. El ámbito o alcance de este contexto puede ser local, regional, estatal, nacional, o incluso internacional. Es decir no hay más determinación al respecto que la que se desprende de la fuerza, proyección, desarrollo y alcance con el cual el referente quiere realizar su plan estratégico. (Portal & Recio, 2003: 89). En este caso, el contexto generalmente es local, es en el municipio donde las acciones buscan incidir favorablemente.

Líneas de acción: Son aquellas grandes directrices que permiten diseñar y aplicar coordinada y armónicamente el conjunto de acciones que van a expresar la voluntad del referente con vistas a lograr los objetivos que se ha propuesto (Portal & Recio, 2003:91).

Ejes temáticos: Se derivan de las grandes formulaciones del credo básico y de los objetivos estratégicos. El referente podrá trabajar según las líneas de acción que haya decidido implementar, aquellos contenidos que le son de particular interés o revisten especial importancia en un determinado contexto o coyuntura particular. Los ejes temáticos son diferentes según los contenidos derivados del credo básico, de su análisis, de la formulación social, de su programa de acción y de las prioridades que el grupo establezca, siempre de acuerdo con las líneas de acción que haya decidido implementar. Dentro de estos se ubican:

Los sujetos: aquellos con quienes se quiere trabajar. La repercusión de selección de estos tiene que ver con los lenguajes y los códigos culturales del grupo meta, con el que se haya decidido trabajar.

Los niveles: personal, grupal, colectivo o masivo, con que se habrán de enfrentar cada una de las acciones planeadas. Las decisiones sobre los niveles, al igual que con los sujetos tendrán implicaciones en el tipo de acciones o productos que se diseña.

Los alcances: todo lo referido al ámbito territorial donde se aplicará la estrategia. Los contenidos, las formas, los procedimientos y las acciones se verán definitivamente condicionados también por el alcance que se haya decidido trabajar.



Tanto la misión como la visión deben estar reflejadas en la estrategia y comunicar de manera efectiva su propósito y futuro deseado.

Misión: Es el propósito fundamental por el cual fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la institución en relación con los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que ofrecerá a la sociedad en general y al personal de la entidad.

Visión: Consiste en proyectar el lugar que debe y aspira a ocupar en el territorio (posicionamiento), que sea reconocido, en un horizonte de tiempo.

Diseño de una estrategia para la promoción y desarrollo de alianzas productivas.

Proyecto Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas (TCP/RLA/2905) - El Caso de Chile, Enero 2004.

Los componentes de la estrategia

- Capacitación: tres áreas fundamentales
 - Cadenas y acuerdos de competitividad
 - Aspectos económicos vinculados con las alianzas
 - Negociación
- Generación de conocimiento a través de la investigación
- Desarrollo de confianzas al interior de la cadena:
 - Mesas de concertación
 - Desarrollo organizacional de los productores
 - Mejorar los sistemas de información sobre mercados y precios

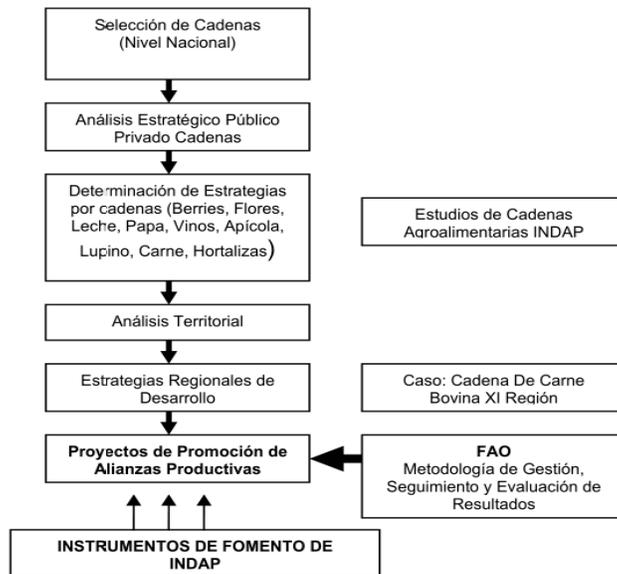


Diagrama de flujo promoción de alianzas productivas en institucionalidad pública chilena

Procedimiento para diseñar la Estrategia de Comunicación Promocional del Hotel *Saratoga* Holguín. Álvarez, L. (2015).



Anexo 4: Indicadores establecidos para la creación del equipo de trabajo

Para la selección de los miembros del equipo de trabajo se estableció un conjunto de indicadores que deben cumplir:

- Ser graduados de nivel superior o medio superior
- Tener cinco años o más de experiencia en las actividades relacionadas con los sectores económicos presentes en la cadena
- Poseer conocimientos sobre el estado de las actividades relacionadas con los sectores económicos presentes en la cadena, su funcionamiento en el territorio y sus potencialidades
- Participar directa o indirectamente en el desarrollo y/o funcionamiento de la cadena
- Poseer conocimientos sobre el diseño de estrategias de comunicación

A partir de estos requisitos y teniendo en cuenta los intereses de la investigación se seleccionaron los especialistas siguientes:

No.	Cargo que Ocupa o Especialidad	Título	Años de experiencia
1	Chef del Grupo Hotelero Iberostar Gibara	Licenciado	15
2	Profesor de la universidad de Holguín	Máster	20
3	Comprador del Grupo Hotelero Iberostar Gibara	Ingeniero	9
4	Comunicador del gobierno del municipio	Licenciado	10
5	Metodólogo	Licenciado	25
6	Especialista de información y comunicación	Licenciado	12
7	Especialista A	Ingeniero Agrónomo	8

Anexo 5: Actividades de comunicación que lleva a cabo el Gobierno en la localidad

- 1- De conjunto con la radio y la TV dar a conocer el actuar cotidiano, el acontecer de la Asamblea Municipal del Poder Popular y el CAM
- 2- A través de los redes sociales dar a conocer cómo interactúan la dirección de la Asamblea Municipal con los Consejos Populares (reuniones de grupos comunitarios, reuniones del Consejo y otros)
- 3- De conjunto con las entidades y organismos se divulgan las principales actividades que tienen lugar en el territorio
- 4- Está previsto que en los próximos meses se cree el portal del ciudadano lo que permitirá atender de forma directa las inquietudes de la población
- 5- El departamento de consejo institucional capacita, actualiza y asesora a los comunicadores de las entidades para que tengan un mejor desempeño en las actividades que realizan
- 6- El departamento de Consejo Institucional cuenta con un banco de imagen

Fuente: Yudith Fernández Fernández, Comunicadora del Gobierno en Gibara

Anexo 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

No.	Factores	Clasificación	Calificación	Ponderación	Resultado Ponderado
1	Zona geográfica propensa al azote de ciclones tropicales	A	2	0.07	0.14
2	Insuficiente empleo de las TICs en el sector agroindustrial	A	2	0.09	0.18
3	Desarrollo de ferias agroindustriales en la localidad	O	4	0.09	0.36
4	Insuficiente e inestable solicitud de provisiones al sector agroindustrial por parte de la empresa turística	A	2	0.08	0.16
5	Desarrollo de eventos Internacionales en el municipio (Festival Internacional de Cine de Gibara, Encuentro de Cine de Caverna, Feria de Turismo).	O	3	0.07	0.21
6	Alto grado de envejecimiento de la población del municipio	A	2	0.07	0.14
7	Existencia de un marco jurídico documental para el funcionamiento de las	O	4	0.09	0.36

	cadenas productivas				
8	Restricciones para el país en cuanto al bloqueo económico y comercial	A	2	0.07	0.14
9	Carreteras en mal estado	A	2	0.06	0.12
10	Crisis económica mundial	A	2	0.07	0.14
11	Incremento del interés de la alta dirección en desarrollar sectores claves de la economía del municipio (agricultura, y turismo, entre otros).	O	4	0.09	0.36
12	Contaminación ambiental	A	2	0.06	0.12
13	Inexistencia de medios de comunicación que promuevan la creación, fortalecimiento y divulgación de cadenas productivas	A	1	0.09	0.09
	Total			$\Sigma=1,00$	$\Sigma=2,52$

Anexo 7: Canales de Comunicación de la empresa agropecuaria Gibara - Holguín

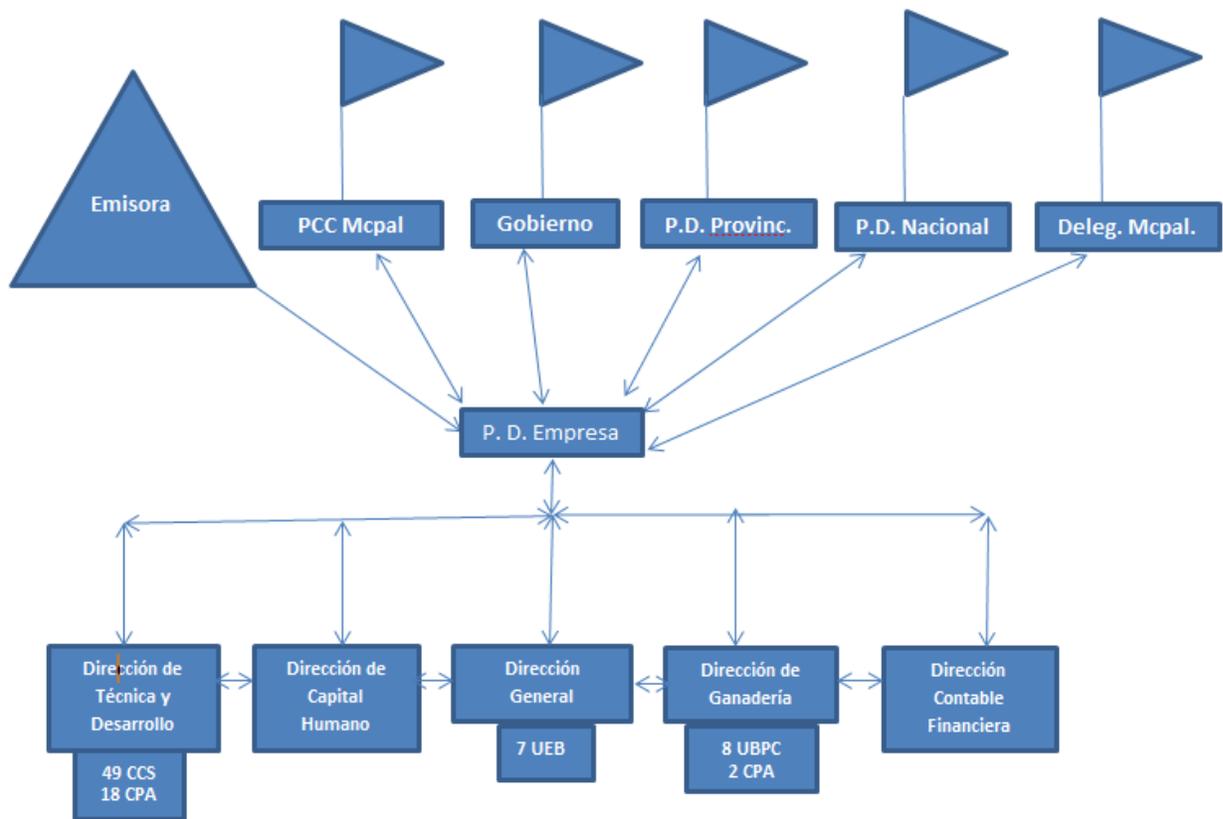
Canales	Informaciones	Responsables	Participantes	Frecuencia
Consejo de Dirección de UEB	<p>Análisis de acuerdos y orientaciones del Organismo Superior</p> <p>Análisis de los resultados productivos, económicos de las áreas</p> <p>Cumplimiento de las acciones previstas en los planes de prevención por áreas</p> <p>Rendición de cuentas de los jefes de áreas y jefes colectivos laborales</p> <p>Situación de las cuentas por cobrar y pagar</p> <p>Análisis de la marcha y ejecución de la contratación</p> <p>Resultados de los controles internos</p>	<p>Director UEB,</p> <p>Jefes de áreas, Jefe de Dpto. Económico, Jefe de RRHH</p>	<p>Responsable de áreas. Comercial. Sindicato</p>	Mensual
Despachos Operativos	<p>Orientaciones emanadas de Organismo Superior</p> <p>Chequeo del cumplimiento de indicaciones y acuerdos y tareas asignadas</p> <p>Evaluación de la marcha de los planes de producción y disciplina laboral</p>	Director UEB	Colectivo laboral	Quincenal

Matutinos y vespertinos	<p>Procesos políticos, situación Nacional</p> <p>Resultados productivos y selección de los mejores trabajadores por áreas</p> <p>Información emanada del organismo superior de Dirección</p> <p>Resultados de visitas e inspecciones al centro</p> <p>Respuestas a planteamientos e inquietudes</p>	<p>Director UEB, Jefes de áreas sección sindical.</p>	Colectivo de trabajadores	Semanal
Asambleas de Afiliados	<p>Implementación de las orientaciones del sindicato y CTC Nacional</p> <p>Selección y reconocimiento a los trabajadores y áreas destacadas</p> <p>Análisis del comportamiento de la disciplina laboral</p> <p>Chequeo de los acuerdos y respuestas a los planteamientos de los trabajadores</p> <p>Análisis de los resultados productivos y económicos de las áreas</p> <p>Análisis del cumplimiento de las medidas para prevenir indisciplinas, delitos y corrupción</p>	<p>Sección Sindical y Buró Sindical</p>	Colectivo de trabajadores	Mensual
	Comportamiento de los	Sección	Colectivo de	Mensual

	<p>planes e ingresos en MN y CUC</p> <p>Análisis de la evaluación del desempeño</p> <p>Cumplimiento de los acuerdos de los Congresos de la CTC</p> <p>Comportamiento de los Sistemas de Pagos y uso de los medios de protección</p>	<p>Sindical y Buro Sindical</p>	<p>trabajadores</p>	
--	---	---------------------------------	---------------------	--

Fuente: Empresa Agropecuaria Gibara – Holguín

Anexo 8: Flujo Informativo de la Empresa Agropecuaria Gibara – Holguín



Fuente: Empresa Agropecuaria Gibara

Anexo 9: Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

No.	Factores	Clasificación	Calificación	Ponderación	Resultado ponderado
1	Considerable potencial de recursos en la Agricultura	F	3	0.06	0.18
2	Falta de comunicación entre los actores de la cadena	D	1	0.07	0.07
3	No se cuenta con marca propia, por lo que deben vender las producciones bajo la marca Taoro	D	1	0.07	0.07
4	No se cuenta con estudios de mercado para los productos finales	D	2	0.05	0.10
5	No se cuenta con un estudio profundo de la competencia	D	2	0.06	0.12
6	Transporte insuficiente para llevar las producciones hasta el destino final	D	1	0.07	0.07
7	Falta de envases y de formatos diversos en los suministros	D	1	0.08	0.08

8	Personal trabajador motivado	F	3	0.08	0.24
9	Flujo informativo de la dirección obsoleto e insuficiente	D	1	0.08	0.08
10	Creación de nuevas mini-industrias	F	3	0.08	0.24
11	Incorporación del turismo como otro de los destinos	F	4	0.09	0.36
12	Obsolescencia en la línea de envases	D	2	0.06	0.12
13	Capacidad para elevar la producción de guayaba a 1000 tn de productos terminados con la tecnología actual	F	4	0.08	0.32
14	Apertura de firma de contratos de cooperación y suministro con las formas productivas	F	3	0.07	0.21
	Total			$\Sigma=1,00$	$\Sigma=2,26$

Anexo 10: Matriz interna - externa

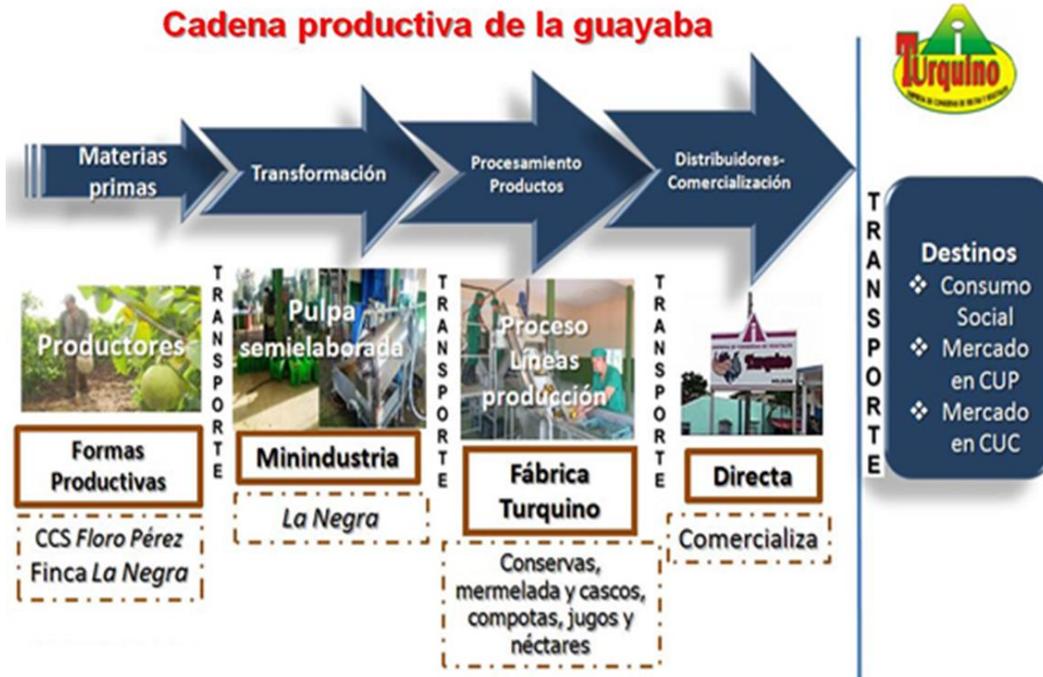


Matriz DAFO

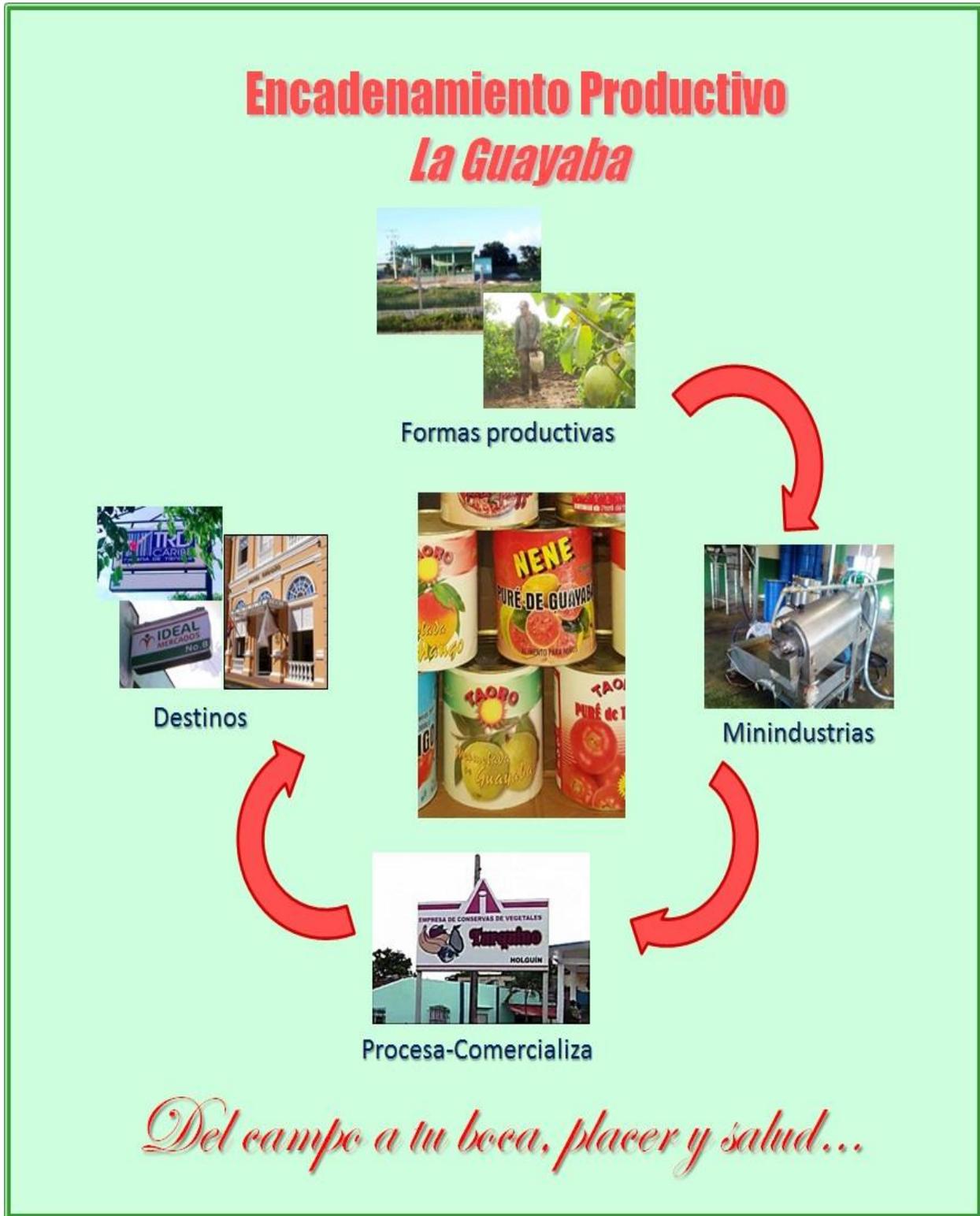


Anexo 11: Tríptico para la comunicación de la Cadena Productiva *La Guayaba*

<p>Base legal</p> <p>La conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista aprobada por el 7º Congreso del PCC plantea en su Eje Estratégico No. 2: Transformación productiva e inserción internacional, crear y promover encadenamientos productivos, dentro de cada uno de los sectores y ramas de la economía de mayor productividad. En consecuencia los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, establecen en su No. 14: Priorizar y continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación, incluidas las universidades, que garanticen el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad apropiados, que incorporen los resultados de la investigación científica e innovación tecnológica, e integren la gestión de comercialización interna y externa.</p> <p><small>Referencias: Documentos del 7º Congreso del Partido aprobados por el Pleno del Comité Central del PCC, Mayo 2017. La Habana, Cuba</small></p>	<p>Encadenamientos productivos</p> <p>Conjunto de empresas que deciden interactuar de forma especial entre sí para aumentar sus niveles de competitividad a partir de las relaciones de articulación desde el productor hasta el consumidor, que permita el intercambio de información, saberes e innovación entre los actores que intervienen en la cadena.</p> <p>Los encadenamientos productivos impactan significativamente en el desarrollo local de los territorios en beneficio de la comunidad residente. En 2018 comienzan a establecerse relaciones de articulación entre la Fábrica <i>Turquino</i> de Holguín y productores que cuentan con minindustrias transformadoras, en las CCS de Floro Pérez y Viola más la Finca <i>La Negra</i> en el destino turístico Gibara, iniciándose así la Cadena Productiva <i>La Guayaba</i>, que facilita la producción de conservas, mermeladas, cascos, compotas, jugos y néctares; a partir de la pulpa de esa nutritiva y exquisita fruta.</p> <p>Los mencionados productos están destinados al consumo social en los mercados en CUP y CUC.</p>	<p>Encadenamiento Productivo <i>La Guayaba</i></p> <p><i>Del campo a tu boca, placer y salud...</i></p> <p>Gibara - Cuba</p>
--	--	---



Afiche para la comunicación de la Cadena Productiva *La Guayaba*



Anexo 12: Encuesta para la selección de los especialistas

Estimado (@) especialista:

Con motivo de colaborar con la investigación que realiza una estudiante de Licenciatura en Turismo en su Trabajo de Diploma, se cree que el criterio de especialistas proporcionará validez en el diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas.

Por su calificación profesional, experiencia y conocimiento del tema objeto de estudio le solicitamos su colaboración para valorar la pertinencia de los principales resultados de la investigación. Se le agradece su tiempo y se cuenta desde ya, con su contribución profesional y personal para la mejora del diseño de los medios de comunicación propuestos.

La aplicación del criterio de especialistas requiere del conocimiento de algunos datos personales y profesionales, los cuales se le solicitan a continuación.

1. ¿Está usted de acuerdo con ser especialista a los efectos de esta investigación?

Marque con una cruz su respuesta. Sí ___ No ___

2. Datos personales y profesionales:

- Cargo que ocupa _____
- Años de experiencia en labores relacionadas con el diseño de estrategias _
- Marque con una cruz según corresponda su título académico o grado científico:
DrC. ___ MsC. ___ EsP. ___ Ing. ___ Lic. ___

3. Marque con una cruz en la siguiente tabla, el valor que usted considera que se corresponde con el grado de conocimiento que posee sobre el tema en cuestión y tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Valore el grado de influencia que han tenido en usted diversas fuentes en el grado de conocimiento que posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes		
	Alto (A)	Medio(M)	Bajo(B)
1- Análisis teóricos realizados			
2- Experiencia obtenida en la práctica			
3- Trabajos de autores nacionales			
4- Trabajos de autores extranjeros			
5- Conocimiento del problema a nivel de territorio nacional			
6- Intuición			

Agradecemos de antemano por su valiosa contribución

Anexo 13: Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles especialistas y su selección

Especialistas	Análisis teóricos realizados	Experiencia obtenida en la práctica	Trabajos de autores nacionales	Trabajos de autores extranjeros	Conocimiento problema nivel territorio nacional	Intuición	Kc	Ka	K
1	0,20	0,40	0,05	0,04	0,05	0,05	0,70	0,79	0,75
2	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
3	0,20	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,70	0,82	0,79
4	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
5	0,20	0,40	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,80	0,79
6	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,74	0,81	0,78
7	0,20	0,50	0,05	0,02	0,04	0,05	0,80	0,86	0,83
8	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,73	0,80	0,77
9	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,02	0,72	0,79	0,76
10	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,05	0,80	0,96	0,88
11	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,02	0,72	0,79	0,76
12	0,20	0,40	0,05	0,05	0,05	0,05	0,70	0,80	0,79
13	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,99	0,95
14	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,80	0,99	0,90
15	0,20	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
16	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,05	0,90	0,86	0,88
17	0,30	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
18	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90

Anexo 14: Tabla con los especialistas seleccionados

No	Cargo que ocupan	Título académico	Años de experiencia
1.	Comercial Hotel Iberostar <i>El Faro</i>	MsC.	14 años
2.	Ejecutivo de ventas Hotel Playa Pesquero	Licenciado	9 años
3.	Profesor Turismo Universidad	EsP.	25 años
4.	Profesor Turismo Universidad	MsC.	18 años
5.	Esp. Comercial Hotel Río de Oro	Licenciada	2 años
6.	Profesora Turismo Universidad	Licenciada	2 año
7.	Esp. Comercial Hotel Brisas Guardalavaca	Licenciado	2 año
8.	Esp. Comercial Hotel Fiesta Americana Holguín	Licenciada	2 año
9.	Esp. Comercial Viajes Cubanacán	Licenciada	10 años
10.	Esp. Comercial del MINTUR Holguín	Licenciado	5 años

Anexo 15: Encuesta a especialistas para conocer la pertinencia del procedimiento para el diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas

Estimado especialista, atendiendo a su experiencia en el tema objeto de investigación sometemos a su consideración el procedimiento para el diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas.

ORIENTACIONES PARA EVALUAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA:

1. Se le adjunta un material que contiene el procedimiento para el diseño de la estrategia antes mencionado, los instrumentos a emplear e información que le facilitará comprender el objetivo y alcance de la investigación. En caso de cualquier duda estamos a su disposición y nos puede contactar a través del correo electrónico o número telefónico.
2. Una vez analizada la propuesta, le solicitamos evalúe según la escala que le presentamos los aspectos que resumimos en la tabla, marcando con una cruz (X) en la celda que se corresponda con su criterio.

Escala:

MA: Muy Adecuada; BA: Bastante Adecuada; A: Adecuada; PA: Poco Adecuada; I: Inadecuada.

Parámetros a evaluar	MA	BA	A	PA	I
Objetivo general del procedimiento					
Acciones de capacitación del grupo de diseño					
Acciones para el desarrollo de confianzas al interior de la cadena					
Diagnóstico del proceso de comunicación en el macroentorno					
Diagnóstico del proceso de comunicación en el microentorno					
Propuestas para el diseño del Programa de Publicidad					
Propuestas para el diseño del Programa de Relaciones Públicas					
Propuesta de acciones para la implementación					

3. Agradeceremos que nos haga llegar las sugerencias, consideraciones o señalamientos respecto a las etapas, pasos y herramientas sometidas a su consideración, con el fin de perfeccionar el diseño de la estrategia.

Agradeciendo de antemano su valiosa contribución y esperando sus recomendaciones,
le saludamos

Anexo 16: Resultados de la encuesta a especialistas para conocer la pertinencia del diseño de la Estrategia de Comunicación de Cadenas Productivas

Resultados de la evaluación del diseño de la estrategia.

Parámetros a evaluar	MA	BA	A	PA	I
Objetivo general del procedimiento	10				
Acciones de capacitación del grupo de diseño	10				
Acciones para el desarrollo de confianzas al interior de la cadena	9		1		
Diagnóstico del proceso de comunicación en el macroentorno	10				
Diagnóstico del proceso de comunicación en el microentorno	10				
Propuestas para el diseño del Programa de Publicidad	10				
Propuestas para el diseño del Programa de Relaciones Públicas	10				
Propuesta de acciones para la implementación	9		1		