

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Centro de Estudios de Técnicas
Avanzadas de Dirección**



Título: Estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Lic. Boris Brito Acosta.

Tutor: DrC. María del Carmen Echevarría Gómez.

SANCTI SPÍRITUS

2015

PENSAMIENTO



*“Debe hacerse en cada momento
lo que en cada momento es necesario”*

José Martí

DEDICATORIA

A mi madre, hijas y esposa que son la fuente de mi inspiración.

A mi padre, que no se encuentra presente físicamente, pero siempre ha sido guía y ejemplo a seguir.

A la Revolución Cubana y en especial a nuestro líder histórico, Fidel Castro Ruz, que nos inculcó el amor por las nobles causas y a ser esencialmente humanos.

A todos los profesores que trabajaron en esta maestría, por la profesionalidad mostrada en cada encuentro.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, la Doctora en Ciencias María del Carmen Echevarría Gómez, por la ayuda prestada incondicionalmente y por contribuir a mi crecimiento profesional.

A los directivos y profesores de la Maestría en Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, por su profesionalidad y empeño en transmitir sus conocimientos y habilidades para hacer de mí un mejor profesional.

Al personal del Centro Provincial del Libro y la Literatura y la Dirección Provincial de Cultura en Sancti Spíritus que colaboraron con esta investigación.

A todos aquellos, que aunque sus nombres no aparecen, están en mi corazón, pues de forma sincera y desinteresada me apoyaron y dieron su aliento para la realización de esta obra. A esos, los imprescindibles.

MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

La comunicación institucional se ha convertido en un factor clave para el éxito de la gestión en las organizaciones. La presente investigación fue motivada por las insatisfacciones existentes en torno a los bajos niveles de ventas de la literatura en las librerías de la provincia espinosa, tomando como escenario el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spiritus (CPLL), en relación a lo cual se propone implementar una estrategia de comunicación promocional para contribuir al mejoramiento de los niveles de ventas en el centro antes referido. Para ello se conjugó un sistema de métodos teóricos, empíricos y matemáticos, que permitió elaborar, implementar y valorar la propuesta, y arribar a conclusiones. La estrategia de comunicación promocional permitió planificar de manera coherente y sinérgica las acciones promocionales del CPLL, favoreciendo el clima organizacional interno de la organización, las relaciones con los públicos internos y externos, aportándole sentido de realidad, pertenencia y responsabilidad a los trabajadores, contribuyendo a un mejor trabajo en equipo y a la toma de decisiones de los directivos a todos los niveles. Se logró revertir positivamente la percepción que poseen los públicos sobre la promoción literaria que realiza el CPLL, el 91% del público interno y el 74% del público externo encuestado evalúan de Bien la promoción literaria que se realiza y se logró que en el 2014 los niveles de ventas de literatura se incrementaran en un 13% con respecto al período 2011-2013.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.1. Gestión organizacional	9
1.2. La comunicación en las organizaciones	11
1.3. Comunicación Promocional	14
1.3.1 Herramientas de la comunicación promocional	16
1.4. Estrategia de comunicación.....	19
1.5. Estrategia de comunicación promocional	21
1.6. Ventas	25
1.7. Conclusiones parciales del capítulo.....	29
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DEL MODELO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LITERATURA EN SANCTI SPÍRITUS.	30
2.1. Breve caracterización del Centro Provincial del Libro y la Literatura y del panorama literario actual de la provincia	30
2.2. Fundamentación teórica y metodológica del modelo de estrategia de comunicación promocional propuesto por el autor para el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus	36
2.3. Conclusiones parciales del capítulo.....	49
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL PARA EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LITERATURA EN SANCTI SPÍRITUS, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE SU IMPLEMENTACIÓN.....	50
3.1. Implementación de la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus	50
3.2. Análisis de los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia de comunicación promocional	69
3.3. Conclusiones parciales del capítulo.....	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los nuevos escenarios de la globalización de la información y el uso de las tecnologías y las comunicaciones, exigen de las empresas, organizaciones e instituciones de cualquier naturaleza, la puesta en marcha de procesos comunicativos mucho más abarcadores y eficaces, evolucionando así la concepción de la comunicación de su estado primario, en el que se definía como mero accesorio, para asumir ahora un rol relevante en la política de estas entidades.

En la actualidad, cada vez más, los profesionales que la atienden, ya sea en los departamentos de relaciones públicas o desde las actuales direcciones de comunicación, han pasado de su antigua función de simples transmisores de información a asesores estratégicos de la gerencia y/o del equipo directivo.

Las organizaciones modernas han comprendido que existen recursos intangibles como la credibilidad, la reputación y los conceptos que los públicos se forman de una empresa, que restituyen beneficios, que si bien no pueden medirse en parámetros contables, hoy representan uno de sus mayores legados pues suponen un factor de diferenciación y competitividad decisivo.

Es exactamente en este ámbito de escenarios cambiantes y complejos en el que las organizaciones y empresas operan, compiten entre ellas, luchan por mantenerse y por cumplir su misión, visión y fortalecer sus valores. En este contexto posee un papel relevante la comunicación, por su aporte al logro de los objetivos organizacionales así como a la consolidación de la identidad y la imagen corporativa.

Es importante analizar y visualizar la comunicación como eje de toda organización, lo que está dado por su carácter transversal, la comunicación es copartícipe de todas y cada una de las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el propósito u objetivo de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma, y es que en la entidad no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación.

La comunicación permite gestionar todas las acciones dentro del sistema general de la empresa como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción y reconstrucción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, siendo vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos relacionados con la entidad.

La comunicación en las organizaciones tiene una función estratégica, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura. Está

presente en cada escenario de la organización y es parte integral de todos los procesos organizacionales que se ejecutan.

Las empresas, organizaciones e instituciones cubanas no están ajenas a estos desafíos. El sistema empresarial en particular, está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas bases un sistema de comunicación empresarial, esperándose que se adecue la estructura empresarial del país a las nuevas condiciones existentes en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad y resultados.

Para lograr diferenciarse de sus competidores y generar así una mayor capacidad de atracción, las empresas necesitan llevar a cabo un adecuado posicionamiento de sus productos y servicios en sus públicos objetivos. Aquí resulta indispensable la comunicación, pues se convierte en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que desee lograr un buen posicionamiento en el mercado, ya que a través de ella se acerca al público la imagen que se desea que este tenga de la empresa.

La práctica cubana en este campo ha mostrado una notable evolución en cuanto a concepciones y modos de conducir la comercialización de la cultura, incorporando principios del marketing ajustados a nuestra realidad. El trabajo con los públicos se ha perfeccionado, lo que ha permitido satisfacer sus necesidades, con una mejora sustancial de los servicios que se prestan. La comunicación y las diferentes manifestaciones de la cultura, en específico la literatura, están estrechamente relacionadas entre sí, se alimentan, se fortalecen mutuamente y constituyen pilares presentes y futuros para el mejoramiento de la vida material y espiritual de la población.

Toda empresa se encuentra en la necesidad de dar a conocer sus productos, o más allá, tienen la necesidad de dar a conocer un valor asumido para sus productos o servicios, es decir, necesitan comunicar la identidad. La comunicación promocional es la encargada de dar a conocer a los clientes de forma directa el producto, la cultura, la imagen deseada de la empresa, etc.

Las acciones de comunicación promocional no deben girar en torno a una herramienta específica. Se trata de lograr una mezcla promocional coherente y efectiva que abarque las relaciones públicas, la publicidad, la promoción de ventas, el merchandising, la fuerza de ventas y el marketing directo, en dependencia de los objetivos trazados y los factores relativos a la empresa, al producto y a los clientes.

En Cuba, la comunicación promocional ha sido uno de los primeros signos que se utilizaron en las tareas que lo requerían, fundamentalmente en la promoción del turismo internacional, el arte, la educación y la cultura. Precisamente en esta última esfera es en la que tiene lugar esta investigación, en específico en la rama de la literatura, sobre la cual nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz ha subrayado en numerosas ocasiones, que sin cultura no hay libertad posible, así como la trascendencia que tiene para la vida del país, para el perfeccionamiento de nuestro modelo socialista, el proceso de elevación del nivel cultural general de la población.

La investigación guarda estrecha relación con el Lineamiento 163 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que plantea “continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural, la creación artística y literaria y la capacidad para apreciar el arte. Promover la lectura, enriquecer la vida cultural de la población y potenciar el trabajo comunitario como vías para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales”.

A partir de un diagnóstico realizado con anterioridad en el Centro Provincial del Libro y la Literatura (CPLL) en Sancti Spíritus, se constataron las siguientes problemáticas en cuanto a la comunicación promocional, que constituyen la situación problemática de la investigación.

- Bajos niveles de ventas de la literatura existente en las 12 librerías pertenecientes a la institución.
- No tienen definido el procedimiento documentado sobre comunicación institucional ni promocional.
- Dificultades en la promoción y publicidad.
- Dificultades en la comunicación interna y externa con los diferentes públicos.
- La no existencia de una estrategia promocional.

En este sentido se plantea como **problema** de la investigación:

¿Cómo mejorar los niveles de ventas de literatura en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus?

A partir de esta interrogante científica se derivan los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Desarrollar una estrategia de comunicación promocional para contribuir al mejoramiento de los niveles de ventas de literatura en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial sobre los principales supuestos de la gestión organizacional, la comunicación promocional y las ventas, que fundamentan la investigación.
2. Caracterizar la gestión organizacional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus.
3. Diseñar la estrategia de comunicación promocional para el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus que contribuya a mejorar los niveles de ventas de literatura.
4. Implementar la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus.
5. Evaluar los beneficios obtenidos con la implementación de la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus.

Hipótesis: Si se implementa la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus entonces se alcanzarán mayores niveles de ventas de la literatura.

El **Objeto de estudio:** Gestión organizacional.

El **Campo de acción:** Comunicación promocional.

Población y Muestra:

En el caso del público interno, se trabaja con la población íntegra, constituida por el total de trabajadores (76) que laboran en el CPLL en Sancti Spíritus, de ellos ocho directivos, miembros del consejo de dirección.

Para los públicos externos con que interactúa la organización, se aplica un muestreo probabilístico estratificado donde cada municipio constituye un estrato a investigar y dentro de él se emplea un tipo de muestreo aleatorio simple (según tabla de números aleatorios), donde se realiza un corte en la persona 10 que entra a cada una de las 12 librerías de la provincia dispuesta a colaborar con la investigación, quedando seleccionados un total de 120 sujetos.

Tipo de Investigación:

Se realiza una investigación correlacional, a través de un corte transversal durante el período de enero de 2014 a diciembre de 2016. Se diagnostican características de la institución en análisis, se aplica la estrategia diseñada para mejorar los niveles de ventas de literatura y se describe su efecto sobre las dimensiones e indicadores determinados.

Métodos del nivel teórico:

Análisis y síntesis: Permiten analizar y procesar toda la información, valorar la situación actual del problema en la muestra, así como los resultados obtenidos en los diferentes momentos de la investigación, relacionados con el desarrollo de la comunicación promocional y los niveles de venta de literatura en el CPLL, la evaluación de la información emanada de la aplicación y análisis de los instrumentos.

Inducción y deducción: Se utiliza en la búsqueda a través de la indagación y sistematización de nuevos conocimientos, se utiliza en la recogida de información empírica, para llegar a conclusiones de los aspectos que caracterizaron a la muestra seleccionada. La deducción posibilitó arribar a conclusiones en correspondencia con la hipótesis de la investigación.

Histórico y lógico: Se utiliza para la búsqueda de los antecedentes teóricos referidos a la evolución y desarrollo de la gestión organizacional, la comunicación promocional y las ventas, en correspondencia con las condiciones histórico-concretas en que han transcurrido las mismas en la organización.

Dialéctico: Aporta su sistema categorial para el conocimiento paulatino de las particularidades del problema científico, su transformación expresada en soluciones en la medida que avanza la investigación.

Sistémico-estructural: Es útil en la elaboración de la estrategia de comunicación promocional a proponer, los elementos que la componen, sus relaciones y la estructura jerárquica.

Métodos del nivel empírico:

Revisión bibliográfica y documental

Esta técnica se utiliza en dos variantes:

a) Fuentes teóricas actualizadas sobre:

Temas relacionados con metodología de la investigación, gestión organizacional, comunicación en las organizaciones, estrategias de comunicación, publicaciones seriadas sobre comunicación promocional, promoción, ventas, niveles de ventas, trabajos de diploma, tesis de maestrías y doctorados relacionadas con estas temáticas.

b) Documentación especializada de la institución.

Entrevista

Se realiza a los ocho directivos del CPLL para recopilar información sobre el comportamiento de la comunicación promocional en el centro, su relación con los diferentes públicos y el estado que presentan los niveles de ventas de literatura.

Encuesta

Se aplica al resto de la muestra seleccionada, compuesta por 68 trabajadores de la institución (público interno) y 120 personas escogidas por el autor (público externo), para valorar los patrones de comunicación entre los diferentes públicos y recopilar información sobre las principales características de la comunicación promocional.

Observación participante

A través de esta técnica se busca captar la mayor información relacionada con fenómenos y procesos que estén presentes en la entidad objeto de estudio. Permitirá corroborar elementos que en su mayoría están relacionados con las prácticas y dinámicas dentro de la vida organizacional como: mensajes, flujos comunicativos, relaciones con los públicos, ventas, entre otros aspectos.

Triangulación de datos

Reconoce combinar distintos métodos en el estudio de un mismo problema, para paliar las limitaciones de cada método, lo cual permite la comprobación de la validez y fiabilidad de los resultados. Se realiza a través de la síntesis de la información obtenida de diferentes fuentes, a partir de las diferentes técnicas empleadas para luego contrastar los resultados realizando un análisis entre coincidencias y divergencias.

Cálculo porcentual: Se utilizó para tabular y procesar la información, establecer generalizaciones y medir la confiabilidad y validez de los instrumentos aplicados.

La investigación se **justifica** por la necesidad que tiene la organización de contar con una estrategia de comunicación promocional para lograr una mejor promoción y con ello aumentar los niveles de ventas de literatura, lo cual tributa a un mejor posicionamiento de la entidad en el mercado y una mayor interacción con el público interno y externo, adecuado al momento histórico que vive el país y a la actualización del modelo económico cubano.

La **novedad** de esta investigación radica en que constituye el primer estudio realizado en el CPLL de Sancti Spíritus sobre la comunicación en función de la promoción y a su vez se propone un modelo de estrategia de comunicación promocional. Analiza la comunicación promocional como una valiosa herramienta que contribuye a la eficacia de los procesos dentro de la organización, coherente con la actualización del modelo

económico cubano, dando cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Valor teórico: el estudio de la literatura disponible permite apropiarse de los conocimientos para conformar el marco teórico referencial sobre estrategias de comunicación promocional y niveles de ventas en la literatura, identificando en el mismo los indicadores que caracterizan ambas variables, y permite la propuesta y fundamentación de una estrategia de comunicación promocional que pueda ser utilizada por futuros investigadores.

Valor práctico: se manifiesta en la implementación de la estrategia de comunicación promocional diseñada en el CPLL, que permitirá mejorar los niveles de ventas de la literatura.

Valor metodológico: se manifiesta en las posibilidades de generalización que tiene la estrategia en otros contextos empresariales, siempre que se realicen las adecuaciones pertinentes.

Valor económico: se evidencia las mejoras en los resultados económicos y financieros a partir del incremento de las ventas de literatura, fundamentado en los niveles de inventarios en almacén y en los balances económicos del CPLL.

Valor social: está dado por la posibilidad de mejorar la comunicación promocional con sus públicos internos y externos y la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el Sexto Congreso del PCC y ratificados en su Conferencia Nacional.

La tesis está estructurada en introducción. Tres capítulos, el primero presenta el marco teórico referencial y los elementos que sirven de base para la realización de la investigación. En el segundo capítulo el autor fundamenta teórica y metodológicamente su modelo de estrategia de comunicación promocional para el CPLL en Sancti Spíritus, contextualizado con la realidad cubana y con los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. El tercer capítulo presenta la implementación de la estrategia de comunicación promocional y la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo de la misma. Seguidamente aparecen las conclusiones, recomendaciones del estudio, la bibliografía consultada y los anexos que complementan las cuestiones básicas tratadas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Diversos elementos relacionados con la teoría de la comunicación, su importancia en las organizaciones, la promoción y las estrategias, constituyen presupuestos para la redacción de esta investigación.

En el primer capítulo se tiene como principal objetivo el análisis y fundamentación de aspectos de índole teórico-metodológicos con valor para la redacción de la tesis, como elementos indispensables para el desarrollo de una estrategia de comunicación promocional. El análisis de la importancia de la comunicación en las organizaciones y en la actividad de dirección, así como el estudio de rasgos, conceptos, teorías de la comunicación organizacional, promocional, las estrategias de comunicación promocional y las ventas, constituyen el centro de los temas abordados en el marco teórico-referencial de la investigación, como se expone en la figura 1.1.



Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1. Gestión organizacional

El estudio de la teoría sobre la gestión organizacional ha sido desde los inicios del siglo XX hasta la actualidad, un área que ha llamado la atención de un sinnúmero de investigadores de distintas nacionalidades y corrientes de pensamiento, los cuales han aportado nuevos paradigmas y perspectivas en el desarrollo de la productividad, efectividad, eficacia y calidad de las organizaciones de todo orden.

Para poder comprender la teoría de la gestión organizacional es preciso primeramente analizar conceptos como el de gestión y el de organización. En el campo de la dirección, la gestión suele ser planteada en el actual contexto, según la experta Nora (1999: 20) como “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”. En ese sentido, hace énfasis en la administración y en el ejercicio del liderazgo.

Por su parte, el profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende la gestión con una concepción de gerencia. Al respecto, la define como “el manejo estratégico de la organización” (Uribe, A., 1997: 12). Este investigador plantea que para realizarla el gerente se encuentra con una variable política y una tecnológica, y requiere del auxilio de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

Los criterios anteriormente expuestos hablan de gestión como sinónimo de administración y gerencia, en estrecha correspondencia con las funciones de la dirección, o sea, la planeación, la organización, el mando, la evaluación y el control. En tanto, las organizaciones son vistas como “sistemas sociales compuestos por individuos que, mediante la utilización de recursos financieros, materiales y humanos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que interactúan de manera permanente”. (Rodríguez, D., 2014)

La gestión organizacional como proceso, ha estado directamente asociada con las líneas de autoridad y sus diferentes entes organizativos. Se define como un proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hace bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no depende del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Depende del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades, transitando a su vez por cada una de las funciones del ciclo de dirección; planificación, organización, ejecución y control.

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal y de los agentes externos con los que tiene relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la empresa, y a la motivación que tengan ambos. Por lo que si se quiere empresas de éxito, tendrá que existir una buena dirección.

En todo ese proceso de gestión en las organizaciones está presente la comunicación, como eje transversal de las acciones que en la misma se realizan. La comunicación dentro de la empresa sea de cualquier registro, giro, tamaño o sector, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En una entrevista concedida por el destacado investigador Joan Costa expone, “para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen. La identidad es el ADN, el *ser de* la empresa. El ser ella misma única e irreplicable, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el *hacer*, lo que la empresa *hace* y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes. La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa. La comunicación es, internamente, el *ser orgánico*, en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el *ser social*, en tanto que la empresa está insertada en una sociedad concreta y con la cual se relaciona”. (Carbone, G., 2007)

Es importante en una organización que sus directivos tengan estricta coherencia entre lo que lo que se solicita hacer y lo que se ejecuta en realidad, que no exista incongruencias de criterios, pues las acciones dicen tanto como las palabras. Se deben tener criterios fundamentados y objetivos en el momento de exponer una idea, impartir instrucciones,

solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto de la comunicación en sí misma se puede perder o desvirtuar, dando al traste con rumores y especulaciones, que ganan terreno rápidamente entre el colectivo, generando desconfianza en los líderes de la organización y en su funcionamiento.

El autor arriba entonces a la conclusión que en el proceso de la gestión organizacional la comunicación es un elemento esencial porque ayuda a los miembros de las organizaciones y a sus directivos, entre otras cuestiones, a comprender la naturaleza de un problema, la importancia que reviste para ellos, lo que puede hacerse para resolverlo y a la toma de decisiones.

1.2. La comunicación en las organizaciones

La palabra comunicación proviene del latín *comunicare* que quiere decir: transmitir y compartir. Para el ser humano la comunicación resulta una actividad esencial, que se practica diariamente, casi sin pensarlo. Comunicamos nuestras ideas, pensamientos, transmitimos información, a través del lenguaje escrito y oral.

El punto principal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende la producción y la distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa. Además, en todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios el Emisor, el Mensaje, el Receptor, para que exista la comunicación. Pero el proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la descodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso “sin retroalimentación no hay comunicación”. (Nosnik, A., 1995: 5)

La responsabilidad de que una comunicación sea exitosa o fracase no recae únicamente en el emisor, sino también en el receptor del mensaje, quien es copartícipe de este hecho como elemento fundamental y hacedor del proceso comunicativo. A continuación se puede apreciar de forma simplificada en un esquema que ilustra el proceso de la comunicación.

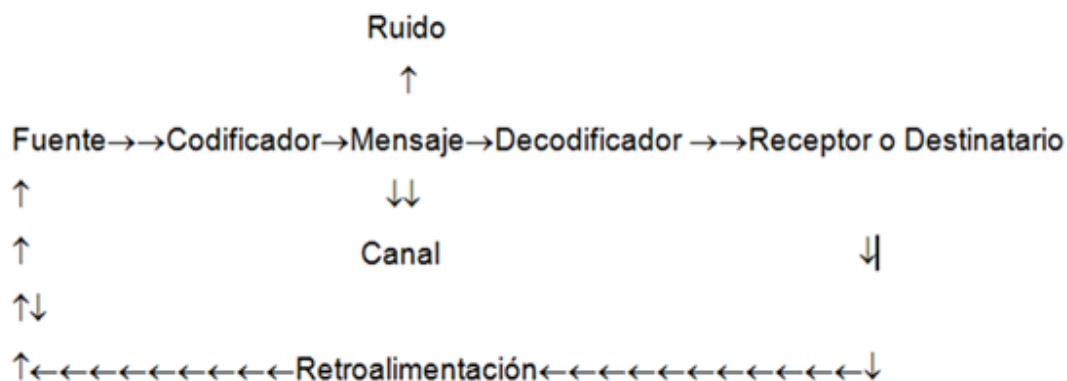


Figura 1.2 Esquema de la comunicación. Fuente: Saladrigas, H. (2001:45)

Emisor: Es la fuente que emite el mensaje.

Receptor: Es a quien va dirigido el mensaje, este puede ser individual o colectivo.

Mensaje: Es el contenido que se quiere expresar o transmitir.

Código: Es un conjunto de signos o símbolos que empleamos para transmitir los mensajes. Cuando el emisor va a transmitir un mensaje tiene que conocer que el código va a ser comprensible para el receptor.

Canal: Es la vía que empleamos para hacer llegar el mensaje.

Retroalimentación: Es la corriente de retorno donde el receptor le emite el mensaje al emisor y este puede conocer la eficacia del mensaje.

Formas de comunicación:

1.- Verbal: Lo que decimos o escribimos (el 7 % de la comunicación es verbal).

2.- No verbal: lo que olemos, oímos, vemos, tocamos, es además cuando se utilizan mímicas, es todo lo que nos llega y que no se ha hablado o escrito (el 93 % de la información es no verbal).

Se concibe a la comunicación organizacional como “un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional”. (Muriel, M. L. y Rota, G., 1980: 20)

Tipos de comunicación organizacional:

- ❖ Comunicación vertical: cualquier comunicación que asciende o descienda por la cadena de mando de una empresa.
- ❖ La comunicación descendente: comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo, desde la alta administración hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal

que tiene actividades de supervisión. Esta comunicación puede tener un rico contenido de información y una posible retroalimentación del líder a los demás miembros del grupo.

- ❖ La comunicación ascendente: suministra información a los niveles superiores que incluyen los niveles de avance, sugerencia, explicaciones y peticiones de ayuda o decisiones.

Las funciones fundamentales de la comunicación en las organizaciones son:

Función Descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función Evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, o sea es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de Desarrollo: Analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, I., 2001: 14)

Las funciones y los objetivos de comunicación deben estar en función de los objetivos institucionales que son rectorados desde la presidencia o dirección general de la organización. Entonces, la opción más efectiva está en la subordinación directa de la actividad de comunicación a la máxima instancia institucional.

“El sistema de comunicación institucional, cualesquiera que sean las características de su estructura, requiere de una vinculación cercana y profunda con los más altos niveles directivos de la institución. Ello se debe a que es a nivel de la dirección general que se fijan políticas institucionales de todo tipo, las cuales afectan directamente a los públicos de la institución”. (Muriel, M. L. y Rota, G., 1980:12)

La comunicación a su vez, está presente también en todas las funciones de dirección, sin ella no es posible dirigir la empresa, juega un importante papel en la búsqueda o recepción de información, en la elaboración de decisiones y su implementación, en la actividad de ventas y aprovisionamientos, en la motivación y estimulación de los trabajadores. Es presentada como el medio que unifica la actividad en las organizaciones, una comunicación efectiva resulta vital para el logro de las metas de la organización.

Para los directivos es importante lograr una buena comunicación en la organización ya que esta es el proceso mediante el cual se cumplen funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

La ciencia de la Administración le brinda cada vez mayor atención a la comunicación, ya que una comunicación eficaz le reporta importantes beneficios a la empresa:

- ❖ La vincula con los medios externos.
- ❖ Establece el diálogo de doble sentido.
- ❖ Difunde sus realizaciones.
- ❖ Proyecta su IMAGEN.
- ❖ Brinda confianza a los trabajadores, permite su participación.
- ❖ Aumenta la información.
- ❖ Ayuda a la integración, a la gestión económica.
- ❖ Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo.
- ❖ Facilita su control y evaluación, entre otros.

A su vez la comunicación resulta consustancial a todo proceso promocional y marca el modo en el que se dan las acciones promocionales. “Comunicar es informar, transmitir emociones, establecer contacto, lograr transformaciones en el receptor, reflexionar, constituyéndose un eje transversal de la promoción cultural”. (Martín, A., 2010:61)

El autor enfatiza entonces en que la comunicación es una actividad propia, consecutiva y diaria en el funcionamiento de las organizaciones y la sociedad en general, de la cual depende en gran medida el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas por cada organización y su correcta utilización implica una interacción constante entre los trabajadores, la dirección y el entorno, que propicie un intercambio de ideas, mejor diálogo, favorezca la toma de decisiones y con ello conduzca a una mejor gestión de los objetivos y metas trazadas por la organización.

1.3 Comunicación Promocional

De la comunicación organizacional se derivan dos tipos de comunicación:

Comunicación Interna: “Es el patrón de mensajes compartido con los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma”. (Kreps Gary citado por Trelles, I. 2002)

Comunicación Externa: “Es aquella que la organización establece con sus públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo”. (Trelles, I. 2002)

Resulta de vital importancia la comunicación a lo interno de las entidades, pues facilita su funcionamiento y la supervivencia a lo externo, al conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa en una filosofía global de la misma y apoyar estructuralmente

el proyecto empresarial. Pero es precisamente dentro de la comunicación externa de la empresa donde se encuentra la comunicación promocional, que es la esencia de la presente investigación.

En cuanto al término comunicación promocional, ha sido definido como “toda acción de comunicación tendiente a dar a conocer al público de una forma directa: cultura, actividades, productos, servicios. Con esta acción se propicia al conocimiento directo del elemento en cuestión a promocionar” (González, V., 2006: 121). Como puede apreciarse el concepto está sesgado pues asume el proceso como mera transmisión de información e ignora la respuesta que todo estímulo produce en el receptor. Igualmente desacertado resulta hablar de comunicación directa cuando mayormente se acude a la comunicación mediática para la transmisión de este tipo de mensajes.

Otro intento por definir la comunicación promocional se circunscribe únicamente al aspecto comercial y la comprende como “todas las técnicas que permiten a las empresas emitir mensajes con objetivos comerciales a una audiencia real o potencialmente interesada en ellos”. (Billorou en Benedit, B. J., 2008: 8)

Es necesario señalar que ninguno de los conceptos hasta aquí citados menciona la necesidad de integración, de sinergia. Se requiere lograr coherencia entre las diferentes herramientas promocionales con las que trabaje la institución, es decir, resulta necesario planificar adecuadamente para lograr uniformidad en los mensajes y las acciones.

La promoción es el instrumento necesario para “comunicar la existencia del producto/servicio, dar a conocer sus características, ventajas, necesidades que satisface, persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto/servicio ofrecido y en definitiva tratar de estimular la demanda... recordando la existencia del producto/servicio y sus ventajas, a fin de evitar que los usuarios reales del producto/servicio sean *tentados* por la competencia y adquieran otras marcas” (Rivero, M., 2005: 50). La comunicación de la oferta de productos y/o servicios ofrecidos por una institución debe ser también parte consustancial de su actividad, sin caer en el error de dejar al azar lo que comunica.

El Mix de Comunicación, como también se le conoce, constituye parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia, toda vez que la combinación de las herramientas comunicativas que la componen se orienta a ofrecer información, persuadir a los públicos potenciales o reales y recordar los beneficios de la institución, producto o servicio, cualquiera que sea el caso, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización. Cada una tiene una función específica, la cual se materializa en las

acciones planificadas. Al mismo tiempo, cada acción dentro de estas herramientas que se plantean desde las estrategias o los planes, debe responder a los objetivos de la comunicación promocional, pero también debe asumir los propios.

1.3.1 Herramientas de la comunicación promocional

El investigador Phillip Kotler incluye en el Mix de Comunicación las siguientes herramientas o promoinstrumentos:

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

La publicidad se ha convertido en un elemento totalmente intrusivo y omnipresente hoy día, pues se trata de una de las más poderosas herramientas utilizadas por la empresa con el propósito de dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Kotler, uno de los principales autores que ha servido de guía para esta investigación, define a la publicidad "... como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado". (Kotler, P., 2001: 69)

Es una práctica comunicativa en tanto el aviso se constituye en mensaje portador de símbolos. Es por ello que la publicidad se instituye también en práctica cultural puesto que apela al sistema de conocimiento general, a la simbología colectiva, para ofrecer su visión o representación del mundo colectivo bajo la forma de una marca. Por tanto, la publicidad constituye una poderosa herramienta de promoción, pues no solo actúa en el nivel de respuesta de consumidores a gran escala, sino que también los incita a la fidelización, a partir de la posibilidad que posee de repetición de mensajes.

2. Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.

La promoción de ventas se ha convertido en los últimos años en una de las más poderosas armas de la estrategia de marketing para muchas empresas y en muchos mercados, aunque en el contexto nacional esta variable es escasamente utilizada. Es otra de las herramientas del mix de comunicación, dirigida a incrementar las ventas en el corto plazo, con resultados que pueden resultar fácilmente cuantificables. Con el fin de lograr este objetivo inmediato, la promoción de ventas se apoya en gran medida en los atractivos racionales para promover la imagen del producto.

Según Rafael Muñiz "se trata de una serie de técnicas cuya finalidad consiste en alcanzar objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y

dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas”. (Muñiz, R., 2008: 302)

Deben ser acciones puntuales y no constantes, realizables solo durante un tiempo limitado y “dirigidas al cliente final y/o a los intermediarios del canal de distribución y/o fuerza de ventas, y/o prescriptores, con el fin de incrementar las ventas basándose en el valor añadido que supone dicha promoción”. (Rivero, M., 2005: 117)

Esta herramienta comprende un verdadero abanico de instrumentos. Entre los más comunes figuran: cupones, premios, descuentos, muestras gratuitas del producto, degustaciones, ofertas de rebaja, sorteos, concursos, rifas, exhibiciones, demostraciones en el punto de venta, etc.

3. Relaciones públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.

Existe un enfoque de relaciones públicas desde el cual el perfil del relacionista público se dimensiona con un carácter más institucional para gestionar los flujos de comunicación a lo interno y lo externo de la organización, con el objetivo de que las relaciones de la organización con sus diversos públicos se desarrollen en un contexto armonioso para que la actividad institucional fluya continuamente.

“Algunos de sus objetivos primordiales son la conservación de un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, velar porque no se altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social, apoyar el lanzamiento de nuevos productos, reposicionar la empresa en el mercado, e influir en los grupos de consumidores. La relación con los medios de comunicación es una de sus labores principales”. (Moreira, S., 2010: 42)

No obstante, se debe precisar que las relaciones públicas abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos, basadas fundamentalmente en las relaciones humanas (comunicación interpersonal) y en el diálogo como vías de persuasión. “Adoptan muchas formas: boletines, cabildeo, patrocinio y organización de eventos, protocolo y ceremonial, relaciones con los medios, publicity, etc. Aplicables en dependencia de las características de las instituciones y de los objetivos que tengan”. (Benedict, B. J., 2008: 46)

4. Venta personal: se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.

La venta personal es la presentación directa (cara a cara o por teléfono) de un producto/servicio que un representante de la empresa hace a uno o más clientes potenciales, con el propósito de realizar ventas y de desarrollar relaciones. Por lo tanto, implica una interacción personal entre dos o más personas, que establecen un proceso de comunicación a partir de la posibilidad de retroalimentación inmediata que se produce. Precisamente, en esta retroalimentación es donde radica su mayor ventaja sobre el resto de las acciones de comunicación promocional. De ahí que en la planeación de esta herramienta deba tenerse en cuenta a las personas que realizan esta función, con vistas a las cuales se deben perfilar estrategias de capacitación e incentivos capaces de optimizar su actividad.

Kotler propone como características esenciales de la venta personal las siguientes:

- ❖ Encuentros cara a cara: supone una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas.
- ❖ Relaciones: permite el surgimiento de todo tipo de relaciones (los vendedores procuran ganarse la confianza y el afecto de los clientes para que estos se identifiquen y se sientan atraídos por el servicio que se oferta. De esta forma se logra su fidelidad y repitencia).
- ❖ Respuesta: genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor.

5. Marketing directo: “utilización del correo, del teléfono, del fax, del correo electrónico o de Internet para comunicar directamente con determinados clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos” (Kotler, P., 2006: 616).

Después de analizadas algunas definiciones y elementos esenciales sobre la comunicación promocional, así como algunas de las herramientas o promoinstrumentos que integran el Mix de Comunicación, el autor resalta la importancia de que no basta que un producto o servicio posea calidad, se distribuya eficientemente o se le fije un precio adecuado; este necesita darse a conocer y que los diferentes públicos estén informados sobre sus bondades u otras particularidades de interés para la institución, proceso que debe realizarse de manera bien pensada, con profesionalidad, sentido de pertenencia, en correspondencia con las características y necesidades de cada uno de los públicos a los cuales se vaya a expandir ese producto, lo que se interrelaciona estrechamente con el contenido de esta investigación.

1.4 Estrategia de comunicación

Enrique Arellano en su artículo *La estrategia de comunicación como un principio de integración-interacción dentro de las organizaciones*, define el término estrategia “como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) Lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. 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” (Arellano, E. C., 1998: 3). Los objetivos particulares que se elaboren, o los medios utilizados para la consecución de estos, determinan la clasificación de una estrategia comunicativa o no.

No se puede descuidar el hecho de que las estrategias de comunicación son ante todo estrategias. De ahí que el directivo o el comunicador encargado de su formulación debe dominar, además de la teoría y la práctica de la comunicación, la teoría y el pensamiento estratégicos. Cualquiera que sea el enfoque desde el que se conciba, agrega el autor, la estrategia de comunicación ha de ser anticipativa, y ha de establecer un marco de referencia sobre el cual articular un discurso y una lógica de acción.

Existen cuatro parámetros cuya combinación se debe poner de manifiesto en toda estrategia de comunicación: quién comunica, qué, a quiénes y por qué medios. Joan Costa incluye tres elementos más a esta secuencia analítica. “Así: quién comunica, qué y con quién, obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así es posible diseñar un plan estratégico de comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción”. (Costa, J., 2001:182)

De manera general, se puede afirmar que “su importancia reside precisamente en su contribución al logro de los objetivos organizacionales (llevado hasta su esfera más pragmática), favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus diferentes públicos. Además, las estrategias comunicativas le imprimen orden y sentido al intercambio de mensajes, y desarrollan una serie de significados compartidos que le otorgan sentido a la realidad y favorecen la coordinación entre los miembros de la organización”. (Hernández, Á. R., 2006: 48)

Pese a la inexistencia de consenso respecto a los pasos esenciales que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar una estrategia con fines comunicativos, gran parte de la bibliografía consultada coincide en señalar los procedimientos que seguidamente se analizan. La definición de los objetivos estratégicos, de los públicos, la elaboración de la estrategia creativa de los mensajes, el plan de medios (plan de acciones), la evaluación, retroalimentación y logística. Los objetivos deben ser claros, precisos y concisos. Estos se deben ubicar prioritariamente, y tener en cuenta los escenarios futuros en los que la empresa pueda ubicarse de acuerdo a su situación real. Tras haber interpretado la situación particular de la empresa se procederá a la conformación de una matriz DAFO, es decir, un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la empresa, haciendo énfasis en aquellas que inciden en el ámbito comunicacional.

Es importante la elaboración de los mensajes, ya que estos demandan un alto nivel de conocimiento respecto a los segmentos del público a impactar, para de esta forma diseñar el mensaje acorde a sus características. Este es un punto fundamental sobre todo si el contenido del mensaje se aleja del sistema de creencias de los destinatarios y es necesario realizarle adecuaciones en aras de aumentar la incidencia comunicativa.

El plan de acciones también debe ajustarse a las características del público meta de la estrategia. En este caso se requiere seleccionar los medios con los que se va a trabajar en función de sus características específicas, e identificar la frecuencia, horarios, espacios y la cantidad de exposiciones necesarias de acuerdo al nivel de percepción que se necesita por parte del público meta.

La ejecución de las estrategias implica un seguimiento constante de su evolución y una evaluación final del cumplimiento de sus objetivos. Este paso constituye sin dudas uno de los momentos de mayor importancia en el diseño de estrategias, precisamente, porque permite controlar y rectificar los problemas que van apareciendo en el camino, y realizar los reajustes necesarios en función de los cambios internos y externos que vayan surgiendo a lo largo del proceso.

“Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso” (Portal Moreno, R., Recio Silva, M., y Toirac García, Y., 2000: 21). De igual

modo, mientras más participativa sea la evaluación, más eficiente serán los sistemas de comunicación implementados en las organizaciones.

La estrategia es fundamental porque convierte los objetivos en enunciados de comunicación y estructura el cumplimiento de esos objetivos. Su formulación debe partir de las políticas de comunicación establecidas con anterioridad por la empresa. Al igual que las políticas y la planificación en esta esfera, debe formar parte de los objetivos y estrategias generales de la empresa en su conjunto. Esta estrategia, a su vez, debe quedar documentada, ser difundida y lograr que todos los que estén directamente implicados la acepten. De la misma manera, debe ser concebida para el largo plazo.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el autor afirma la importancia de que la comunicación en una organización debe ser vista con un enfoque estratégico. La estrategia de comunicación contribuye en gran medida al logro de los objetivos trazados en la empresa, favorece el clima organizacional interno de la misma, sus relaciones con los públicos internos y externos, mediante la optimización y sistematización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus diferentes públicos. Aporta sentido de realidad, pertenencia y responsabilidad entre los miembros de la organización, realizando el orden y sentido al intercambio de los mensajes y sus contenidos, todo lo cual contribuye a un mejor trabajo en equipo y por ende al logro de las metas propuestas.

1.5 Estrategia de comunicación promocional

En muchas empresas cubanas las acciones de comunicación se dan de forma aislada y en ocasiones no conforman la estrategia integral de comunicación. Por lo general este trabajo se vincula al área comercial y culpan a la promoción de no alcanzar determinados objetivos. Por lo que resulta necesario aclarar que la comunicación no es la encargada de vender un producto o servicio sino de despertar interés para el acto de compra. La venta de un producto depende de muchos factores correlacionados y teniendo en cuenta las características de los consumidores. El mix de comunicación tiene la responsabilidad de alcanzar los objetivos comunicativos de la estrategia general de la empresa.

De acuerdo con Philip Kotler, “la estrategia de comunicación promocional está dada por la mezcla específica de los promoinstrumentos: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales, en los que se apoya una entidad para alcanzar sus objetivos de comunicación”. (citado en Hernández, Á. R., 2000: 48)

La estrategia de comunicación promocional intenta planificar de manera coherente y sinérgica las acciones promocionales de la empresa, en aras de apoyar su posicionamiento estratégico y de tributar al fortalecimiento de la identidad corporativa, de

manera que se traduzca en el logro de una imagen favorable. El diseño y buen funcionamiento de esta herramienta comunicativa debe ampararse en la definición de objetivos bien delineados y en el pleno conocimiento del público meta y de los canales de comunicación a emplear.

De manera aún más precisa, “una buena estrategia se logra cuando reconocemos los aspectos simbólicos valorados por el consumidor, cuando encontramos una posición alternativa a la utilizada por la competencia, cuando la opción elegida es coherente con la imagen de la organización y las estimaciones de ventas y se adecua a las posibilidades económicas presentes y futuras”. (Shultz Don, E., 1983: 11)

Tras concluir el análisis, se puede afirmar que la importancia de la estrategia de comunicación promocional radica esencialmente en la capacidad de vertebración que brinda a las acciones de comunicación promocional que realiza una institución, pues aporta las pautas que deben regir la gestión de esta modalidad comunicativa.

Para Hernández el proceso de elaboración de la estrategia de comunicación promocional debe partir de la definición de sus objetivos, y enfrentar otro conjunto de decisiones que se señalan a continuación:

- ❖ Identificación del público meta y sus características.
- ❖ Definición de la respuesta que se busca (conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra).
- ❖ Creación de mensajes con un contenido, una estructura y un formato eficaces.
- ❖ Selección del medio idóneo, tanto para la comunicación personal como no personal.
- ❖ Transmisión del mensaje por una fuente creíble.
- ❖ Obtención de la retroalimentación.
- ❖ Decisiones sobre presupuesto.
- ❖ Decisiones sobre la mezcla promocional. (Hernández Á. R., 2006: 93)

Por su parte De Armas Ramírez plantea que en su elaboración hay que tener en cuenta los componentes estructurales que permitan una secuencia correcta de los pasos a seguir, como son:

- I. Introducción-Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia y qué posición teórica nos adscribimos.
- II. Diagnóstico. Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. El diagnóstico tiene a su vez sus

momentos, el momento conceptual en virtud del cual definimos los conceptos con los que vamos a trabajar, el momento operacional en virtud del cual determinamos los indicadores que orientan el diagnóstico, las técnicas a utilizar, el momento de exploración, en el que tiene lugar la aplicación de las técnicas seleccionadas y o elaboradas, el momento de evaluación y pronóstico en el que se llega a la conclusión diagnóstica. El diagnóstico inicial es fundamental para la elaboración de estrategias comunicativas, está presente no solo en el momento inicial sino durante todo el desarrollo de la estrategia de orientación. En tanto permite ajustar el plan de acción a los resultados que se logran, a las necesidades que surgen en la puesta en marcha del plan de acción y al final. Permite evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de acción y mejorar las estrategias en su totalidad para una nueva aplicación.

- III. Planteamiento del objetivo general. Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado.
- IV. Instrumentación. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos. Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes. Consiste en la puesta en práctica del plan elaborado. Es importante en este momento la observación y el registro de la marcha del plan, lo que permite posteriormente su evaluación y mejoramiento.
- V. Evaluación y ajuste de la estrategia. Una vez finalizada la aplicación del plan de acción, corresponde realizar la evaluación integral de la estrategia con el objetivo de valorar su efectividad y mejorarla. Definición de los logros y obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado. (De Armas, N., 2008)

Las estrategias de comunicación con énfasis en lo promocional, en el caso concreto de la cultura, requieren de un sentido integrador de múltiples acciones para promover las distintas manifestaciones del arte y a su vez elevar la calidad de vida espiritual en los distintos sectores que conforman la sociedad, por lo que presupone y exige precisiones más delicadas y puntuales, acordes con las propias complejidades de los procesos de creación artística.

El centro de atención se ubica en crear y mantener una imagen comunicacional que propicie vínculos favorables entre la entidad (o el talento artístico representado) y todos los públicos posibles, incluidos los llamados internos.

En toda acción de comunicación y promoción en la cultura es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Conocer a fondo la política cultural y contribuir a su implementación paulatina, pero sistemática.
- b) Relacionarse con el potencial cultural, instituciones y todos los actores sociales del territorio en el cual despliega su labor.
- c) Contribuir a la transformación cualitativa de las personas, mediante las acciones y participación en las actividades.
- d) Plantear proyecciones estratégicas a corto y mediano plazo ajustadas a la realidad contextual del territorio. (Hernández, G. J., 2007)

“Promover o comunicar un hecho cultural es darlo a conocer por diferentes vías con el propósito de provocar una respuesta, de activar todos los posibles mecanismos que propicien reacciones de acercamiento, disfrute, evaluación y aprendizajes en términos de públicos”. (Martín Rodríguez, A., 2010: 61)

La promoción de las diferentes manifestaciones del arte, con énfasis en la literatura, se caracteriza por el empleo de una variedad de vías posibles para su realización, entre las que ocupa un lugar primordial el empleo de los medios masivos de comunicación, dada la marcada influencia que pueden tener en la generación de preferencias entre los públicos. Sin embargo, es una demanda de los tiempos actuales evaluar todos aquellos otros posibles modos de hacer, que a tenor con particularidades de contextos e instituciones, aseguren una aproximación a favor de los públicos reales y potenciales. En gran parte de la bibliografía consultada se aprecia que el primer paso para la elaboración de una estrategia de comunicación es la definición o actualización de la misión y la visión.

Ivonne Torrente Pons, (s.a) destacada investigadora, Máster en Dirección de Empresas, Profesora Asistente del Instituto del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba, es una de las autoras que de manera más exacta se acerca en sus definiciones a lo que en materia de prácticas culturales se realiza como metodología a la hora de confeccionar una estrategia de comunicación promocional; para ello asume la siguiente secuencia o estructura de pasos.

- ❖ Definición o actualización de la misión y la visión.
- ❖ Elaboración del diagnóstico, incluyendo la elaboración de la matriz DAFO.

- ❖ Identificar las áreas de resultado claves.
- ❖ Elaborar los objetivos estratégicos.
- ❖ Elaborar el plan estratégico.
- ❖ Diseño de la organización.

En tanto el autor Rafael Benítez Moreno (2014), Máster en Dirección y Gestión de Empresas, experto en Marketing, publica en el Blog, “Consultoría Digital, Empresa, Marketing Digital”, otro modelo a seguir para la elaboración de una estrategia de comunicación promocional, con el título: ¿”Cómo desarrollar una estrategia de comunicación promocional en 8 pasos”?, definiendo para ello los pasos siguientes:

1. Definición del marco estratégico.
2. Análisis de situación actual.
3. Objetivos organizacionales y objetivos de comunicación.
4. Identificar públicos objetivos.
5. Mensajes.
6. Canales de comunicación.
7. Programación.
8. Medir y evaluar.

A criterio del autor, los modelos de estrategia de comunicación promocional de Ivonne Torrente Pons y Rafael Benítez Moreno, poseen semejanzas con la metodología definida por el Departamento de Programas Socioculturales del Ministerio de Cultura en el documento “Indicaciones Metodológicas del Ministerio de Cultura para el desarrollo de las Estrategias del Programa Sociocultural”, enviado en el año 2003 a las direcciones provinciales de cultura y sus instituciones subordinadas. Es por ello que el autor elige estos dos procedimientos para la elaboración de la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus, conformando un modelo de estrategia de comunicación promocional de elaboración propia, a partir de una adecuación que realiza a los mismos, el que se expondrá en el capítulo dos de la presente investigación.

1.6 Ventas

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Según la Enciclopedia colaborativa EcuRed: la venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

“El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados”. Sitio web (degerencia)

Laura Fischer y Jorge Espejo, (s.a: 26-27) autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la *venta* es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”. Ambos autores señalan además, que es “en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)”.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica. Una venta involucra al menos tres actividades:

- 1) Cultivar un comprador potencial.
- 2) Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio.
- 3) Cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio.

Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

Tipos de ventas:

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).

Ventas electrónicas: vía Internet.

Ventas intermediadas: por medio de corredores.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

1. Una perspectiva general, en la que la venta es *la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.*
2. Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la venta es *toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor:*
 - Identifica las necesidades y/o deseos del comprador.
 - Genera el impulso hacia el intercambio.
 - Satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes. (Thompson, I., s.a) Sitio web *promonegocios.*

El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado.

En las técnicas de ventas se reconocen tres etapas:

- a) La Preventa. Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente.
- b) La Venta. Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la Preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca nuestra propuesta.
- c) La Posventa. Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el servicio y/o mantenimiento sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita.

La venta como servicio:

- ❖ La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa.
- ❖ Para vender un bien o servicio, lo principal es conocer en profundidad lo que está ofreciendo.
- ❖ El conocimiento del producto debe estar dirigido a solucionar problemas del cliente. (Ecured)

El análisis de ventas nos suministra respuesta en cuanto a lo que sea vendido y que productos particularmente, dándonos información de quién fue el comprador, y se toma como base de comparación los registros de la empresa en cada uno de los rubros y las cifras pronosticadas que fueron incluidas en la planeación de las ventas.

De la profundidad del análisis, la exactitud de los resultados y el grado de dificultad para realizarlo, depende necesariamente de la información adecuada y disponible. De un análisis de esta naturaleza puede apreciarse la importancia relativa de los clientes y se pueden tomar decisiones importantes de mercadeo y ventas, frecuencia de visitas de los vendedores, promoción de ventas y dedicación de mayores esfuerzos.

A partir de las nuevas transformaciones socio-económicas que tienen lugar en nuestro país, el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y el panorama internacional actual, cobra mayor importancia el indicador económico en toda entidad o empresa, resultando de vital importancia su observación y control permanente. En el caso específico de las organizaciones encargadas de comercializar cualquier producto o servicio, constituye un elemento esencial los planes de ventas, el control de su cumplimiento y de las acciones que se realizan para llevarlo a cabo de manera efectiva.

En nuestro país el Ministerio de Cultura, desde lo que establece para el análisis de las estadísticas culturales, con énfasis en lo que refiere sobre los niveles de ventas de las empresas subordinadas y en el caso particular del Instituto Cubano del Libro y la Literatura, define un plan anual para los ingresos que en materia de ventas literarias se debe desarrollar.

El autor enfatiza en la importancia que reviste el análisis de las ventas que deben realizar las empresas, lo cual nos dota del conocimiento del cumplimiento o no del plan propuesto. Pero, esta acción debe trascender más allá del análisis cuantitativo y hacer énfasis en elementos de carácter subjetivo, como son las expectativas del cliente, su satisfacción, tipo de productos o servicios que prefieren y la efectividad de la labor de promoción realizada por la institución. En ello juega un papel trascendental la comunicación, en específico la comunicación promocional, vista desde un enfoque estratégico, es decir, mediante la estrategia de comunicación promocional.

Niveles de ventas: Se analizan las ventas teniendo en cuenta el plan de venta propuesto para el año, por tipo de literatura y la cantidad de textos vendidos con su ingreso recibido. Se considera los niveles en las ventas, la comparación entre el comportamiento real de las ventas de la literatura en el año, con el plan previsto para ese mismo período.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo

- ❖ Asumir la comunicación desde una perspectiva estratégica y no instrumental, propicia acciones comunicativas centradas en la participación de los implicados, que deben ser programadas y planificadas.
- ❖ La estrategia de comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información y que requiere de un análisis profundo que conduzca a conclusiones, revelaciones y oportunidades.
- ❖ La estrategia de comunicación promocional intenta planificar de manera coherente y sinérgica las acciones promocionales de la empresa, en aras de apoyar su posicionamiento estratégico en el mercado y de tributar al fortalecimiento de la identidad corporativa, de manera que se traduzca en el logro de una imagen favorable y con ello en resultados favorables en las ventas de los productos que produce o comercializa.
- ❖ El diseño e implementación de una estrategia de comunicación promocional en el CPLL de Sancti Spíritus contribuirá a mejorar los niveles de ventas de literatura.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA DEL MODELO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL PROPUESTO PARA EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LITERATURA EN SANCTI SPÍRITUS.

El capítulo actual se divide en dos epígrafes. En el primero se realiza una caracterización del CPLL de Sancti Spíritus y del panorama literario actual de la provincia, abordándose los principales rasgos y situaciones que caracterizan la literatura en el territorio en la actualidad. En el segundo se fundamenta teórica y metodológicamente el modelo de estrategia de comunicación promocional propuesto por el autor para el CPLL, y se explica cada uno de los pasos que se realizarán en las cuatro etapas que posee el mismo.

2.1 Breve caracterización del Centro Provincial del Libro y la Literatura y del panorama literario actual de la provincia

El CPLL en Sancti Spíritus fue creado el 28/12/1989 mediante la Resolución 449 del Ministro de Economía y Planificación Física. Está catalogado como una empresa presupuestada con tratamiento diferenciado. Metodológicamente se subordina a la Dirección Provincial de Cultura y Arte, órgano rector de la política cultural en el territorio y económicamente al Gobierno Provincial.

Este centro presenta un sistema de dirección por objetivos, acogido a las indicaciones plasmadas en el documento “Procedimiento para la elaboración de los Programas de Desarrollo Cultural en las provincias y municipios”, elaborado por la Dirección de Programas Culturales del Ministerio de Cultura en La Habana en noviembre del año 2013, en el que se trazan las políticas en materia cultural para el período 2014-2020.

Cuenta con una plantilla aprobada de 91 trabajadores, existiendo en la actualidad 76 plazas cubiertas de ese total, de ellos solo el 18% de los trabajadores posee nivel superior de escolaridad, el resto oscila entre el nivel de técnico medio, doce grado, noveno grado y sexto grado de escolaridad, lo que constituye una debilidad. (Ver gráfico 2.1).

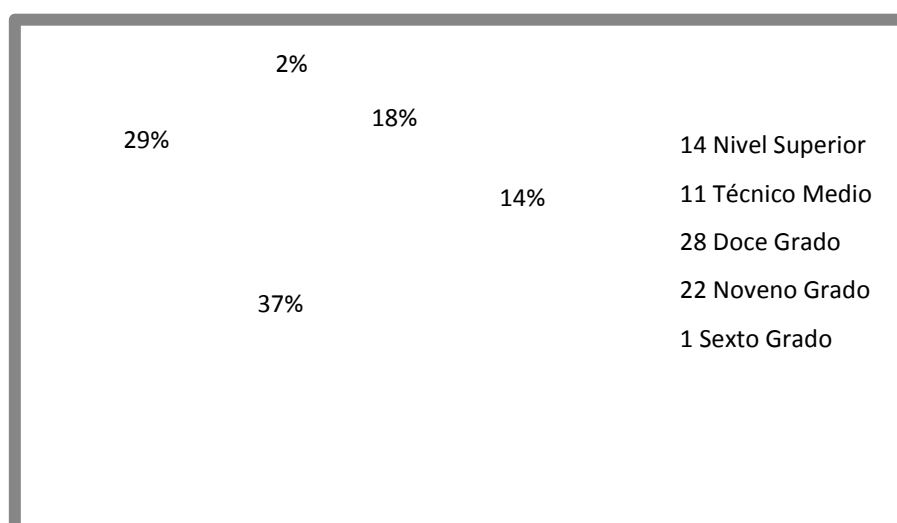


Gráfico 2.1 Distribución de la plantilla cubierta del CPLL según nivel escolar.

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de dirección del CPLL la integra el director general, al que se le subordina el director del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”, el director de la Editorial Luminaria, el jefe del departamento comercial, el jefe del departamento económico, el jefe del departamento de recursos humanos, además forman parte del consejo de dirección del centro, el director de la imprenta y el jefe del almacén central de la institución, el resto son trabajadores, técnicos, especialistas y operarios. (Ver figura 2.1).

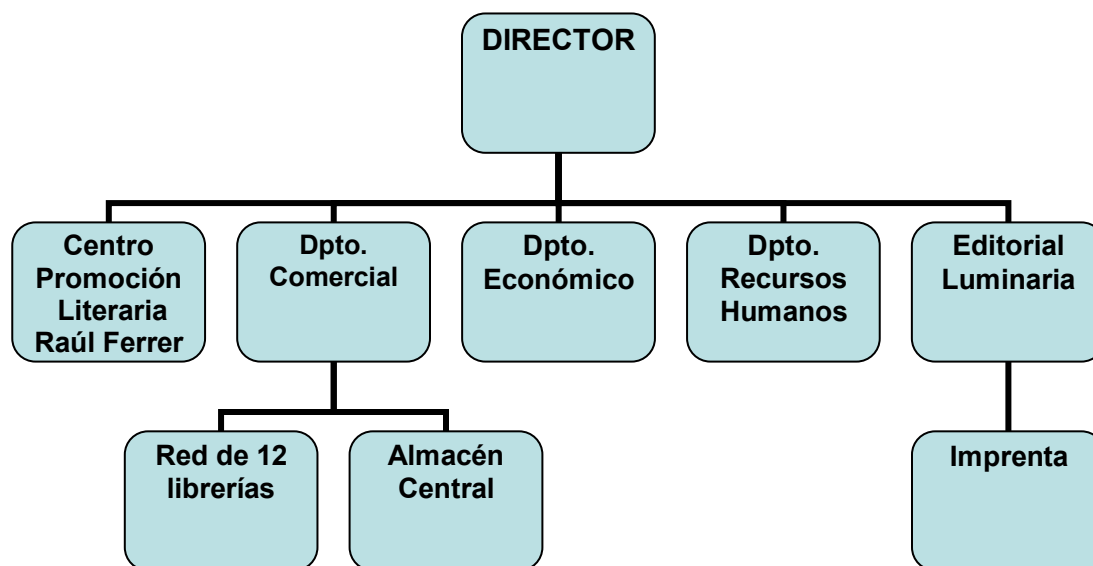


Figura 2.1 Organigrama del CPLL. Fuente: Análisis de documentos del CPLL.

El CPLL posee una red de 12 librerías, de ellas ocho están ubicadas una en cada municipio, las otras cuatro se ubican en la Universidad de Ciencias Médicas “Doctor Faustino Pérez”, en la Universidad José Martí Pérez y en los poblados Topes de Collantes y Guayos respectivamente.

En tanto, el Centro de Promoción Literaria Raúl Ferrer fue creado en el año 2000, es el que tiene la misión específica de asesorar y controlar metodológicamente lo concerniente a la promoción, la información y la divulgación de la literatura espiritvana, nacional y universal, como centro rector de la promoción literaria dentro del CPLL.

En su razón de ser también está desarrollar un sistema integrado de comunicación coherente y eficaz de los valores más relevantes que permita el fortalecimiento y la consolidación de las relaciones de la provincia y de su red de instituciones dedicadas al libro y la literatura con sus diferentes públicos. Además es el encargado de reforzar la imagen del CPLL y orientar acciones que contribuyan a fortalecer la imagen de las instituciones municipales, de colocar a los escritores en los más elevados índices del conocimiento y la popularidad del pueblo espiritvano, cubano e internacional.

En sentido general, el papel que lleva a cabo el Centro Provincial de Promoción Literaria Raúl Ferrer es de vital importancia en la labor de promoción literaria que realiza el CPLL. Constituye además ámbito de homenaje a grandes poetas, narradores y pensadores, fundamentalmente espiritvanos. Convoca premios, organiza eventos, concursos, conferencias, promueve lecturas, facilita presentaciones de libros, permite la interrelación de la literatura con otras artes y presta servicios indirectos de biblioteca. Lo antes expuesto no excluye ni le resta importancia a la labor promocional que desarrolla el resto de los departamentos del CPLL, subordinados todos a la misma dirección.

Hasta la fecha actual el Centro Provincial de Promoción Literaria ha carecido de una instalación propia, permaneciendo desde su creación dentro del CPLL. En la actualidad posee una plantilla aprobada de cuatro trabajadores, estando cubierta tres plazas, existiendo un director del centro, el que posee nivel superior de escolaridad y dos trabajadores con nivel medio de escolaridad que ocupan las plazas de Especialista C en promoción de la actividad cultural.

En Sancti Spíritus en el ámbito cultural se han destacado a lo largo de la historia varios artistas y creadores en la gran mayoría de las manifestaciones artísticas. En la literatura ha logrado articular una sólida muestra a través de los años, figuras como Panchita Hernández, Julio Miguel Llanes, Julio Crespo, Esbértido Rosendi Cancio, Juan Eduardo Bernal Echemendía (Juanelo), Yanetsy Pino Reina, Antonio Rodríguez Salvador

(Chichito), Rosa María Hernández, Abel Hernández Muñoz, Ángel Martínez Niubó, Mario Luis López Isla, entre otros, prestigian el patrimonio tangible e intangible de la literatura espiritana.

En la actualidad la provincia cuenta con 85 escritores afiliados al Centro Provincial del Libro y la Literatura, de ellos 24 son miembros de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) y 20 de la Asociación Hermanos Saiz (AHS). La mayoría de estos escritores poseen una obra sólida, teniendo en cuenta la cantidad de publicaciones que han realizado, ya sea en libros, revistas, o sitios digitales.

Entre los escritores más avezados de la actualidad resaltan creadores como Luis Rey Yero Pérez, crítico de arte, ensayista, periodista, miembro de la UNEAC, tiene varios títulos publicados. Julio Miguel Llanes, miembro fundador de la UNEAC, profesor auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, miembro de la cátedra de Literatura Infantil de dicha institución, miembro de la Sociedad Cultural José Martí y miembro de honor de la Asociación de Pedagogos de Cuba, organizador principal de los encuentros Crítica e Investigación de Literatura Infantil de Sancti Spíritus. Antonio Rodríguez Salvador, poeta y narrador, miembro de la UNEAC, tiene publicado varios libros y artículos periodísticos. Esbértido Rosendi Cancio, poeta, periodista, miembro de la UNEAC, ha publicado varios títulos en editoriales provinciales y nacionales, conocido como el poeta de la ciudad de Sancti Spíritus, entre otros.

Existen otros escritores que también resaltan por su obra literaria y sus publicaciones, como son: Rigoberto Rodríguez Entenza (Coco), Manuel González Busto, Pedro de Jesús, ganador del concurso Alejo Carpentier en Ensayo, Juan Eduardo Bernal Echemendía (Juanelo), Pedro de Jesús López, Ángel Martínez Niubó, Ramón Luis Herrera, Jorge Silverio Tejera, Maikel Rodríguez Calviño, Abel Hernández Muñoz, Liudmila Quincoses Clavelo, entre otros.

El CPLL auspicia y financia 23 espacios literarios en la provincia, entre ellos tertulias, peñas, cafés literarios y talleres. Estos tienen frecuencia mensual y tienen como objetivo fundamental promocionar e incentivar la lectura, la creación literaria y difundir la obra de los escritores locales, aunque expertos refieren que aún resultan insuficientes, si se tiene en cuenta que en la provincia existen ocho municipios, lo que denota un promedio de realización de menos de tres espacios por municipio de forma mensual y la mayoría de estos tienen lugar en la cabecera provincial.

Entre los principales espacios de promoción literaria de carácter fijo o mensual que son auspiciados por el CPLL están:

- 1- “El libro en el barrio”. Conduce: Centro Provincial del Libro y la Literatura. Frecuencia: Una vez al mes, en el barrio y en el día que se elija.
- 2- Taller Provincial de Poesía y Narrativa “Fayad Jamiz”. Reúne a escritores de toda la provincia, se realizan comentarios sobre obras de escritores nacionales e internacionales. Análisis de textos literarios de escritores y participantes. Conduce: Esbértido Rosendi Cancio. Lugar: Galería de Arte “Oscar Fernández Morera”. Frecuencia: Primer jueves de cada mes.
- 3- “Viajera de Gómez”. Conduce: Marcos Calderón Echemendía. Lugar: Sede Provincial de la UNEAC.
- 4- “Café Bonaparte”. Se abordan temas diferentes relacionados con la literatura y la cultura general integral. Se invitan escritores y especialistas. Conduce: Juan Eduardo Bernal Echemendía. Lugar: Sede provincial de la Sociedad Cultural José Martí. Frecuencia: Último viernes de cada mes.
- 5- “Sábado del libro”. Dedicado a la presentación de libros de diversos géneros. Conduce: Esbértido Rosendi Cancio. Lugar: Librería “Julio Antonio Mella”, Sancti Spíritus. Frecuencia: Tercer sábado de cada mes.
- 6- “Fé de erratas”. Conduce: Antonio Rodríguez Salvador. Lugar: Librería “Raúl Galán”, municipio Jatibonico.
- 7- “Confrontaciones”. Conduce: Manuel González Busto. Lugar: Hogar Materno de la calle Martí en Sancti Spíritus.
- 8- “Viajera peninsular”. Dedicado a la promoción de la Décima. Conduce: UNEAC. Lugar: Sede del Comité Provincial de la UNEAC. Frecuencia: Segundo sábado de cada mes.
- 9- “Taller de narrativa”. Reúne escritores y aficionados de la literatura, se realizan análisis y talleres de textos escritos por los participantes. Se comenta sobre la actualidad en la narrativa. Conduce: Escritores miembros de la UNEAC en Cabaiguán. Lugar: Sede del Comité Municipal de la UNEAC en Cabaiguán. Frecuencia: Segundo domingo de cada mes.
- 10- “Abrir la Verja”. Se abordan diferentes temas relacionados con la literatura, se invitan escritores. Conduce: Escritores afiliados al Centro Provincial del Libro y la Literatura. Lugar: Sábado Librería Julio A. Mella. Frecuencia: Cuarto sábado de cada mes.

En el transcurso del año en la provincia tienen lugar otros espacios que son auspiciados por el CPLL, con el objetivo de fomentar la lectura y realizar la promoción literaria. Entre

ellos están los concursos de literatura: “Concurso Nacional de Poesía Raúl Ferrer”, este se premia en el mes de noviembre de cada año, durante la celebración de la Jornada Nacional de la Poesía y el “Concurso Internacional de Minicuento El Dinosaurio”, este último se realiza en coauspicio con el Centro de Formación Literaria “Onelio Jorge Cardoso” de La Habana y se premia durante el desarrollo en la provincia de la Feria Internacional del Libro, que regularmente tiene lugar en el mes de febrero de cada año.

Además existen otros importantes eventos como la Feria Internacional del Libro que tiene lugar entre los meses de febrero o marzo de cada año. La Feria del Libro de la Montaña, que se desarrolla también con carácter anual, específicamente en el mes de abril y la Jornada de la Poesía, también con carácter anual, esta se realiza en el mes de noviembre, en estrecha colaboración con la Sede Provincial de la UNEAC.

La literatura se clasifica en cinco grandes grupos o tipos, la literatura Político-Social, la Universal y Arte, la de Letras Cubanas, para Niños y Jóvenes y la literatura Científico-Técnica. En la revisión de documentos realizada en el CPLL, se constató que en los últimos diez años la literatura más vendida en las diferentes librerías de la provincia es la de Niños y Jóvenes y en segundo lugar la Científico-Técnica. La menos vendida es la literatura Universal y Arte (poesía, novela, biografías, testimonios), en segundo lugar Letras Cubanas y le sigue la literatura Político-Social.

A tono con la política de actualización económica y social del país y con las normativas del Instituto Cubano del Libro y la Literatura, el CPLL de Sancti Spíritus en su departamento comercial realiza de manera mensual un análisis y balance de cómo se comportan los ingresos económicos. De igual manera el CPLL, como parte de sus estrategias internas para el control del comportamiento de las ventas, establece a sus entidades subordinadas un plan mensual, además del anual, y en cada semestre del año hace un análisis integral del estado de cumplimiento de sus ingresos, en correspondencia con la cifra del plan anual, lográndose al concluir cada año realizar un balance del plan de ventas previsto y su cumplimiento, en correspondencia con los ingresos alcanzados.

De manera general se constata que en los últimos diez años la gestión organizacional ha tenido antecedentes negativos en el CPLL y en las distintas instituciones culturales vinculadas de una forma u otra al quehacer literario en la provincia. Esto ha estado avalado por los resultados económicos ineficientes y los problemas de comunicación interna y con instituciones culturales como la Dirección Provincial de Cultura y Arte, la UNEAC y la AHS. Estas problemáticas han afectado la promoción literaria en el territorio y con ello los niveles de ventas de literatura en el CPLL.

2.2 Fundamentación teórica y metodológica del modelo de estrategia de comunicación promocional propuesto por el autor para el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus

El autor elabora un modelo de estrategia de comunicación promocional a partir de la adecuación de los procedimientos planteados por los autores Rafael Benítez Moreno e Ivonne Torrente Pons. El mismo está compuesto por cuatro etapas o momentos y se aplicará en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus de enero de 2014 a diciembre de 2016.

Modelo de la estrategia de comunicación promocional propuesto por el autor:

I. DIAGNÓSTICO

- ❖ Diagnóstico de la comunicación promocional y los niveles de ventas de literatura. (Resultado de la aplicación de los instrumentos, matriz DAFO).

II. PLANIFICACIÓN

- ❖ Conformación del equipo gestor de la estrategia.
- ❖ Definir o actualizar la misión y la visión.
- ❖ Identificar los públicos.
- ❖ Identificar los canales de comunicación.
- ❖ Identificar las áreas de resultados claves.
- ❖ Elaborar los objetivos estratégicos.

III. EJECUCIÓN

- ❖ Elaboración del plan de acción y su ejecución.
- ❖ Definir el presupuesto a utilizar en la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

IV. CONTROL

- ❖ Elaborar el sistema de control de la estrategia.
- ❖ Crear la comisión de evaluación de la estrategia.

Primera etapa: DIAGNÓSTICO.

Al elaborar una estrategia de comunicación promocional, se debe realizar como primer paso un diagnóstico de la situación actual que presenta la organización en cuanto a la comunicación promocional y los niveles de ventas del bien o servicio que produzca o comercialice, en este caso específico de la literatura.

La autora Ivonne Torrente Pons (s.a) refiere que en esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con los públicos, que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la empresa son los trabajadores y los

clientes, refiriendo que hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

La propia elaboración del diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. En muchas ocasiones las estructuras funcionales altamente especializadas y el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y cada trabajador, solo conozca lo que a él le corresponde hacer. Por eso no resulta extraño que en el proceso participativo de elaboración del diagnóstico, cuando se reúnen especialistas de diferentes áreas, se den cuenta de que por primera vez están escuchando lo que sucede en otro departamento y lo que piensan los demás. Por ello es importante aprovechar esos espacios de discusión además de para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para minimizar barreras semánticas, cognitivas, psicológicas y administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

Benítez (2014) plantea que la parte introductoria de la estrategia de comunicación debería esbozar brevemente lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad. Debe mirar las fortalezas de comunicación de su organización, lo que ha sido y es un éxito y lo que no ha funcionado bien en los últimos tres años. Propone una serie de herramientas que pueden ser utilizadas para ayudar a analizar la situación actual de la organización, entre ellas el análisis DAFO.

El análisis DAFO implica realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización, lo que en términos de comunicación significa trazar estrategias para convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y atenuar en lo posible las amenazas, realizando una proyección estratégica factible.

En la figura 2.2 se ilustra el modelo de análisis DAFO (Benítez R., 2014), que sirve de apoyo para el análisis estratégico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la presente investigación.



Figura 2.2 Esquema de matriz DAFO. Fuente: (Benítez, R., 2014)

Además del análisis DAFO sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en la presente investigación se realizará un análisis basado en los resultados de los métodos del nivel teórico y del nivel empírico aplicados, sobre las principales características y problemáticas de la comunicación promocional y los niveles de las ventas de la literatura en el CPLL.

Para realizar el diagnóstico se aplicarán varias técnicas y métodos de la investigación científica para recopilar y analizar la información obtenida. El análisis bibliográfico y documental se utilizará como fuente de obtención de información, se consultarán publicaciones seriadas sobre comunicación promocional, promoción, ventas, niveles de ventas, tesis de maestrías y doctorados relacionadas con la comunicación promocional. Se analizarán documentos normativos que rigen la actividad cultural y los balances económicos semestrales y anuales del CPLL, los cuales enriquecieron el presente estudio. (Ver anexo 1)

Se realizarán entrevistas a ocho directivos del CPLL miembros del consejo de dirección de la entidad, con la finalidad de obtener de forma directa e indirecta información acerca de la situación actual que presenta la comunicación promocional y los niveles de ventas de la literatura en el CPLL, principales problemáticas, debilidades, fortalezas,

proyecciones de trabajo y otras cuestiones de interés relacionadas con ambos aspectos.
(Ver anexo 2)

Se aplicarán encuestas a público interno y externo para determinar el conocimiento que estos poseen sobre el desarrollo de espacios y actividades literarias en la provincia y así poder caracterizar la actividad de comunicación promocional que lleva a cabo el CPLL.
(Ver anexo 4 y anexo 5)

Se utilizará el método de la observación participante para caracterizar la actividad de promoción literaria que se realiza en los 23 espacios fijos de carácter mensual que posee el CPLL, a los que se aplicará una guía de observación. Los resultados de la aplicación de la guía de observación serán analizados teniendo en cuenta cada uno de los aspectos a observar en la guía y los indicadores fijados para evaluar los mismos en Bien, Regular o Mal. (Ver anexo 6)

Se realizará la triangulación de datos para constatar las regularidades fundamentales a partir de los datos obtenidos después de la aplicación de los diferentes instrumentos. También se utilizará el cálculo porcentual para tabular, procesar la información, establecer generalizaciones y obtener promedios de los instrumentos aplicados.

Es importante señalar que en el caso de la comunicación promocional el autor diagnostica su estado actual en el momento en que se inicia la investigación (año 2013), específicamente en los meses de noviembre y diciembre. En cuanto a los niveles de ventas de literatura, se toma como referencia para el diagnóstico los años 2011, 2012 y 2013.

Segunda etapa: PLANIFICACIÓN.

La planificación es un proceso que en el caso de la comunicación se desarrolla a partir de los objetivos, la misión política, el conocimiento del estado de la comunicación mediante diagnósticos y auditorías, la definición de la estrategia global de comunicación, el establecimiento de los planes de comunicación interna y externa y la gestión de los programas, proyectos y campañas de la organización.

En el ámbito comunicacional la planificación se orienta a la consecución de los objetivos correspondientes a la gestión de la comunicación, y esta a su vez depende del comportamiento de la comunicación interna y externa. En tal sentido, para poder determinar el estado en que se encuentran los procesos comunicativos en la organización, estos deben haber sido estudiados y diagnosticados.

La planificación está considerada una de las más importantes etapas del ciclo de la dirección, por ello el autor en esta fase de la estrategia primeramente conformará el

equipo gestor de la estrategia de comunicación promocional, que deberá estar integrado por directivos de la empresa, especialistas, expertos, escritores y periodistas, en el cual se apoyará para el diseño de la misma y de cada uno de los pasos que se ejecutarán en las distintas etapas.

El siguiente paso es la elaboración o actualización de la misión. Con respecto a la misión de la organización, gran parte de la literatura consultada coincide en que es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo.

Ivonne Torrente Pons (s.a) plantea que se puede definir como misión: “el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes, los accionistas o propietario(s), el personal de la empresa”. La misión y la visión deben por tanto, comunicar de manera efectiva ese propósito y ese futuro deseado.

Torrente (s.a.) refiere además que se debe partir del modelo de las "Siete C de una comunicación eficiente", se deben considerar en la elaboración de las estrategias.

1. CREDIBILIDAD: Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso. De ahí que sea necesario:
 - Lograr la amplia participación del personal de la empresa en la elaboración de la misión y la visión.
 - Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la empresa e incorporarlos como elementos esenciales de la misión y la visión.
2. CONTEXTO: Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como misión y visión lo que esos públicos esperan de la empresa.
3. CONTENIDO: Para que tenga un significado para los públicos de la empresa, además de los beneficios, la misión y la visión deberán expresar los valores esenciales de la empresa, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los trabajadores y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente y al medio ambiente.

4. CLARIDAD: Por supuesto que lo más importante es que tanto la misión como la visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso. Con los mismos códigos de los interlocutores (público interno y externo).
5. CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA: No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesario una plena coherencia entre lo que se dice, lo que se hace.
6. CANALES DE COMUNICACIÓN: Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.
7. CAPACIDAD DEL AUDITORIO: Es la elaboración del diagnóstico estratégico. En esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con los públicos. ¿Puede alguien dudar que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la empresa son los trabajadores, los clientes? Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

Según Torrente (s.a) este aspecto se tiene en cuenta desde la propia concepción de la elaboración de la estrategia, porque más que un auditorio paciente al que se le presenta una misión y una visión elaboradas por otros, ellos han sido partícipes de su formulación. De esta manera la misión y la visión dejan de ser mensajes que la empresa debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos elaborados a través de un proceso de comunicación eficiente.

Benítez (2014) plantea que es importante que los objetivos de comunicación deban ser vistos de forma que siempre ayuden a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión dentro de la organización.

Posteriormente se elabora o actualiza la visión de la empresa, la cual es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

Torrente (s.a) refiere que la visión consiste en "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de uno a tres o más años". Benítez (2014) plantea que cualquier

estrategia de comunicación debe reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización, que estos últimos pueden ser alcanzados a través de la comunicación.

Por la importancia de la proyección social del sistema cubano, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia, y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales, y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal.

Por ello, el siguiente paso de esta estrategia de comunicación promocional consiste en identificar los públicos objetivos a los cuales estarán dirigidas las acciones de comunicación promocional. Identificar los públicos es un paso al que Benítez (2014) y varios de los autores consultados, como Irene Trelles (2001) y Ángel Hernández (2000), le atribuyen gran importancia, segmentando los públicos en dos tipos, los externos y los internos, señalando además la importancia de no olvidar el cliente o público interno, ya que la comunicación interna es una parte crucial de cualquier estrategia de comunicación promocional.

Los públicos se segmentan en dependencia de los vínculos que posean con la institución a la que pertenecen. Los públicos se pueden catalogar en dos grupos, primero el público interno, se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y público externo, se relaciona con la institución pero no forma parte de su estructura. En parte de la literatura consultada se observaron otros criterios que plantean que existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, que a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

Resulta de vital importancia que todos los públicos de la institución se atiendan teniendo en cuenta sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos. Es importante saber que los públicos están siempre dispuestos a colaborar, dando información sobre sus costumbres y valores, explicando sus vidas cotidianas, expresando sus demandas, aspiraciones y advirtiéndolo cómo perciben los mensajes; y es precisamente mediante esa percepción, resultante de la interacción con los actores, que los mismos se construyen una determinada imagen de la entidad. El protagonismo en la imagen lo tienen los públicos y no la institución, son los que reciben los mensajes, porque la institución incide, porque es quien los elabora, pero no determina en lo que esa gente piensa de eso, son opiniones positivas o negativas, depende.

Benítez (2014) señala que una de las partes de la estrategia de comunicación promocional debe contener aquel público que podrá estar interesado directamente en partes de la organización, servicios que produce, comercializa o actividades que desarrolla. El autor considera que comprender esto hace más fácil priorizar el trabajo de comunicación promocional hacia esos públicos, sin obviar el resto de los públicos objetivos identificados y que resulta importante que las instituciones se preocupen por la percepción que los diferentes públicos tienen respecto a ella, ya que depende de su satisfacción para el logro de los objetivos institucionales y su continuidad dentro de la sociedad.

Posteriormente se seleccionarán los canales o medios eficientes de comunicación, los que van a ser de vital importancia a la hora de implementar las acciones planeadas en la estrategia y de buscar la retroalimentación con los públicos. Por ello, desde la fase investigativa se debe incursionar en el análisis y valoración rigurosa de aquellos que resultarían factibles de emplear para la puesta en práctica de la estrategia de comunicación promocional.

Son varias las clasificaciones de canales de comunicación existentes, pues son diversos los autores que han ofrecido una mirada a este tema. Los clasifican en personales y no personales o en directos y mediáticos.

Directos: dependen de la comunicación cara a cara para transmitir la información. Este canal permite no solo la comunicación verbal sino también la gestual (no verbal), posibilita una rápida respuesta por parte de los distintos entes que desarrollan la comunicación.

Mediáticos: estos últimos se realizan a través de algún tipo de tecnología para la reproducción y socialización del mensaje, dependen de algún dispositivo, artefacto o medio.

De la selección de los medios a través de los cuales se va a transmitir el mensaje dependerá en gran medida su efectividad. De acuerdo a múltiples criterios, dicha selección debe obedecer principalmente a cuatro factores: objetivo (qué se desea obtener y en cuánto tiempo), audiencia (quiénes son y dónde están las personas a las cuales se quiere llevar el mensaje), mensaje y frecuencia (qué se desea decir y con qué frecuencia, atendiendo a sus objetivos) y presupuesto (con qué contamos para los anuncios, es quizás el factor más influyente y el que determinará qué se puede hacer objetivamente).

Rafael Benítez Moreno (2014), al igual que otros autores consultados, habla de que para cada público identificado deberíamos indicar los canales de comunicación más

apropiados para comunicarnos con ellos. En el modelo o esquema de la comunicación que este autor elabora, se evidencia la importancia de los canales de comunicación, los que aparecen señalados además en varios esquemas de la literatura consultada. (Ver figura 2.3)

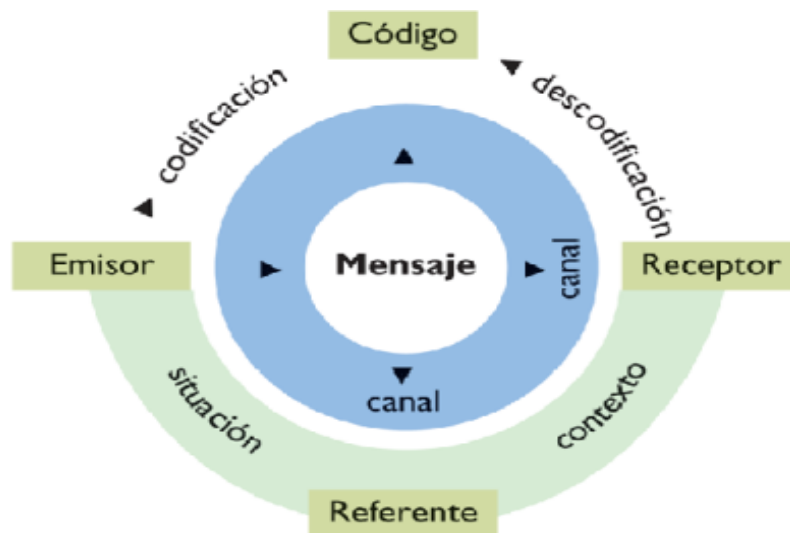


Figura 2.3 Esquema de la comunicación. Fuente: Benítez Moreno, R. (2014)

Refiere el mismo autor que existen ventajas y desventajas en el uso de cada uno de los canales de comunicación, ya que pueden variar en función de las necesidades y los recursos de los que disponemos. Señala que no es lo mismo realizar un envío por correo segmentado y dirigido a cada público, que uno masivo sin tener en cuenta los públicos objetivos. Manifiesta también que para lograr una comunicación efectiva con los públicos, es preciso el empleo de varios canales de comunicación y que para cada mensaje que queremos transmitir, probablemente habrá varios canales de comunicación adecuados.

Posteriormente se identificarán las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos. Respecto a este proceso, Ivonne Torrente Pons (s.a) refiere que debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa. Esto además crea un compromiso: "los objetivos dejan de ser los de la empresa para ser los que hemos propuesto". Torrente (s.a.)

Las áreas de resultados claves deben identificarse antes de elaborar los objetivos estratégicos y el plan estratégico. Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la empresa, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la empresa.

De esta manera los objetivos estratégicos de la empresa no son la suma de los objetivos de cada departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la visión de la empresa y por los que todos deben esforzarse. Cuando no se procede de esta manera se puede dar el caso, por ejemplo, de que los miembros del departamento económico se sientan identificados, o vean reflejadas sus metas solo en aquellos objetivos estratégicos que se refieren a indicadores económicos; los del departamento comercial, solo en aquellos que indican cifras de venta, etc. Y cuando esto sucede deja de existir una comunicación eficiente entre los departamentos, pues a cada cual le preocupan sus objetivos.

En las condiciones actuales de desarrollo de las organizaciones sociales, el incremento de su complejidad y el dinamismo de sus cambios, las empresas y organizaciones requieren de métodos y técnicas de dirección capaces de mantener el equilibrio necesario del sistema, mediante una gestión cada vez más eficiente. En tal sentido, trabajar con objetivos estratégicos es una forma de enfocar y acometer el trabajo de dirección. Es una herramienta de gran utilidad en la etapa de programación, y en la supervisión y evaluación de resultados.

La no elaboración y utilización de objetivos estratégicos es una de las debilidades de algunos sistemas organizacionales, sobre todo en los países en vías de desarrollo, donde los dirigentes no han interiorizado su importancia en el perfeccionamiento de la dirección. Esto trae como consecuencia que se repitan esfuerzos, se dejen de materializar objetivos y se distraigan recursos en actividades y tareas que no están relacionados a la finalidad del sistema.

Como se apreció en gran parte de la literatura consultada, el trabajo por objetivos estratégicos, su identificación y elaboración no es una tarea fácil, ya que los objetivos no surgen espontáneamente, sino que es necesario trabajar en su formación correcta y en su integración sistémica.

Señalan algunos beneficios que reporta para la empresa el trabajo por objetivos estratégicos, entre los que se encuentran:

- ❖ Todos los jefes responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- ❖ Facilita, y al mismo tiempo, exige una mayor delegación.
- ❖ Fija responsabilidades personales.
- ❖ Facilita y estimula el trabajo en equipo.

-
- ❖ Propicia y estimula el logro de los resultados esperados (expresados en sus objetivos) de toda la organización, genera mayores niveles de compromiso y participación de todas las áreas.
 - ❖ Es una base para el desarrollo de los cuadros, especialistas y subordinados.

Los criterios de medidas, por su parte, expresan los resultados controlables que se preveen alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medidas y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Los criterios de medidas constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de cero, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada.

Lo que se requiere es diseñar una organización que:

- ❖ Permita a la empresa "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- ❖ Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- ❖ La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- ❖ Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.
- ❖ Enseñe a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.
- ❖ Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- ❖ Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las sub-unidades, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

El autor en esta etapa se apoyará en la dirección del CPLL, buscará involucrar a los trabajadores de dicha institución y parte del público externo, se realizarán cada uno de los pasos previstos en la misma, para lograr mayor comprometimiento del personal que

labora en el CPLL y credibilidad con el proceso de elaboración e implementación de la estrategia de comunicación promocional.

Se conformará el equipo gestor de la estrategia, se actualizará la misión y visión de la institución, se identificarán los públicos a los cuales estarán dirigidas las acciones de comunicación promocional. Se establecerán los canales de comunicación que serán utilizados para transmitir los mensajes. Se identificarán las áreas de resultados claves. Se elaborarán los objetivos estratégicos y los criterios de medidas.

Tercera etapa: EJECUCIÓN.

El siguiente paso de la estrategia de comunicación promocional es elaborar un plan que indique las acciones a realizar en materia de comunicación promocional, en correspondencia con cada área de resultado clave identificadas y objetivos estratégicos elaborados.

Mediante una comunicación promocional planificada y llevada a buen término, el cliente puede conocer las cualidades del servicio o producto, en este caso de la literatura, recordar su existencia en el mercado, defender su adquisición, y obtener los elementos necesarios para convencer a otros de sus condiciones. Este plan deberá contemplar la acción a desarrollar, la fecha de ejecución de cada una de las acciones, los responsables de materializar la misma, y los participantes. Esto nos permitirá posteriormente medir todo hasta la meta final marcada.

La planificación de las acciones promocionales que se ejecutarán en la empresa, no deben ir encaminadas solamente a la consecución de la venta del producto o servicio, estas deben proyectarse para el antes (con el objetivo de llegar a ellas), para el durante y el después, ya que la principal tarea de la empresa es satisfacer al cliente mediante el intercambio y para lograrlo la comunicación promocional debe tener un papel importante.

El desarrollo de las acciones promocionales requiere definir el presupuesto destinado a ellas. En lo que respecta al plan/campaña/estrategia de comunicación, se refiere al monto disponible para su realización, el cual influye directamente en la composición del mix promocional. El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación promocional de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

El autor, de conjunto con el equipo gestor creado, elaborará un plan de acciones en el que se plasme el área de resultado clave identificada, el o los objetivos estratégicos que se elaboren para esa área de resultado clave, con los correspondientes criterios de medidas, las acciones a ejecutar, la fecha de ejecución de las mismas, el responsable de su

cumplimiento y los participantes. Posteriormente se reflejará el presupuesto destinado por la dirección del centro para la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

Cuarta etapa: CONTROL.

La próxima etapa de la estrategia de comunicación promocional es el control. Para garantizar una gestión exitosa de la comunicación promocional y de la estrategia de comunicación promocional elaborada, es necesario acudir al establecimiento y puesta en práctica de mecanismos de control y evaluación que deben acompañar desde el principio al proceso, para conocer si los objetivos comunicativos propuestos se están cumpliendo.

Es importante que la entidad cuente con un sistema de evaluación dirigido al conocimiento de la opinión de los públicos, que permita controlar y evaluar las acciones desarrolladas cada cierto tiempo o en el período de campañas o eventos significativos. Esto contribuirá, entre otras cosas, al mejoramiento de la elección de los medios o canales de comunicación y al ajuste o perfeccionamiento de los mensajes originales. De esta manera, al acudir a las opiniones de los públicos con vistas a mejorar la eficiencia de la comunicación, se garantiza su permanente reorientación desde sus receptores.

Ivonne Torrente Pons (s.a) y Rafael Benítez Moreno (2014) coinciden en que la estrategia de comunicación promocional debe concluir con una sección con la metodología que vamos a utilizar para evaluar los resultados de la misma. Aquí se deben indicar las herramientas y acciones de control que vamos a utilizar para evaluar las distintas acciones que se van realizando, definición de los logros y obstáculos que se han ido venciendo y la valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

La puesta en práctica de las estrategias comunicativas en sentido general y en el caso de esta investigación, de la estrategia de comunicación promocional, implica un seguimiento constante de su evolución y una evaluación final del cumplimiento de sus objetivos. La etapa del control es un momento decisivo, porque sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso.

En esta etapa el autor elaborará un plan de acciones para el control de la estrategia de comunicación promocional. En el mismo se especifica la acción de control que se realizará, la fecha y el responsable de su ejecución. También se conformará la comisión de evaluación de la estrategia o comisión evaluadora, que será la encargada de velar por

el cumplimiento de cada una de las acciones previstas en la misma e ir evaluando de conjunto con la dirección del CPLL los resultados que se van obteniendo en la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

2.3. Conclusiones parciales del capítulo

- ❖ El CPLL se caracteriza por contar con reconocidos espacios literarios, destacados escritores y logros en materia literaria, aunque solamente el 18% de su plantilla posee nivel superior de escolaridad, lo que constituye una debilidad y evidencia además la necesidad de impartir superación y preparación a su personal.
- ❖ El modelo de estrategia de comunicación promocional que elabora el autor está conformado por cuatro etapas, el mismo se ejecutará según el cronograma previsto y en correspondencia con las características específicas del CPLL. Deberá contribuir a planificar de manera coherente y sinérgica las acciones promocionales en la institución, contribuyendo a la gestión organizacional y al incremento de los niveles de ventas de la literatura.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL PARA EL CENTRO PROVINCIAL DEL LIBRO Y LA LITERATURA EN SANCTI SPÍRITUS, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE SU IMPLEMENTACIÓN.

El capítulo se divide en dos epígrafes. En el primero se implementa el modelo de estrategia de comunicación promocional elaborado por el autor, ejecutándose cada uno de los pasos de las cuatro etapas que posee el mismo. En el segundo epígrafe se evalúan los resultados obtenidos mediante la implementación de la estrategia de comunicación promocional, se realiza un corte evaluativo de enero de 2014, fecha en que comenzó a implementarse la estrategia, hasta diciembre de 2014. Se analiza nuevamente la situación que presenta la comunicación promocional y los niveles de ventas de literatura, este último indicador se compara con los resultados alcanzados en los años 2011, 2012 y 2013.

3.1 Implementación de la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus

Primera Etapa: DIAGNÓSTICO.

Resultado de la revisión bibliográfica y documental.

En el estudio del Programa de Desarrollo Cultural de la Dirección Provincial de Cultura y Arte y el del CPLL, del expediente de control interno del CPLL, así como de las indicaciones metodológicas del Ministerio de Cultura para el desarrollo de las estrategias del programa sociocultural, se apreció la importancia que posee la promoción literaria, como prioridad en la formación cultural del pueblo y para hacer más efectivos los resultados sociales, artísticos y económicos del hecho en cuestión. En tanto, se evidenció que la labor promocional en el CPLL dista de lo normado por el Ministerio de Cultura. La promoción literaria en el CPLL es insuficiente y no tienen elaborado ningún procedimiento documentado en materia de comunicación.

Resultados de las entrevistas realizadas a los ocho directivos del CPLL.

La totalidad refiere que los recursos y condiciones tecnológicas con que cuenta el CPLL y sus instituciones subordinadas son insuficientes para realizar la labor de promoción. El Centro de Promoción “Raúl Ferrer” no posee los medios tecnológicos necesarios para este fin. Así por ejemplo, su directivo plantea:

“Solamente contamos con una computadora y de mala tecnología, no tenemos impresora, presentamos escasez de material de oficina, de medios de transporte, solamente tenemos acceso al servicio de correo electrónico internacional, no poseemos internet, para acceder a esta red tenemos que trasladarnos a la

Dirección Provincial de Cultura, donde radica la página web de Cultura en la provincia”.

No obstante, cinco de los entrevistados coinciden en expresar que:

“... con los recursos que se poseen pudiera ser mejor la labor promocional que realizamos”

También manifiestan que el CPLL y el Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer” carecen de una imagen corporativa, identidad y autenticidad que lo distingan de las demás instituciones culturales y que el Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer” carece de un local propio.

Refieren que han existido deficiencias en el momento en el que se deben definir y jerarquizar qué espacios, qué escritores y qué obra es la que merece se le destinen los recursos, en función de realizar una mejor promoción y alcanzar mayores niveles en las ventas.

Por ejemplo, el director del CPLL refiere:

“Han existido problemas de comunicación entre el departamento comercial del CPLL, el Centro de Promoción Raúl Ferrer y la Editorial Luminaria. El departamento comercial, rector de las 12 librerías de la provincia, en determinados casos ha distribuido literatura a las librerías sin consultar al Centro de Promoción Literaria Raúl Ferrer y la Editorial Luminaria, instituciones que trabajan directamente con los escritores y los públicos...”

Los entrevistados coinciden en que 23 espacios literarios fijos con frecuencia mensual aún son insuficientes para lograr una buena promoción literaria, lo que denota como promedio la realización de 2,8 espacios por municipio en un mes y la gran mayoría de estos se realizan en el municipio cabecera. Refieren la necesidad urgente de incrementar estos espacios, lo cual se dificulta por razones objetivas de presupuesto.

Refieren seis de los entrevistados que:

“El bajo nivel cultural y la poca preparación del personal que labora como librereros en la red de librerías, es otra problemática que afecta la promoción, máxime si tenemos en cuenta que estos son los que trabajan directamente con los públicos.”

Exponen como otra problemática la carencia de títulos de demanda de la población en los distintos eventos que se realizan, como son Había una Vez, El Principito, la Edad de Oro, Diccionarios Básicos Escolares, entre otros, así como la digitalización de la literatura, lo cual le permite al lector encontrar los textos en soporte digital y no tener que comprarlos.

La totalidad de los entrevistados manifiestan la necesidad de contar con una estrategia de comunicación promocional en el CPLL, refieren que:

“solo se realizan acciones de promoción ante el hecho cultural momentáneo y más cercano a celebrarse y no como parte de una programación concebida con carácter sistémico y enfoque estratégico, en la cual se conciba el trabajo sistemático con los medios de comunicación de la provincia como una fortaleza ...”

Resultado de la encuesta aplicada a 68 trabajadores de la institución que conforman el público interno.

Análisis por preguntas:

1. En el caso de los espacios literarios fijos o de carácter mensual, como las peñas y los talleres, usted conoce de su realización a través de:

Refieren que conocen de su realización a través de los medios de comunicación el 7%, a través de las carteleras de las instituciones culturales el 9%, mediante los promotores culturales de su comunidad el 8%, mediante despachos, matutinos o eventos de dirección el 19%, por amistades u otras personas el 35% y el 22% no los conocen. (Ver anexo 7, tabla 7.1)

2. ¿Considera que la promoción que realiza el CPLL a estos espacios es insuficiente?

Consideran que Sí es insuficiente el 90%, que No es insuficiente el 9% y el 1% refiere que No sabe. (Ver anexo 7, tabla 7.2)

3. ¿Considera que la actividad promocional está dirigida fundamentalmente a eventos de carácter nacional como la Feria del Libro y la Jornada de la Poesía?

Consideran que Sí está dirigida fundamentalmente a eventos nacionales el 93%, que No el 3% y el 4% refieren que No saben. (Ver Anexo 7, tabla 7.3)

4. ¿Cómo usted evalúa la promoción literaria que realiza el CPLL en sentido general?

Califican la promoción de Bien el 13%, refieren que es Regular el 35% y el 52% la catalogan de Mal. (Ver anexo 7, tabla 7.4)

5. ¿Considera que es insuficiente la preparación que posee en materia de comunicación promocional el personal de la institución vinculado a la actividad de promoción literaria?

Consideran que Sí es insuficiente la preparación el 87%, que No es insuficiente el 9% y el 4% refieren que No saben. (Ver anexo 7, tabla 7.5)

6. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional en el CPLL?

Consideran que Sí es importante la elaboración de una estrategia promocional el 94%, que No el 1% y el 5% refieren que No saben. (Ver anexo 7, tabla 7.6)

Resultado de encuesta aplicada a 120 personas del público externo seleccionadas por el autor.

Análisis por preguntas:

1. ¿En cuáles de los siguientes eventos o espacios literarios preferentemente usted participa?

Refieren que preferentemente participan en eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro el 91%, en otros espacios literarios el 5% y el 4% manifiestan que no participan. (Ver anexo 8, tabla 8.1)

2. En el caso de eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro, usted conoce acerca de su realización a través de:

Manifiesta el 33% que los conocen a través de los medios de comunicación, mediante las carteleras de las instituciones culturales el 5%, por los promotores culturales de su comunidad el 4%, a través de amistades u otras personas el 57% y el 1% refieren que no los conocen. (Ver anexo 8, tabla 8.2)

3. En el caso de otros espacios literarios, como peñas y talleres literarios, usted conoce de su realización a través de:

Refieren que lo conocen mediante los medios de comunicación el 9%, mediante las carteleras de las instituciones culturales el 4%, a través de los promotores culturales de su comunidad el 3%, mediante amistades u otras personas el 18% y el 66% refieren que no los conocen. (Ver anexo 8, tabla 8.3)

4. ¿En sentido general cómo usted evalúa la promoción literaria que se realiza en la provincia?

Califican la promoción de Bien el 14%, refieren que es Regular el 26% y el 60% la catalogan de Mal. (Ver anexo 8, tabla 8.4)

5. Preferentemente usted compra literatura en:

Refieren que preferentemente compran literatura en eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro el 82%, en otros espacios literarios el 3%, en librerías el 13% y el 2% alegan que no compran literatura. (Ver anexo 8, tabla 8.5)

6. En el caso que usted haya comprado en alguna ocasión literatura en una de las librerías de la provincia: ¿cómo evalúa la gestión promocional del librero en función de dirigir la venta hacia sus gustos o brindarle la información necesaria para hacer una mejor adquisición literaria?

Evalúan la gestión promocional del librero de Bien el 16%, de Regular el 52% y el 32% la catalogan de Mal. (Ver anexo 8, tabla 8.6)

7. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional, a través de la cual usted esté informado sistemáticamente de lo que en materia literaria ocurra en la provincia?

Consideran que sí es importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional el 86%, que no es importante el 4% y el 10% refieren que no saben. (Ver anexo 8, tabla 8.7)

Resultados de la guía de observación aplicada a los 23 espacios literarios mensuales fijos existentes en la provincia.

Aspectos a evaluar:

- ❖ Cantidad de espacios literarios mensuales fijos que se desarrollan en la provincia.

Este aspecto se evalúa de Mal, porque existen 23 espacios literarios, lo que nos da un promedio de 2,8 espacios por municipio en un mes, para un total de 85 escritores con que cuenta el territorio. (Ver anexo 9, tabla 9.1)

- ❖ Participación en estos espacios de personal especializado en la labor de promoción del CPLL.

Este aspecto es evaluado de mal, porque en la totalidad de espacios visitados se comprobó la presencia solamente en seis de ellos, de personal del CPLL especializado en la labor de promoción, momento que podría ser utilizado para promocionar nuevos espacios, textos, eventos u otras actividades literarias al público presente en los mismos. (Ver anexo 9, tabla 9.2)

- ❖ Participación de público externo en estos espacios.

Este aspecto también es evaluado de Mal, teniendo en cuenta que como promedio asisten a estos espacios entre siete y ocho personas del público externo, es decir, personas ajenas al CPLL. El resto de los participantes pertenecen al público interno, artistas y escritores invitados, trabajadores de la institución y de la cultura, que por responsabilidad institucional tienen que asistir a estos eventos. (Ver anexo 9, tabla 9.3)

- ❖ Nivel de ventas de literatura que se logra en los espacios fijos, basado en el público externo promedio que asiste a los mismos.

En la evaluación de este aspecto, para poder obtener una cifra más clara y medir directamente el efecto de la labor promocional en los niveles de ventas que se puedan alcanzar, el autor realiza el análisis basado solamente en el público externo, es decir, se evaluará el nivel de venta de literatura que se logra en cada espacio, teniendo en cuenta el número promedio de literatura que compra el público externo que asiste a estos, que como se planteó anteriormente es de siete a ocho personas en cada espacio. De esta

forma este aspecto es evaluado de Bien, a partir de que como promedio cinco personas del público externo compran literatura en el marco de estos espacios. (Ver anexo 9, tabla 9.4)

- ❖ Promoción que se realiza a través de las diferentes vías o canales de comunicación a estos espacios, antes, durante y después de su desarrollo.

Este aspecto también es evaluado de Mal. El uso de los medios de comunicación aún es insuficiente, no se aprovechan al máximo la cantidad de espacios destinados a la actividad cultural, las potencialidades mediáticas y tecnológicas que estos poseen y que pueden ofrecer en materia de promoción. Se observó que a cada espacio literario, como promedio lo promueven menos de dos medios de comunicación de la provincia y/o del municipio donde se desarrollará el mismo.

En cuanto al empleo de los canales de comunicación más tradicionales como las carteleras culturales, se observó que estos espacios son promovidos por menos del 25% de los promotores culturales y de las carteleras culturales del territorio., observándose que no se explotan las potencialidades del promotor cultural, figura trascendental en la divulgación y promoción, no solo de espacios literarios, sino de los procesos culturales en su conjunto, que por demás, en cada consejo popular de la provincia existe un promotor cultural.

Se observó también que los especialistas en promoción del CPLL asisten a menos del 50% de las conferencias de prensa que se realizan en la sede provincial del PCC y reuniones de coordinación en la Dirección Provincial de Cultura, esto imposibilita brindar la información oportuna de los eventos y espacios literarios que tendrán lugar.

Consideraciones finales de la triangulación de los resultados obtenidos en la aplicación de los métodos de la investigación científica.

Todos los instrumentos aplicados arrojan que la promoción literaria que se realiza en la provincia es insuficiente, así como la necesidad de la elaboración e implementación desde el CPLL de una estrategia de comunicación promocional que permita mantener los públicos informados sistemáticamente. El 52% del público interno y el 60% del público externo encuestado evalúan de Mal la promoción literaria que realiza el CPLL. El 94% del público interno y el 86% del público externo considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional.

Se evidencian problemas de comunicación interna en el CPLL, específicamente entre el departamento comercial, el Centro de Promoción Literaria Raúl Ferrer y la Editorial

Luminaria, así como con la Dirección Provincial de Cultura y Arte y los medios de comunicación de la provincia.

Se refleja como una problemática para alcanzar buena promoción y niveles de ventas de literatura, el bajo nivel cultural y la poca preparación del personal que labora como librerías en la red de librerías de la provincia.

Se realizan acciones de promoción ante el hecho cultural momentáneo a celebrarse, dirigidas fundamentalmente a los eventos nacionales, en los cuales participa y compra literatura la mayor parte de los públicos y no como parte de una programación con un carácter sistemático y estratégico, evidenciándose en los públicos desconocimiento sobre la realización de los espacios literarios fijos.

La labor de promoción que realizan las instituciones culturales y los promotores culturales de la provincia es deficiente.

Es insuficiente el aprovechamiento de las potencialidades mediáticas y tecnológicas de los medios de comunicación en función de la promoción.

Los recursos y condiciones tecnológicas que posee el CPLL para realizar la labor de promoción es insuficiente.

Atenta también contra las ventas, la carencia de títulos de demanda de la población en los principales eventos que se realizan.

Tanto para los públicos internos como para los externos, no se emplean correctamente las nuevas tecnologías en función de la promoción (correo electrónico, páginas web, redes sociales, entre otras).

Existe incumplimiento del plan de ventas de literatura en el CPLL en el período 2011-2013, como promedio se comporta al 73% de cumplimiento del plan previsto.

Comportamiento de los niveles de ventas de literatura en el período 2011-2013.

Se analizan los niveles de ventas de literatura comparando el plan de ventas propuesto para un año con el comportamiento real de las ventas o ingresos percibidos. Se tomó como referencia los últimos tres años antes de comenzarse a implementar la estrategia de comunicación promocional, 2011, 2012 y 2013. El análisis de documentos arrojó que existe incumplimiento de los planes de ventas de literatura. (Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Comportamiento de los niveles de ventas de literatura en 2011, 2012 y 2013.

Año	Plan	Venta Real	(UF)	% Total	Venta Población	%	Venta Instituciones	%
2011	1 017 479 \$	728 412.50 \$	77 120	72	628 886.37 \$	86	99 526.13 \$	14
2012	1 017 479 \$	698 000.24 \$	68 320	69	601 455.12 \$	86	96 545.12 \$	14
2013	1 017 479 \$	782 107.63 \$	87 554	77	651 905.32 \$	83	130 202.31 \$	17
Promedio Anual	1 017 479 \$	736 173.46 \$	77 665	73	627 415.60 \$	85	108 757.85 \$	15

Fuente: Análisis de documentos del CPLL.

Análisis estratégico.

Para elaborar el análisis estratégico fue necesario realizar varias sesiones de trabajo en grupo, con el equipo gestor de la estrategia y entrevistas a directivos del CPLL. Se determinó un grupo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

F 1. Los especialistas del Centro de Promoción Literaria Raúl Ferrer son graduados del nivel superior y medio superior, en su totalidad poseen cursos de postgrados en comunicación, con dominio y experiencia en el cargo.

F 2. El CPLL cuenta con una programación de actividades y espacios literarios en función de lo escritores del territorio.

F 3. El CPLL cuenta con una institución destinada a la promoción literaria.

F 4. El CPLL cuenta una editorial que posibilita la publicación de los autores más representativos del territorio.

Debilidades:

D 1. El CPLL carece de una infraestructura sólida en términos de medios y recursos tecnológicos y monetarios en función del trabajo promocional y de una imagen corporativa e identidad institucional.

D 2. La plantilla del Centro de Promoción Literaria Raúl Ferrer es reducida, solo posee tres trabajadores.

D 3. Insuficiente preparación del personal que labora como libreros en la red de librerías de la provincia, que contribuya a mayores niveles de venta y que participan en los estudios de públicos y del consumo literario en el territorio.

D 4. Problemas de comunicación interna en el CPLL, fundamentalmente entre el departamento comercial, el Centro de Promoción Literaria y la Editorial Luminaria.

Amenazas:

A 1. Existen instituciones, editoriales extranjeras y organizaciones no gubernamentales que cuentan con los recursos y soportes tecnológicos para promocionar y comercializar la obra de nuestros escritores.

A 2. Varios de nuestros eventos y actividades literarias principales coinciden en fecha con otros que se desarrollan en el resto del país.

A 3. Carencia en los eventos de títulos de alta demanda de la población.

A 4. Las nuevas tecnologías permiten al lector adquirir literatura en formato digital, sin tener necesariamente que comprar los ejemplares.

Oportunidades:

O 1. La existencia y posibilidad de uso de los diferentes medios de comunicación y espacios del territorio en función de la promoción de la obra literaria y los escritores.

O 2. La existencia de un público ávido de lectura.

O 3. La existencia de convenios y relaciones con diferentes organismos y sectores de la provincia, con énfasis en el sector educacional.

O 4. La existencia de una red de promotores culturales en todos los consejos populares de la provincia.

Después de identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el equipo gestor de la estrategia, directivos y especialistas implicados desde el inicio en la elaboración del análisis estratégico, se realiza el análisis DAFO. (Ver tabla 3.2)

Tabla 3.2 Análisis DAFO.

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	3	2	3	1	1	3	1	1	15
	2	3	3	1	2	1	3	2	2	17
	3	2	1	3	2	2	3	1	2	16
	4	2	3	1	2	2	1	1	2	14
	FO: 34					FA: 28				
Debilidades	1	2	2	2	3	3	1	1	2	16
	2	2	1	3	3	1	1	1	3	15
	3	3	2	2	2	2	1	1	2	15
	4	1	1	2	1	1	2	1	1	10
	DO: 32					DA: 24				
		1	1	1	1	1	1	9	15	
		8	5	7	6	3	5			

Fuente: Elaboración propia.

El análisis DAFO refleja que la mayor cantidad de impactos se encuentran localizados en el cuadrante Fortalezas-Oportunidades, por lo cual la organización deberá desarrollar una estrategia de Maxi-Maxi u Ofensiva, en la que se aproveche al máximo las fortalezas con que cuenta el CPLL y las oportunidades que brinda el entorno.

Segunda etapa: PLANIFICACIÓN.

Primeramente se conformó el equipo gestor de la estrategia, el que quedó conformado por 13 miembros. (Ver anexo 10)

Posteriormente se actualizó la misión y visión de la institución la que queda elaborada de la siguiente forma:

Misión: El Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus tiene como encargo social la producción, promoción y comercialización de libros, tanto adquiridos, como producidos en el territorio, para desarrollar en la población el hábito de lectura.

Visión: El Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus es un una institución de producción, promoción y comercialización literaria, donde se desarrolla una teoría y práctica promocional de calidad, por un colectivo de excelencia.

Alcance: La estrategia se aplica en el Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus y en todas sus instituciones, con los ajustes necesarios, de acuerdo con las características de cada unidad.

Posteriormente se identificaron los públicos a los cuales estarán dirigidas las acciones de comunicación promocional.

Público Interno: Se consideró el que se encuentra dentro de la estructura formal de la institución, participa, nos ayuda, es nuestra familia, nos impulsa, está siempre con nosotros, el mismo lo constituyen: cuadros, dirigentes, especialistas, técnicos, funcionarios y trabajadores en general del CPLL en Sancti Spíritus.

Público externo: Se consideró el que se relaciona con la institución, pero no forma parte de su estructura. Entre esa gran gama que constituye al público externo se señala o especifica una parte que consideramos, por sus características psico-sociales, pudiera estar interesado directamente en la literatura que produce y/o comercializa la institución y en los espacios y actividades literarias que desarrolla, lo cual nos permitirá priorizar el trabajo promocional hacia esos públicos, sin obviar el resto de los públicos identificados también como público externo, que lo constituyen:

Ministerio de Cultura y su sistema de instituciones.

Instituto Cubano del Libro.

Centro Nacional de Promoción Literaria “Dulce María Loinaz”.

Otros organismos e instituciones vinculadas a la actividad del libro y la literatura.

Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC).

Asociación Hermanos Saiz (AHS).

Sociedad Cultural José Martí (SCJM)

Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS)

Unión de Periodistas y Escritores de Cuba (UPEC).

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Universidad de Ciencias Médicas “Comandante Faustino Pérez”.

Sistema de escuelas de la enseñanza preuniversitaria, media superior, secundaria y primaria del Ministerio de Educación en la provincia.

Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) y sus dependencias en la provincia.

Ministerio de Informática y las Comunicaciones.

Personalidades de la cultura del país.

Comité Provincial de la Unión de Jóvenes Comunistas y su sistema de organizaciones de base en la provincia.

Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba.

Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) con su sistema de unidades militares y destacamentos en la provincia.

Ministerio del Interior (MININT) en la provincia, con sus sistemas de unidades y especialidades, resaltando dentro de ese sistema el Órgano de Prisiones.

A continuación se seleccionaron los canales de comunicación, vías o medios a través de los cuales se transmitirán los mensajes y se ejecutarán acciones planeadas en la estrategia, dependiendo en gran medida su efectividad, de la selección de estos.

Canales de comunicación:

❖ Directos.

-Eventos, concursos y espacios literarios.

-Informantes claves: Promotores culturales de consejos populares y municipios, librerías, divulgadores y especialistas en comunicación de centros culturales y direcciones municipales, asesores literarios de casas de cultura, etc.

-Reuniones: Consejos de dirección y de administración, consejillos, despachos personales, matutinos, entre otros.

❖ Mediáticos.

-Medios de comunicación (radio, televisión y prensa plana).

Radio: Emisora provincial Radio Sancti Spíritus (Mediante los programas; Conversando, Convergencia, Revista Cultural Pasacalles, La Otra Esquina, sitio web, entre otros. Radio Vitral (Revista Cultural El Boulevard, Qué Domingo, La Terraza, Desde mi Ciudad, sitio web, entre otros). Además mediante la red de emisoras municipales.

Televisión: Telecentro “Centrovisión” (Hora Centro, De Tarde en Tarde, Buenas Noches Ciudad, Gente de Palabra, La luz del Fénix, sitio web, entre otros). Además se utilizarán la red de corresponsalías municipales.

Prensa Plana: Periódico “Escambray”, Suplemento “Vitral”, revista del Comité Provincial de la UNEAC, revista La Pedrada, boletín de la Agencia Local de Prensa Latina, sitio web, entre otros.

-Carteleras institucionales: Carteleras institucionales de la Dirección Provincial de Cultura, Centros y Consejos Provinciales de Cultura, Direcciones Municipales de Cultura, UNEAC, AHS, Casa de la Guayabera, entre otras.

-Divulgación local.

Carteles, sueltos, revistas, plegables, logos, boletines, programas, pancartas, catálogos, invitaciones, etc.

-Sitio Web de la Dirección Provincial de Cultura (www.hero.cult.cu).

-Correo electrónico.

-Teléfono.

Posteriormente se identificaron las áreas de resultados claves y se elaboraron los objetivos estratégicos.

Áreas de resultado claves y objetivos estratégicos:

Área de resultado clave I: Comunicación interna.

Objetivo 1. Propiciar un entorno de comunicación coherente facilitando un flujo de información adecuado, objetivo, confiable y sistemático que caracterice a la institución y la distinga en su medio.

Área de Resultado Clave II: Comunicación externa.

Objetivo 2: Contribuir al desarrollo de un entorno de comunicación coherente, propiciando en los públicos externos credibilidad, contexto real, contenido, claridad, continuidad, consistencia de los canales de comunicación y retroalimentación, haciendo énfasis en la publicidad y las relaciones públicas.

Área de resultado clave III: Creación y comercialización literaria.

Objetivo 3: Fortalecer la creación literaria, propiciando la relación creador- institución, así como los ingresos por conceptos de ventas de la literatura, a partir del incremento de las acciones de comunicación promocional.

Tercera etapa: EJECUCIÓN.

Plan de Acción

Área de resultado clave I: Comunicación interna.

Objetivo 1. Propiciar un entorno de comunicación coherente facilitando un flujo de información adecuado, objetivo, confiable y sistemático que caracterice a la institución y la distinga en su medio.

Criterios de medidas y acciones.

1.1- Se creó el equipo gestor de la estrategia de comunicación promocional, integrado por directivos y especialistas de las principales áreas del CPLL, con mayor énfasis en lo relacionado con la actividad de promoción que realiza la institución, el que participará directamente en la elaboración e implementación de la estrategia de comunicación promocional.

Acción: Crear el equipo gestor para la elaboración e implementación de la estrategia en el CPLL.

Fecha de ejecución: Enero de 2014.

Responsable: Director del CPLL.

Participantes: Directivos del CPLL, autor de la investigación.

1.2- Se creó un sistema de información documental e historial gráfico en el CPLL, permitiendo la utilización de materiales audiovisuales, fotos y otros en la actividad promocional.

Acción: Crear un archivo documental en la institución que recopile fotos, videos, plegables, programas, y otros que forman parte de la historia de cada actividad, evento y espacio literario que realiza el CPLL.

Fecha de ejecución: Durante el período 2014-2016, según se van realizando las actividades, eventos y espacios literarios.

Responsable: Especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer” y del departamento de informática del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

1.3- Se logró mantener informado y actualizado al público interno del CPLL sobre las principales actividades, eventos y espacios literarios que se desarrollan en el territorio.

Acción: Desarrollar matutinos, talleres de programación, despachos individuales y reuniones, como espacios de socialización y promoción de los principales eventos que realiza el CPLL.

Fecha de ejecución: Durante el año 2014, 2015, 2016, en correspondencia con cronograma de realización de eventos del CPLL.

Responsables: Consejo de dirección del CPLL.

Participantes: Públicos internos del CPLL.

1.4- Se establecieron mecanismos de comunicación internos que propiciaron una adecuada retroalimentación para conocer criterios, valoraciones, comentarios y sugerencias del público interno sobre el desempeño de la institución.

Acción: Desarrollar despachos individuales, reuniones, reuniones del consejo editorial, entre otras.

Fecha de ejecución: Con frecuencia mensual durante el año 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Consejo de dirección del CPLL.

Participantes: Públicos internos del CPLL.

Acción: Aplicar al público interno instrumentos como encuestas, entrevistas, guías de observación, entre otros.

Fecha de ejecución: Con carácter semestral durante el año 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Comisión de evaluación de la estrategia.

Participantes: Integrantes de la comisión evaluadora, trabajadores del CPLL, escritores.

1.5- Se utilizaron eficientemente y de manera racional las nuevas tecnologías de la información, permitiendo elevar la actividad de la comunicación interna en el CPLL.

Acción: Realizar reseñas de actividades, convocatorias a espacios y a eventos literarios a través de las nuevas tecnologías, como el correo electrónico, páginas web, chat, redes sociales, entre otras.

Fecha de ejecución: Durante el año 2014, 2015, 2016, según el cronograma de realización de los distintos eventos y espacios literarios.

Responsables: Director del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

Participantes: Especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”, público interno del CPLL.

1.6- Se logra una promoción efectiva en los espacios literarios fijos y otros eventos mediante la participación en los mismos de los especialistas del Centro “Raúl Ferrer”.

Acción: Organizar la participación sistemática de los públicos internos del CPLL, fundamentalmente de especialistas del centro “Raúl Ferrer”, en los distintos eventos y espacios literarios.

Fecha de ejecución: Durante el año 2014, 2015, 2016, según el cronograma de eventos.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Director y especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”, públicos internos en general.

1.7- Se desarrollaron acciones encaminadas a la preparación de los recursos humanos que comprenden los públicos internos, garantizando servicios con mayor calidad al público externo y al mismo tiempo realizando labor promocional.

Acción: Elaborar un plan de capacitación de conjunto con el Centro Provincial de Superación para la Cultura, para brindar cursos de preparación como diplomados y postgrados al personal del CPLL.

Fecha de ejecución: Según cronograma de realización de los cursos y postgrados planificados durante el 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Especialista de capacitación del CPLL y directivos del Centro Provincial de Superación para la Cultura.

Área de Resultado Clave II: Comunicación externa.

Objetivo 2: Contribuir al desarrollo de un entorno de comunicación coherente, propiciando en los públicos externos credibilidad, contexto real, contenido, claridad, continuidad, consistencia de los canales de comunicación y retroalimentación, haciendo énfasis en la publicidad y las relaciones públicas.

Criterios de medidas y acciones.

2.1- Se identificaron los públicos a los que estará dirigido las acciones promocionales, dentro de ellos los públicos objetivos que pueden estar interesados directamente en la literatura que produce y/o comercializa el CPLL. Se realizan estudios de los públicos y del consumo literario.

Acción: Identificar los públicos.

Fecha de ejecución: Mayo 2014.

Responsable: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro de Promoción Raúl Ferrer y especialistas en divulgación del CPLL.

Acción: Realizar estudios de los públicos y del consumo literario.

Fecha de ejecución: Julio 2014, Julio 2015.

Responsable: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro de Promoción Raúl Ferrer y especialistas en divulgación del CPLL.

2.2- Se establecieron los canales de comunicación más efectivos para objetivar la comunicación promocional con los públicos externos.

Acción: Establecer los canales de comunicación a través de los cuales se transmitirán los mensajes a los públicos externos.

Fecha de ejecución: Julio de 2014.

Responsables: Director del CPLL y Director del Centro “Raúl Ferrer”.

Participantes: Consejo de dirección del CPLL y especialistas del Centro “Raúl Ferrer”.

2.3- Se alcanza una mayor y efectiva promoción de los eventos y espacios literarios a través de los medios de comunicación, consolidándose la comunicación y relaciones de trabajo entre los medios de comunicación y el CPLL.

Acción: Los especialistas del Centro “Raúl Ferrer” participan en la reuniones de los medios (con carácter semanal y es dirigida por el funcionario del PCC que atiende la prensa), y en la conferencia de prensa (con carácter mensual en la Dirección Provincial de Cultura).

Fecha de ejecución: Cuando corresponda durante el año 2014, 2015, 2016.

Responsable: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

Acción: La prensa especializada participa en los espacios de coordinación que se diseñan desde el CPLL, tales como los talleres de programación y reuniones de coordinación de eventos.

Fecha de ejecución: Cuando corresponda durante el año 2014, 2015, 2016.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro “Raúl Ferrer” y prensa especializada.

Acción: Realizar la promoción en los medios de comunicación a los eventos y espacios literarios antes, durante y después de su realización.

Fecha de ejecución: Cuando corresponda durante el año 2014, 2015, 2016.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro “Raúl Ferrer” y medios de comunicación.

2.4- Se logró un efectivo trabajo promocional a través de los especialistas de divulgación de los distintos centros, consejos provinciales de cultura, direcciones municipales de cultura y promotores culturales del territorio.

Acción: Los especialistas del Centro de Promoción del CPLL participan en la reunión de coordinación semanal de la Dirección Provincial de Cultura y comunican a los especialistas de divulgación de centros, consejos provinciales de cultura, direcciones municipales de cultura y promotores culturales del territorio sobre la realización de los distintos eventos literarios, para que estos promocionen efectivamente los mismos.

Fecha de ejecución: Durante el año 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Director del CPLL y del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

Participantes: Especialistas de promoción del CPLL y centros, consejos provinciales de cultura, direcciones municipales de cultura y promotores culturales del territorio,

2.5- Se alcanza una buena promoción de los eventos y espacios literarios a través del uso efectivo de las nuevas tecnologías y las comunicaciones.

Acción: Utilizar el correo electrónico, páginas web, chat, redes sociales, teléfono, entre otros recursos tecnológicos, para promocionar los eventos literarios.

Fecha de ejecución: Cuando corresponda durante 2014, 2015 y 2016 según el cronograma de eventos del CPLL.

Responsables: Director del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

Participantes: Especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”.

2.6- Se logró la retroalimentación con el público externo, conociendo sus criterios, valoraciones, comentarios y sugerencias sobre el accionar en materia de promoción que desarrolla el CPLL.

Acción: Aplicar al público externo instrumentos como encuestas, entrevistas, entre otros.

Fecha de ejecución: Con carácter semestral durante el año 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Comisión de evaluación de la estrategia.

Participantes: Miembros de la comisión evaluadora, especialistas del Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer”, trabajadores del CPLL.

Área de resultado clave III: Creación y comercialización literaria.

Objetivo 3: Fortalecer la creación literaria, propiciando la relación creador- institución, así como los ingresos por conceptos de ventas de la literatura, a partir del incremento de las acciones de comunicación promocional.

Criterios de medidas y acciones.

3.1- Se fortaleció la atención institucional a los procesos de creación literaria, consolidándose el consejo editorial del CPLL, cumpliéndose los planes editoriales con títulos de mayor calidad, en correspondencia con las necesidades e intereses del público del territorio, garantizando su publicación de acuerdo con los términos fijados y antes de los eventos más importantes.

Acción: Realizar espacios fijos y caracterizados con la participación de los principales escritores del territorio.

Fecha de ejecución: Durante 2014, 2015, 2016 según cronograma de eventos del CPLL.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Públicos internos y externos.

Acción: Restructurar el consejo editorial del CPLL logrando la representatividad de los mejores exponentes de la literatura espiritana.

Fecha de ejecución: Marzo de 2014.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Consejo de dirección del CPLL y principales escritores.

3.2- Se consolidó el vínculo, las relaciones y la comunicación con otras instituciones culturales, con énfasis con la Unión de Artistas y Escritores de Cuba (UNEAC), la Asociación Hermanos Saiz (AHS), la Brigada de Instructores de Arte “José Martí” (BJM), la Sociedad Cultural “José Martí” (SCJM), así como con artistas e intelectuales de las diferentes manifestaciones del arte.

Acción: Realizar actividades y espacios literarios en las diferentes instituciones culturales del territorio.

Fecha de ejecución: Durante el 2014, 2015, 2016 según el cronograma de eventos del CPLL.

Responsables: Director del CPLL.

Participantes: Especialistas del Centro “Raúl Ferrer” y escritores.

3.3- Se perfeccionaron los mecanismos de comercialización de la literatura en correspondencia con los resultados de los estudios de públicos y de consumo literario.

Acción: Realizar extensiones de ventas en diferentes centros educacionales, laborales y comunidades del territorio.

Fecha de ejecución: Mensual durante el 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Director del CPLL y directivos de la red de librerías de la provincia.

Participantes: Libreros de la red de librerías de la provincia.

Acción: Distribuir la literatura a la red de librerías de acuerdo con los resultados de los estudios de los públicos, del consumo literario y de las ventas.

Fecha de ejecución: Durante el 2014, 2015 y 2016.

Responsables: Director del CPLL, jefe del departamento comercial del CPLL y director del Centro de Promociones Literarias Raúl Ferrer.

Participantes: Consejo de Dirección del CPLL.

A continuación se presenta el presupuesto destinado por la dirección del CPLL para la implementación de la estrategia de comunicación promocional en el año 2014.

Tabla 3.3. Presupuesto para la estrategia de comunicación promocional en 2014.

Descripción de los recursos a utilizar	U/M	Cantidad	C.U.C.	C.U.P.
Papel de forma continua de 1 tanto	Caja	5	20.00	20.00
Papel de forma continua de 2 tantos	Caja	3	12.00	12.00
Papel de forma continua de 3 tantos	Caja	2	8.00	8.00
Cintas de Impresoras LX 300+	Uno	10	20.00	20.00
Teléfonos	Uno	1	-----	2400.00
Lápices	Uno	80	4.00	4.00
Plumones	Uno	80	64.00	64.00
Computadora y sus aditamentos (mantenimiento)	Uno	1	-----	3000.00
Capacitación	-----	-----	-----	1000.00
Spots televisivos	Uno	4	-----	3000.00
Pancartas	Uno	1000	-----	2000.00
Revista	Uno	1000	-----	3500.00
Invitaciones	Uno	2000	-----	2000.00
Espacios literarios fijos	Uno	23	-----	75000.00
Combustible	Lts	1000	-----	940.00
TOTAL	-----	-----	128	92 968.00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la dirección del CPLL.

Cuarta etapa: CONTROL.

Acciones para el control de la estrategia:

1. Acción: Constitución de la comisión de evaluación de la estrategia de comunicación promocional en el CPLL. (Ver anexo 11)

Fecha de ejecución: Marzo de 2014.

Responsable: Director del CPLL.

2. Acción: Evaluación del cumplimiento de las acciones diseñadas en la estrategia.

Fecha de ejecución: Mensual durante 2014, 2015, 2016 en los consejos de dirección del CPLL.

Responsable: Director del CPLL y comisión de evaluación.

3. Acción: Aplicación de instrumentos como entrevistas y encuestas a los públicos externos e internos para evaluar el impacto de la estrategia.

Fecha de ejecución: Semestral durante el año 2014, 2015 y 2016.

Responsable: Comisión de evaluación.

4. Acción: Análisis de la efectividad y resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia de comunicación promocional en el CPLL.

Fecha de ejecución: Diciembre 2014, 2015 y 2016.

Responsable: Director del CPLL y comisión de evaluación.

3.2 Análisis de los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia de comunicación promocional

Luego de comenzarse a implementar la estrategia de comunicación promocional en el CPLL en enero de 2014, en diciembre de 2014 se realiza un corte evaluativo para evaluar los resultados obtenidos con su implementación hasta ese momento. Se aplica nuevamente la entrevista a los ocho directivos seleccionados en la muestra inicial, la encuesta a 68 trabajadores de la institución que conforman el público interno y a otras 120 personas del público externo, estas últimas se seleccionaron de igual forma que los 120 sujetos del público externo que se encuestaron en el diagnóstico inicial de la investigación.

Resultados de las entrevistas realizadas a los ocho directivos del CPLL, posterior a la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

La totalidad coinciden en que aún persisten problemáticas que afectan las ventas de literatura, manifiestan como ejemplo:

“... la carencia en los eventos de títulos de demanda de la población, los insuficientes recursos económicos y condiciones tecnológicas con que cuenta el CPLL para la labor promocional y que esto último también imposibilita aumentar el número de espacios literarios mensuales”.

No obstante a estas problemáticas los entrevistados coincidieron en que la implementación de la estrategia de comunicación promocional permitió alcanzar resultados superiores en sentido general en el CPLL. Así por ejemplo, manifestó el director del CPLL:

“la estrategia ha contribuido a incrementar los niveles de ventas de literatura, a planificar de manera coherente y sinérgica las acciones promocionales de la empresa, al logro de los objetivos y metas trazadas, favoreciendo el clima organizacional interno de la institución y las relaciones con los públicos internos y externos. Le ha aportado sentido de realidad, pertenencia y responsabilidad a los trabajadores del CPLL y sus instituciones subordinadas, contribuyendo a un mejor trabajo en equipo y a la toma de decisiones de los directivos a todos los niveles”.

Resultado de la encuesta aplicada a 68 trabajadores de la institución que conforman el público interno, después de implementarse la estrategia.

Análisis por preguntas:

1. En el caso de los espacios literarios fijos o de carácter mensual, como las peñas y los talleres, usted conoce de su realización a través de:

Refieren que conocen de su realización a través de los medios de comunicación el 13%, a través de las carteleras de las instituciones culturales el 13%, mediante los promotores culturales de su comunidad el 12%, mediante despachos, matutinos o eventos de dirección el 54%, por amistades u otras personas el 5% y el 3% no los conocen. (Ver anexo 12, tabla 12.1)

2. ¿Considera que la promoción que realiza el CPLL a estos espacios es insuficiente?

Consideran que Sí es insuficiente el 22%, que No es insuficiente el 78% y el 0% refiere que No sabe. (Ver anexo 12, tabla 12.2)

3. ¿Considera que la actividad promocional está dirigida fundamentalmente a eventos de carácter nacional como la Feria del Libro y la Jornada de la Poesía?

Consideran que Sí está dirigida fundamentalmente a eventos nacionales el 65%, que No el 34% y el 1% refieren que No saben. (Ver anexo 12, tabla 12.3)

4. ¿Cómo usted evalúa la promoción literaria que realiza el CPLL en sentido general?

Califican la promoción de Bien el 91%, refieren que es Regular el 8% y el 1% la catalogan de Mal. (Ver anexo 12, tabla 12.4)

5. ¿Considera que es insuficiente la preparación que posee en materia de comunicación promocional el personal de la institución vinculado a la actividad de promoción literaria?

Consideran que Sí es insuficiente la preparación el 11%, que No es insuficiente el 87% y el 2% refiere que No sabe. (Ver anexo 12, tabla 12.5)

Resultado de encuesta aplicada a 120 personas del público externo seleccionadas por el autor, después de implementarse la estrategia.

Análisis por preguntas:

1. ¿En cuáles de los siguientes eventos o espacios literarios preferentemente usted participa?

Refieren que preferentemente participan en eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro el 93%, en otros espacios literarios el 7% y el 0% manifiesta que no participa. (Ver anexo 13, tabla 13.1)

2. En el caso de eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro, usted conoce acerca de su realización a través de:

Manifiesta el 56% que los conocen a través de los medios de comunicación, mediante las carteleras de las instituciones culturales el 16%, por los promotores culturales de su comunidad el 14 %, a través de amistades u otras personas el 13% y el 1% refiere que no los conoce. (Ver anexo 13, tabla 13.2)

3. En el caso de otros espacios literarios, como peñas y talleres literarios, usted conoce de su realización a través de:

Refieren que lo conocen mediante los medios de comunicación el 57%, mediante las carteleras de las instituciones culturales el 14%, a través de los promotores culturales de su comunidad el 16%, mediante amistades u otras personas el 8% y el 5% refieren que no los conocen. (Ver anexo 13, tabla 13.3)

4. ¿En sentido general cómo usted evalúa la promoción literaria que se realiza en la provincia?

Califican la promoción de Bien el 74%, refieren que es Regular el 22% y el 4% la catalogan de Mal. (Ver anexo 13, tabla 13.4)

5. Preferentemente usted compra literatura en:

Refieren que preferentemente compran literatura en eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro el 79%, en otros espacios literarios el 4%, en librerías el 16% y el 1% alega que no compra literatura. (Ver anexo 13, tabla 13.5)

6. En el caso que usted haya comprado en alguna ocasión literatura en una de las librerías de la provincia: ¿cómo evalúa la gestión promocional del librero en función de dirigir la venta hacia sus gustos o brindarle la información necesaria para hacer una mejor adquisición literaria?

Evalúan la gestión promocional del librero de Bien el 68%, de Regular el 28 % y el 4% la catalogan de Mal. (Ver anexo 13, tabla 13.6)

Consideraciones de los principales resultados obtenidos con la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

Se logró una promoción efectiva y sistemática de los espacios literarios fijos y demás eventos que realiza el CPLL. Se elaboró un modelo con las principales acciones de comunicación promocional a desarrollar, las que se realizaron indistintamente antes, durante y después de cada evento o espacio literario. (Ver anexo 14)

Mejóro la comunicación interna en el CPLL. Se sistematizó la realización de matutinos, talleres de programación, despachos individuales, reuniones, etc.

Hacia lo externo, mejoró la comunicación con la Dirección Provincial de Cultura y los medios de prensa, lo que permitió realizar una labor promocional eficiente mediante las instituciones culturales y los promotores culturales, así como un mejor uso de las bondades tecnológicas que brindan los medios de comunicación.

Se logró hacia lo interno y externo un mejor empleo de las nuevas tecnologías en función de la promoción, como el correo electrónico, páginas web, redes sociales, entre otras, reflejando así el empleo en la estrategia de una herramienta del Mix de Comunicación: el marketing directo.

En coordinación con el Centro Provincial de Superación para la Cultura, se impartieron cuatro cursos de superación y 3 postgrados en materia de promoción a trabajadores del CPLL, con mayor énfasis a los librerros y personal del centro de promoción. Entre los principales temas abordados estuvieron los postgrados “La cultura del Marketing” y “Gestión de ventas y comunicación del producto”.

Se identificaron los públicos, los canales de comunicación más efectivos para la transmisión de los mensajes promocionales, se realizaron estudios de públicos y del consumo literario.

Se creó y se mantuvo actualizado el archivo documental gráfico del CPLL, permitiendo la utilización de materiales audiovisuales, fotos, plegables, logos y otros en la actividad promocional. (Ver anexo 15)

Las extensiones de ventas jugaron el papel de otras de las herramientas del Mix de Comunicación (la promoción de ventas). Se logró que cada una de las 12 librerías de la provincia realizara como promedio dos actividades de este tipo a la semana, es decir que se efectuaron 24 en una semana en la provincia, que suman entre las 12 librerías 96 actividades al mes y 1152 en el año, 294 más que en el año 2013 en que se realizaron 858 extensiones de ventas. Mediante esta actividad se recaudaron 98 763.00 \$, en total 19 730.55 \$ más que en el 2013, año en se había vendido 79 032.45 \$. (Ver anexo 16, tabla 16.1)

Se desarrollan de manera sinérgica las acciones promocionales de la empresa, lo cual contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas y favorece el clima organizacional interno de la institución y las relaciones con los públicos. Se le aporta sentido de realidad, pertenencia y responsabilidad a los trabajadores del CPLL y sus instituciones, contribuyendo a un mejor trabajo en equipo y a la toma de decisiones de los directivos a todos los niveles.

El 91% del público interno y el 74% del público externo encuestado evalúan de Bien la promoción literaria que realiza el CPLL.

En el año 2014 los niveles de ventas de literatura se incrementaron en un 13% con respecto al promedio anual de las ventas en el período 2011-2013.

Comportamiento de los niveles de ventas de literatura en el año 2014, posterior a la implementación de la estrategia de comunicación promocional.

Posterior a comenzarse a implementar la estrategia de comunicación promocional en el CPLL en enero de 2014, se realiza un corte en diciembre de 2014 y se evalúan los niveles de ventas de literatura alcanzados, constatándose que son superiores a los de los años 2011, 2012 y 2013. (Ver tabla 3.4)

Tabla 3.4 Comportamiento de los niveles de ventas de literatura en el año 2014, comparado con el período 2011-2013.

Año	Plan	Venta Real	(UF)	% Total	Venta Población	%	Venta Instituciones	%
2011	1 017 479 \$	728 412.50 \$	77 120	72	628 886.37 \$	86	99 526.13 \$	14
2012	1 017 479 \$	698 000.24 \$	68 320	69	601 455.12 \$	86	96 545.12 \$	14
2013	1 017 479 \$	782 107.63 \$	87 554	77	651 905.32 \$	83	130 202.31 \$	17
Promedio Anual	1 017 479 \$	736 173.46 \$	77 665	73	627 415.60 \$	85	108 757.85 \$	15
2014	1 017 479 \$	877 056.43 \$	98 037	86	773 482.24 \$	88	103 574.19 \$	12

Fuente: Análisis de documentos del CPLL.

3.3. Conclusiones parciales del capítulo

- ❖ El diagnóstico inicial arrojó que el 52% del público interno y el 60% del público externo encuestado evalúa de Mal la promoción literaria que realiza el CPLL. El 94% del público interno y el 86% del público externo considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional. El nivel de venta de literatura en los años 2011, 2012 y 2013, como promedio se comporta al 73% de cumplimiento del plan previsto. Se evidenciaron problemáticas en la comunicación

interna en el CPLL, con la Dirección Provincial de Cultura y los medios de comunicación de la provincia, poca preparación del personal que labora como librereros, la realización no planificada de acciones de promoción, las mismas se realizan fundamentalmente ante el hecho cultural momentáneo. Desconocimiento de los públicos sobre la realización de los espacios literarios fijos, insuficiente aprovechamiento de las potencialidades mediáticas y tecnológicas de los medios de comunicación en función de la promoción, entre otras problemáticas. Todo lo anterior fundamenta la necesidad de implementar la estrategia de comunicación promocional.

- ❖ Se implementó la estrategia de comunicación promocional en el CPLL, ejecutándose en cada etapa las acciones previstas, se mejora la comunicación promocional y los niveles de ventas de literatura. Se logra revertir positivamente la percepción que poseen los públicos sobre la promoción literaria que realiza el CPLL, el 91% del público interno y el 74% del público externo encuestado evalúan de Bien la promoción literaria que se realiza. Los niveles de ventas de literatura se incrementan en un 13% con respecto al promedio de las ventas en el período 2011-2013.
- ❖ Persisten situaciones que atentan contra una buena promoción y el logro de mejores niveles de ventas, como son: la carencia en los eventos de títulos de demanda de la población y los insuficientes recursos económicos y condiciones tecnológicas y de infraestructura con que cuenta el CPLL.

CONCLUSIONES

A continuación se expondrán las conclusiones que se derivan de la investigación realizada, las cuales se relacionan con los objetivos asumidos como punto de partida.

- ❖ La sistematización teórica de la comunicación promocional y las ventas como procesos que intervienen en la gestión organizacional, fundamentan la necesidad de implementar una estrategia de comunicación promocional en la presente investigación.
- ❖ El CPLL de la provincia Sancti Spíritus posee tres departamentos y dos centros provinciales subordinados; que han mostrado antecedentes negativos en la gestión organizacional confirmada por los resultados económicos ineficientes y los problemas de comunicación interna y con instituciones culturales como la Dirección Provincial de Cultura y Arte, la UNEAC y la AHS.
- ❖ Se diseñó una estrategia de comunicación promocional conformada por cuatro etapas y un sistema de acciones, adaptada a la situación concreta del CPLL y del sistema de la cultura, en correspondencia con la actualización del modelo económico y social cubano.
- ❖ Se implementaron todas las etapas de la estrategia de comunicación promocional en correspondencia con el cronograma de ejecución previsto, destacándose los resultados del diagnóstico inicial que arrojó deficiencias en la comunicación interna en el CPLL, en la comunicación externa con los públicos e instituciones, insuficiente labor promocional e incumplimiento de los planes de ventas de literatura.
- ❖ La evaluación de la implementación de la estrategia de comunicación promocional demostró la mejora del clima organizacional en el CPLL, el fortalecimiento del trabajo en equipo, el progreso en la toma de decisiones de los directivos a todos los niveles, la efectiva comunicación promocional y el incremento de los niveles de ventas de literatura.

RECOMENDACIONES

- ❖ Continuar implementando la estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus.

- ❖ Trasladar la estrategia de comunicación promocional propuesta a otras instituciones culturales de la provincia.

- ❖ Utilizar la investigación como basamento teórico y práctico para futuras investigaciones en temas afines.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Y. (2010). *Aproximación al estado de las Comunicaciones Integradas de Marketing en un grupo de empresas mixtas en Cuba: los casos HAVANA CLUB Internacional S.A., BRASCUBA Cigarrillos S.A y BRAVO Cárnicos Hispano-Cubanos S.A.* Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación. La Habana: Universidad de la Habana.
2. Arellano, E. C. (1998). La Estrategia de Comunicación como un principio de integración-interacción dentro de las Organizaciones. En: *Revista Razón y Palabra*. (Suplemento especial).
3. Benedit, B. J. (2008). *Gestión de Comunicación Promocional hacia clientes en restaurantes del Palacio de Convenciones.* Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación. La Habana: Universidad de la Habana.
4. Benítez Moreno, R. (2014) *¿Cómo desarrollar una estrategia de comunicación promocional en 8 pasos?*, Recuperado de: <http://www.benitezrafa.es/marketing-digital/Consultoría Digital, Empresa, Marketing Digital>".
5. Calviño, M. (2001). El directivo en sus laberintos. En: *Revista Cubana de Psicología*, 3, 12-15.
6. Carbone, G, (2007). *Reflexiones sobre la comunicación: entrevistas a Joan Costa.* (Formato digital).
7. Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, SA.
8. *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. Selección de lecturas.* (2005). La Habana: Editorial Félix Varela.
9. Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios.* Madrid: Ediciones de Ciencias Sociales.
10. Costa, J. (2001). *Imagen corporativa del siglo XXI.* Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
11. De Armas Ramírez, N. (2008) *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa.* Curso 85, Evento Internacional Pedagogía. La Habana.
12. Díaz-Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y estrategias para comunicadores sociales.* Colombia: Editorial Cruet & Asociados.

13. Díez, E. y Landa, F. (2000). *Merchandising*. Recuperado de: <http://www.mercadeonetwork.com/la-animacion-del-punto-de-venta>.
14. Fischer, L. y Espejo, J. (s.a). *Mercadotecnia. (Tercera edición)*. México: Editorial Mc Graw Hill.
15. Floyd, S. W. (1996). *La Gerencia Intermedia*. México: Ediciones Prentice Hall.
16. Freire, P. (1993). *¿Extensión o Comunicación? La Concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI.
17. Gallego, J. F. (1996). *Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S. A.
18. *Gestión organizacional*. (2009). Recuperado de: [http://gestionluzanayuly.blogspot.com/Trabajo: "Gestión Organizacional"](http://gestionluzanayuly.blogspot.com/Trabajo:)
19. Goldsmith C., J. Y. (2002). *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional*. México: Prentice Hall
20. González Castro, V. (2006). *Profesión comunicador*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
21. Hernández, G. J. (2007). *Aproximación al perfil del promotor cultural*. Recuperado de: <http://www.arcivocubano.org/educa/promotor cultural.html>.
22. Hernández Gómez, Á. R. (2000). La comunicación promocional desgajada. En: *Revista Espacio*, 2, 44- 50.
23. Hernández Gómez, Á. R. (2006). *La mercadotecnia en la empresa cubana: Sus desafíos*. La Habana: Editorial Imágenes.
24. Hernández Gómez, Á R. (2007). *Aproximación al perfil del promotor cultural*. Recuperado de: <http://www.arcivocubano.org/educa/promotor cultural.html>.
25. Hernández Sampiere, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
26. Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
27. Koontz, H. (s.a). *Elementos de Administración. (3ra Edición)*. México: Prentice Hall.
28. Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. [7ª Ed.]*. Northwestern University: Editorial Pearson Education.

29. Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing. Edición del Milenio (V.III)*. La Habana: Editorial Félix Varela.
30. Llanes, (2006). *Administración de empresas*. (Monografía).
31. Martín Rodríguez, A. (compil.).(2010). *Promoción Cultural, una nueva mirada, selección de lecturas*. La Habana: Colección Punto de Partida.
32. Ministerio de Cultura, Cuba. (2003). *Indicaciones Metodológicas del Ministerio de Cultura para el desarrollo de las Estrategias del Programa Sociocultural*. La Habana: Departamento de Programas Socioculturales.
33. Ministerio de Cultura, Cuba. (2013). *Procedimiento para la elaboración de los Programas de Desarrollo Cultural en las provincias y municipios*. La Habana: Dirección de Programas Culturales.
34. Moreira, S. (2010). *Cinco años de comunicación comercial en Habaguanex S.A*. Tesis de Licenciatura. La Habana: Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación.
35. Muñiz, R. (2008). *El marketing en el siglo XXI. [2ª Ed.]*. España: Editorial Centro de Estudios Financieros. (Versión Digital).
36. Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de Relaciones humanas [1ª Ed.]*. Ecuador: Editora Andina.
37. NORA, J. (1999). Transformación y Gestión curricular. En: *Memorias del Seminario Taller de Evaluación y Gestión Curricular*. Colombia: Universidad de Antioquia.
38. Nosnik Ostrowiak, A. (1995). *CIOS, Consultoría de Empresas e Instituciones*.
39. Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
40. Portal Moreno, R., Recio Silva, M., & Toirac García, Y. (2000). *Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de Trabajo*. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
41. Portuondo Vélez, A. L. (1997). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: *Rev. Folletos Gerenciales. 4*. La Habana: Editorial CCED del MES.
42. Rivero, M. (2003). *Curso Básico de Mercadotecnia*. La Habana: Instituto de Comercio Exterior.

43. Rivero, M. (2005). *Folleto Curso básico de Mercadotecnia*. La Habana: Instituto de Comercio Exterior.
44. Rodríguez Mansilla, D. (2014). Gestión organizacional. Recuperado de: <http://html.rincondelvago.com>.
45. Saladrigas, H. (2001). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
46. Shultz Don, E. (1983). *Fundamentos de Estrategia Publicitaria*. México: Publigráficos, S.A.
47. Stoner, F. y Gilbert, J. R. (1995). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
48. Stoner, H. (1987). Administración. En: *Planeación Estratégica*. México: Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
49. Thompson, I. (s.a) Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>.
50. Torrente, I. (s.a). *¿Estrategia de Comunicación o Estrategia con Comunicación?* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/41/estcom.htm>.
51. Trelles, I. (compiladora). (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
52. Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis Doctoral. La Habana: Universidad de la Habana.
53. Trelles, I. (2005). Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. En: *Revista Espacio*, 10, 29-31. (Versión Digital)
54. Trelles, I., Mariño, J. y Espinosa, A. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
55. URIBE, A. (1997). *Introducción a la gerencia*. UPB.
56. Venta. Recuperado de: <http://www.ecured.cu/index.php/Venta>.
57. Ventas. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

ANEXOS

Anexo 1. Guía para realizar la revisión bibliográfica y documental.

Objetivo: Caracterizar cómo se desarrolla la comunicación promocional desde las regulaciones o indicaciones que se establecen en las indicaciones metodológicas del Ministerio de Cultura para el desarrollo de las Estrategias de Programa Sociocultural, los documentos normativos de la Dirección Provincial de Cultura y Arte y del Centro Provincial del Libro y la Literatura en Sancti Spíritus.

Documentos muestreados:

- Programa de Desarrollo Cultural de la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus.
- Programa de Desarrollo Cultural del Centro Provincial del Libro y la Literatura.
- Indicaciones metodológicas del Ministerio de Cultura (MINCULT) para el desarrollo de las Estrategias del Programa Sociocultural.
- Estrategia de Comunicación del MINCULT.
- Expediente de Control Interno del Centro Provincial del Libro y la Literatura (Ley 60).
- Modelos de estadísticas culturales.
- Balances económicos semestrales y anuales del Centro Provincial del Libro y la Literatura.

Aspectos a analizar:

- ¿Cómo se plantean los procesos de comunicación promocional desde lo que norma la política cultural?
- ¿Cómo se plantean los procesos de comunicación promocional desde los objetivos y funciones del Centro Provincial del Libro y la Literatura?
- Buscar la existencia y hacer un análisis de la estrategia de comunicación promocional que tenga el Centro Provincial del Libro y la Literatura.
- ¿Cómo se comportan los niveles de ventas de literatura?

Anexo 2. Guía de entrevista a los ocho directivos miembros del consejo de dirección del CPLL de Sancti Spíritus.

Objetivo: Determinar la situación actual que presenta la comunicación promocional y los niveles de venta de la literatura en el Centro Provincial del Libro y la Literatura, principales problemáticas, debilidades, fortalezas, proyecciones de trabajo y otras cuestiones de interés relacionadas con ambos aspectos.

Guía de preguntas:

1. ¿Cuál es la misión y función principal de la institución?
2. ¿Qué espacios, actividades y eventos desarrolla la institución en función de la promoción de las obras literarias que comercializa y de los escritores del territorio?
3. ¿Con qué recursos cuenta el Centro Provincial del Libro y la Literatura para desarrollar su labor promocional?
4. ¿Cuánto se aprovechan estos recursos?
5. ¿Existe una estrategia de comunicación promocional o alguna otra que contribuya a la promoción literaria?
6. ¿Cómo establece el Centro de Promociones Literarias “Raúl Ferrer” las prioridades para la promoción?
7. ¿Cómo se comportan en la actualidad los niveles de ventas de literatura?
8. ¿Cómo evalúas el nivel de preparación que tiene el personal que labora en las librerías, en función de la labor de promoción literaria que pudieran realizar?
9. ¿Qué otra acción considera importante que se realice en materia de promoción y que pueda garantizar mejores ventas de literatura?

Anexo 3. Relación de los ocho directivos del CPLL entrevistados.

1. Director: Rolando Alonso Díaz (Licenciado)
2. Director del Centro de Promoción Literaria: Richard Sorí Cabrera (Licenciado)
3. Director de la Editorial Luminaria : Ángel Martínez Niubó (Licenciado)
4. Director de la imprenta: Octavio Valdivia González (Técnico Medio)
5. Jefe del almacén central ubicado en Guayos: Elba Rodríguez Monzón (Licenciada)
6. Jefe del departamento comercial: Julio César Castro Antúnez (Técnico Medio)
7. Jefe del departamento económico: Rebeca Lazo Rávalo (Técnico Medio)
8. Jefe del departamento de recursos humanos: Mayré González Cruz (Técnico Medio)

Anexo 4. Encuesta a los 68 trabajadores del CPLL que conforman el público interno.

A partir de la importancia y necesidad que constituye fomentar el hábito de lectura en nuestra sociedad, se está realizando un estudio para evaluar el estado actual de la promoción literaria en la provincia, por lo que necesitamos que usted nos ayude respondiendo este cuestionario. El mismo tiene carácter anónimo.

Objetivo: Caracterizar la situación actual de la promoción literaria en la provincia.

Cuestionario:

Marque con una X solamente una respuesta en cada aspecto.

1. En el caso de los espacios literarios fijos o de carácter mensual, como las peñas y los talleres, usted conoce de su realización a través de:

- Medios de comunicación.
 Carteleras de las instituciones culturales.
 Promotores culturales de su comunidad.
 Despachos, matutinos, eventos de dirección.
 Amistades u otras personas.
 No los conoce.

2. ¿Considera que la promoción que realiza el Centro Provincial del Libro y la Literatura a estos espacios es insuficiente?

- Sí No No sabe

3. ¿Considera que la actividad promocional está dirigida fundamentalmente a eventos de carácter nacional como la Feria del Libro y la Jornada de la Poesía?

- Sí No No sabe

4. ¿Cómo usted evalúa la promoción literaria que realiza el CPLL en sentido general?

- Bien Regular Mal

5. ¿Considera que es insuficiente la preparación que posee en materia de comunicación promocional el personal de la institución vinculado a la actividad de promoción literaria?

- Sí No No sabe

6. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional en el Centro Provincial del Libro y la Literatura?

- Sí No No sabe

Gracias por su colaboración.

Anexo 5. Encuesta a 120 personas del público externo seleccionadas por el autor.

A partir de la importancia y necesidad que constituye fomentar el hábito de lectura en nuestra sociedad, se está realizando un estudio para evaluar el estado actual de la promoción literaria en la provincia, por lo que necesitamos que usted nos ayude respondiendo este cuestionario. El mismo tiene carácter anónimo.

Objetivo: Caracterizar la situación actual de la promoción literaria en la provincia.

Cuestionario:

Marque con una X solamente una respuesta en cada aspecto.

1. ¿En cuáles de los siguientes eventos o espacios literarios preferentemente usted participa?

Eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro.

Otros espacios literarios.

No participa.

2. En el caso de eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro, usted conoce acerca de su realización a través de:

Medios de comunicación.

Carteleras de las instituciones culturales.

Promotores culturales de su comunidad.

Amistades u otras personas.

No los conoce.

3. En el caso de otros espacios literarios, como peñas y talleres literarios, usted conoce de su realización a través de:

Medios de comunicación.

Carteleras de las instituciones culturales.

Promotores culturales de su comunidad.

Amistades u otras personas.

No los conoce.

4. ¿En sentido general cómo usted evalúa la promoción literaria que se realiza en la provincia?

Bien

Regular

Mal

5. Preferentemente usted compra literatura en:

Eventos como la Jornada de la Poesía, Feria Internacional del Libro.

Otros espacios literarios.

Librerías.

___ No compra.

6. En el caso que usted haya comprado en alguna ocasión literatura en una de las librerías de la provincia: ¿cómo evalúa la gestión promocional del librero en función de dirigir la venta hacia sus gustos o brindarle la información necesaria para hacer una mejor adquisición literaria?

___ Bien

___ Regular

___ Mal

7. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional, a través de la cual usted esté informado sistemáticamente de lo que en materia literaria ocurra en la provincia?

___ Sí

___ No

___ No sabe

Gracias por su colaboración.

Anexo 6. Guía de observación.

Objetivo: Caracterizar la actividad de promoción literaria que se realiza a través de los 23 espacios literarios fijos, así como los niveles de ventas de literatura que se logran.

Indicaciones: Esta guía de observación fue aplicada a los 23 espacios fijos de carácter mensual que auspicia el Centro Provincial del Libro y la Literatura. Para la evaluación de cada uno de los aspectos a observar se determinó la escala valorativa que aparece a continuación.

No	Aspectos a observar	B	R	M
1	Cantidad de espacios literarios mensuales (fijos) que se desarrollan en la provincia.			
2	Participación en estos espacios de personal especializado en la labor de promoción del Centro Provincial del Libro y la Literatura.			
3	Participación de público externo en los espacios.			
4	Nivel de ventas de literatura que se logra en los espacios.			
5	Promoción que se realiza a través de las diferentes vías o canales de comunicación a estos espacios, antes, durante y después de su desarrollo.			

Instructivo para evaluar los aspectos de la guía de observación:

B (Bien)

- **Aspecto 1:** Se realiza un mínimo de 40 espacios mensuales, cinco por cada municipio.
- **Aspecto 2:** Participan entre 20 y 23 espacios.
- **Aspecto 3:** Entre 30 y 40 personas
- **Aspecto 4:** Compran literatura de 5 a 8 personas.
- **Aspecto 5:** Lo promueven cuatro o más medios de comunicación de la provincia y/o del municipio donde se desarrollará el espacio. Lo promueven más del 50% de los promotores culturales y de las carteleras culturales. Los especialistas en promoción del CPLL mantienen un 90% de asistencia a las conferencias de prensa que se realizan en la sede provincial del PCC y a las reuniones de coordinación en la Dirección Provincial de Cultura.

R (Regular)

- **Aspecto 1:** Se realizan de 24 a 40 espacios mensuales.
- **Aspecto 2:** Participan entre 8 y 20 espacios.

- **Aspecto 3:** Entre 10 y 30 personas.
- **Aspecto 4:** Compran literatura de 2 a 4 personas.
- **Aspecto 5:** Lo promueven dos o tres medios de comunicación de la provincia y/o del municipio donde se desarrollará el espacio. Lo promueven entre el 25% y el 50% de los promotores culturales y de las carteleras culturales. Los especialistas en promoción del CPLL mantienen entre un 50% y un 90% de asistencia a las conferencias de prensa que se realizan en la sede provincial del PCC y a las reuniones de coordinación en la Dirección Provincial de Cultura y Arte.

M (Mal)

- **Aspecto 1:** Se realizan menos de 24 espacios.
- **Aspecto 2:** Participan en menos de 8 espacios.
- **Aspecto 3:** Menos de 10 personas.
- **Aspecto 4:** Compran literatura menos de 2 personas.
- **Aspecto 5:** Lo promueven menos de dos medios de comunicación de la provincia y/o del municipio donde se desarrollará el espacio. Lo promueven menos del 25% de los promotores culturales y de las carteleras culturales. Los especialistas en promoción del CPLL asisten a menos del 50% de las conferencias de prensa que se realizan en la sede provincial del PCC y a las reuniones de coordinación en la Dirección Provincial de Cultura.

Anexo 7. Resultados de la encuesta aplicada durante el diagnóstico inicial a los 68 trabajadores de la institución que conforman el público interno.

Análisis por preguntas:

1. En el caso de los espacios literarios fijos o de carácter mensual, como las peñas y los talleres, usted conoce de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación.	5	7
Carteleras de las instituciones culturales.	6	9
Promotores culturales de su comunidad.	5	8
Despachos, matutinos, eventos de dirección.	13	19
Amistades u otras personas.	23	35
No los conoce.	16	22
Total	68	100

Tabla 7.1 Fuente: Datos de la encuesta.

2. ¿Considera que la promoción que realiza el CPLL a estos espacios es insuficiente? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	61	90
No	6	9
No sabe	1	1
Total	68	100

Tabla 7.2 Fuente: Datos de la encuesta.

3. ¿Considera que la actividad promocional está dirigida fundamentalmente a eventos de carácter nacional como la Feria del Libro y la Jornada de la Poesía? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	63	93
No	2	3
No sabe	3	4
Total	68	100

Tabla 7.3 Fuente: Datos de la encuesta.

4. ¿Cómo usted evalúa la promoción literaria que realiza el CPLL en sentido general?
Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	9	13
Regular	24	35
Mal	35	52
Total	68	100

Tabla 7.4 Fuente: Datos de la encuesta.

5. ¿Considera que es insuficiente la preparación que posee en materia de comunicación promocional el personal de la institución vinculado a la actividad de promoción literaria?
Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	59	87
No	6	9
No sabe	3	4
Total	68	100

Tabla 7.5 Fuente: Datos de la encuesta.

6. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional en el CPLL? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	64	94
No	1	1
No sabe	3	5
Total	68	100

Tabla 7.6 Fuente: Datos de la encuesta.

Anexo 8. Resultados de encuesta aplicada durante el diagnóstico inicial a 120 personas del público externo seleccionadas por el autor.

Análisis por preguntas:

1. ¿En cuáles de los siguientes eventos o espacios literarios preferentemente usted participa?

Opciones	Frecuencia	%
Eventos Jornada de la Poesía y Feria Internacional del Libro	109	91
Otros espacios literarios	6	5
No participa	5	4
Total	120	100

Tabla 8.1 Fuente: Datos de la encuesta.

2. En el caso de eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro, usted conoce acerca de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación	39	33
Carteleras de las instituciones culturales.	6	5
Promotores culturales de su comunidad.	5	4
Amistades u otras personas.	69	57
No los conoce.	1	1
Total	120	100

Tabla 8.2 Fuente: Datos de la encuesta.

3. En el caso de otros espacios literarios, como peñas y talleres literarios, usted conoce de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación	11	9
Carteleras de las instituciones culturales.	5	4
Promotores culturales de su comunidad.	4	3
Amistades u otras personas.	21	18
No los conoce.	79	66
Total	120	100

Tabla 8.3 Fuente: Datos de la encuesta.

4. ¿En sentido general cómo usted evalúa la promoción literaria que se realiza en la provincia? Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	17	14
Regular	31	26
Mal	72	60
Total	120	100

Tabla 8.4 Fuente: Datos de la encuesta.

5. Preferentemente usted compra literatura en:

Opciones	Frecuencia	%
Eventos como la Jornada de la Poesía, Feria Internacional del Libro.	99	82
Otros espacios literarios.	3	3
Librerías.	16	13
No compra.	2	2
Total	120	100

Tabla 8.5 Fuente: Datos de la encuesta.

6. En el caso que usted haya comprado en alguna ocasión literatura en una de las librerías de la provincia: ¿cómo evalúa la gestión promocional del librero en función de dirigir la venta hacia sus gustos o brindarles la información necesaria para hacer una mejor adquisición literaria? Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	19	16
Regular	63	52
Mal	38	32
Total	120	100

Tabla 8.6 Fuente: Datos de la encuesta.

7. ¿Considera importante la elaboración de una estrategia de comunicación promocional, a través de la cual usted esté informado sistemáticamente de lo que en materia literaria ocurra en la provincia? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	103	86
No	5	4
No sabe	12	10
Total	120	100

Tabla 8.7 Fuente: Datos de la encuesta.

Anexo 9. Resultado de la aplicación de la guía de observación.

Tabla 9.1 Cantidad de espacios literarios mensuales (fijos) que se desarrollan en la provincia.

Opciones	Frecuencia	Total
Bien	40 espacios como mínimo	
Regular	De 24 a 40 espacios	
Mal	Menos de 24 espacios	23

Fuente: Datos obtenidos en la aplicación de la guía de observación.

Tabla 9.2 Participación en estos espacios de personal del CPLL especializado en la labor de promoción.

Opciones	Frecuencia	Total
Bien	Participan entre 20 y 23 espacios	
Regular	Participan entre 8 y 20 espacios	
Mal	Participan en menos de 8 espacios	6

Fuente: Datos obtenidos en la aplicación de la guía de observación.

Tabla 9.3 Participación de público externo en los espacios.

Opciones	Frecuencia	Asistencia Promedio
Bien	Entre 30 y 40 personas	
Regular	Entre 10 y 30 personas	
Mal	Menos de 10 personas	De 7 a 8 personas

Fuente: Datos obtenidos en la aplicación de la guía de observación.

Tabla 9.4 Nivel de venta de literatura que se logra en los espacios fijos, basado en el público externo promedio que asiste a los mismos.

Opciones	Frecuencia	Promedio de Compradores
Bien	Compran literatura de 5 a 8 personas	5
Regular	Compran literatura de 2 a 4 personas	
Mal	Compran literatura menos de 2 personas	

Fuente: Datos obtenidos en la aplicación de la guía de observación.

Anexo 10. Equipo gestor de la estrategia de comunicación promocional.

1. Rolando Alonso Díaz (Licenciado). Director del CPLL.
2. Richard Sorí Cabrera (Licenciado). Director del Centro de Promoción Literaria “Raúl Ferrer”.
3. Ángel Martínez Niubó (Licenciado). Director de la Editorial Luminaria.
4. Octavio Valdivia González (Técnico Medio). Director de la imprenta.
5. Elba Rodríguez Monzón (Licenciada). Jefa del almacén central del CPLL.
6. Julio César Castro Antúnez (Técnico Medio). Jefe del departamento de comercial.
7. Rebeca Lazo Rávalo (Técnico Medio). Jefa del departamento económico.
8. Mayré González Cruz (Técnico Medio). Jefa del departamento de recursos humanos.
9. Yanelys Fleites Toledo (Licenciada). Periodista.
10. Antonio Rodríguez Salvador. Escritor.
11. Mario Luis López Isla. Escritor
12. Pedro de Jesús López. Escritor.
13. Boris Brito Acosta (Licenciado). Autor de la investigación.

Anexo 11. Comisión evaluadora de la estrategia de comunicación promocional creada en el CPLL.

Comisión evaluadora de la estrategia:

1. Rolando Alonso Díaz, director del CPLL. (Presidente de la comisión)
2. Richard Sorí Cabrera, director del Centro de Promociones Literarias "Raúl Ferrer".
3. Francisco Hernández Pérez, especialista en análisis de la actividad cultural del CPLL.

Anexo 12. Resultado de la encuesta aplicada a 68 trabajadores de la institución que conforman el público interno, después de implementarse la estrategia.

Análisis por preguntas:

1. En el caso de los espacios literarios fijos o de carácter mensual, como las peñas y los talleres, usted conoce de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación	9	13
Carteleras de las instituciones culturales.	9	13
Promotores culturales de su comunidad.	8	12
Despachos, matutinos, eventos de dirección.	37	54
Amistades u otras personas.	3	5
No los conoce.	2	3
Total	68	100

Tabla 12.1 Fuente: Datos de la encuesta.

2. ¿Considera que la promoción que realiza el CPLL a estos espacios es insuficiente? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	15	22
No	53	78
No sabe	0	0
Total	68	100

Tabla 12.2 Fuente: Datos de la encuesta.

3. ¿Considera que la actividad promocional está dirigida fundamentalmente a eventos de carácter nacional como la Feria del Libro y la Jornada de la Poesía? Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	44	65
No	23	34
No sabe	1	1
Total	68	100

Tabla 12.3 Fuente: Datos de la encuesta.

4. ¿Cómo usted evalúa la promoción literaria que realiza el CPLL en sentido general?
Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	62	91
Regular	5	8
Mal	1	1
Total	68	100

Tabla 12.4 Fuente: Datos de la encuesta.

5. ¿Considera que es insuficiente la preparación que posee en materia de comunicación promocional el personal de la institución vinculado a la actividad de promoción literaria?
Sí, No, No sabe.

Opciones	Frecuencia	%
Sí	7	11
No	59	87
No sabe	2	2
Total	68	100

Tabla 12.5 Fuente: Datos de la encuesta.

Anexo 13. Resultados de encuesta aplicada a 120 personas del público externo seleccionadas por el autor, después de implementarse la estrategia.

Análisis por preguntas:

1. ¿En cuáles de los siguientes eventos o espacios literarios preferentemente usted participa?

Opciones	Frecuencia	%
Eventos Jornada de la Poesía y Feria Internacional del Libro	111	93
Otros espacios literarios	9	7
No participa	0	0
Total	120	100

Tabla 13.1 Fuente: Datos de la encuesta.

2. En el caso de eventos como la Jornada de la Poesía y la Feria Internacional del Libro, usted conoce acerca de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación	69	56
Carteleras de las instituciones culturales.	19	16
Promotores culturales de su comunidad.	17	14
Amistades u otras personas.	14	13
No los conoce.	1	1
Total	120	100

Tabla 13.2 Fuente: Datos de la encuesta.

3. En el caso de otros espacios literarios como peñas y talleres literarios, usted conoce de su realización a través de:

Opciones	Frecuencia	%
Medios de comunicación	68	57
Carteleras de las instituciones culturales.	17	14
Promotores culturales de su comunidad.	19	16
Amistades u otras personas.	9	8
No los conoce.	7	5
Total	120	100

Tabla 13.3 Fuente: Datos de la encuesta.

4. ¿En sentido general cómo usted evalúa la promoción literaria que se realiza en la provincia? Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	89	74
Regular	26	22
Mal	5	4
Total	120	100

Tabla 13.4 Fuente: Datos de la encuesta.

5. Preferentemente usted compra literatura en:

Opciones	Frecuencia	%
Eventos como la Jornada de la Poesía, Feria Internacional del Libro.	95	79
Otros espacios literarios.	5	4
Librerías.	19	16
No compra.	1	1
Total	120	100

Tabla 13.5 Fuente: Datos de la encuesta.

6. En el caso que usted haya comprado en alguna ocasión literatura en una de las librerías de la provincia: ¿cómo evalúa la gestión promocional del librero en función de dirigir la venta hacia sus gustos o brindarles la información necesaria para hacer una mejor adquisición literaria? Bien, Regular, Mal.

Opciones	Frecuencia	%
Bien	82	68
Regular	33	28
Mal	5	4
Total	120	100

Tabla 13.6 Fuente: Datos de la encuesta.

Anexo 14. Modelo de las acciones de comunicación promocional a desarrollar a cada actividad, evento y espacio literario del CPLL antes, durante y después de su realización.

Introducción: Se expondrá una breve caracterización del evento, haciendo énfasis en la cantidad de participantes y el talento a participar, principales escenarios de presentación, fechas de apertura, conclusión y otros elementos organizativos.

Acciones	Necesidades	Fecha	Participantes	Responsable
Realización de rueda de prensa.	-Programa del Evento. -Participación del Comité Organizador. -Información de escritores invitados.	Mes anterior al evento, espacio o actividad.	Comité organizador. Medios de difusión.	CPLL
Mención radial.	-Información sobre el evento a realizar.	Mes anterior al evento, espacio o actividad. Durante el evento.	Emisoras de radio. Especialista del Centro Raúl Ferrer.	CPLL
Propaganda gráfica, carteles, sueltos, plegables, boletines, programas, catálogos, invitaciones, etc.	-Hojas. -Computadora -Impresora láser -Fotocopiadora -Cámara digital -Memoria Flash	Una semana antes del evento, espacio o actividad. Durante el evento.	Especialistas del Centro de Promociones Literarias "Raúl Ferrer". Dirección Provincial de Cultura. Prensa plana.	CPLL
Spot Televisivo	-Información actualizada del evento a realizar.	Una semana anterior al evento. Durante su realización.	Telecentro y corresponsalías municipales. Especialista del Centro Raúl Ferrer.	CPLL
Participación del Comité Organizador en programas radiales y televisivos.	-Auto ligero para transportación del comité.	Una semana antes del evento, espacio o actividad.	Telecentro y corresponsalías municipales. Emisoras radiales. Comité organizador	CPLL
Participación del talento invitado en programas radiales y	-Transporte para el talento	Durante el evento, espacio o actividad. Posterior a su	Telecentro y corresponsalías municipales. Emisoras radiales.	CPLL

televisivos.		realización.	Talento invitado	
Utilización de las nuevas tecnologías. (Sitio web de Cultura, correo electrónico, teléfono)	Información actualizada del evento a realizar. Computadoras con acceso a Internet.	Una semana antes del evento y durante su realización.	Especialistas del Centro de Promociones Literarias "Raúl Ferrer". Dirección Provincial de Cultura. Prensa plana.	CPLL
Uso de los informantes claves.	Información actualizada del evento a realizar. Coordinación con las instituciones culturales.	Una semana antes del evento y durante la realización del mismo.	Promotores culturales de consejos populares y municipios. Libreros, divulgadores y especialistas en comunicación de centros culturales y direcciones municipales, entre otros.	CPLL
Empleo de las carteleras institucionales.	Información actualizada del evento a realizar. Coordinación con las instituciones culturales.	Una semana antes del evento y durante la realización del mismo.	Dirección Provincial de Cultura, centros y consejos provinciales de cultura. Direcciones municipales de cultura, UNEAC, AHS, Casa de la Guayabera, entre otras.	CPLL

Acciones Generales:

- ✓ Acreditación del comité organizador, prensa y participantes.
- ✓ Entrega de carta de participación a cada invitado.
- ✓ Confección y entrega de diplomas y obsequios a los homenajeados.
- ✓ Entrega de programas del evento y el boletín especial.
- ✓ Facilitación del contacto de la prensa con los invitados.

Anexo 15. Muestra de fotos, plegables y logos compilados en el archivo documental creado en el CPLL como parte de las acciones de la estrategia de comunicación promocional.



Extensiones de ventas en el boulevard



Revista de la Feria del Libro 2015



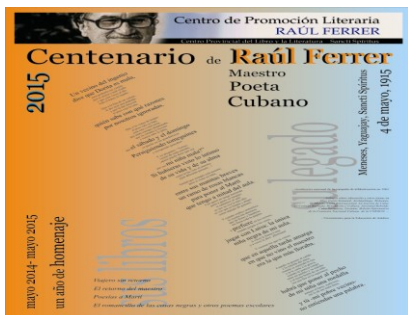
Peñas literarias en espacios públicos



Biblioteca municipio Taguasco



Peñas literarias en centros educacionales, municipio Fomento



Plegable promocional de evento



Plegable promocional de evento



Ediciones Luminaria

Logo de la Editorial Luminaria



Logo del Centro de Promociones Literarias "Raúl Ferrer"

Anexo 16. Extensiones de ventas realizadas e ingresos percibidos mediante estas actividades en el 2014.

Tabla 16.1 Cantidad de extensiones de ventas e ingresos percibidos en el 2014.

Ext. Ventas	Cantidad	Ingresos
Semanales	24	2 057.56 \$
Mensuales	96	8 230.25 \$
Total	1152	98 763.00 \$
	(+294 que en 2013)	(+19 730.55 \$ que en 2013)

Fuente: Análisis de documentos del CPLL.

Anexo 17. Comportamiento de las ventas de literatura.

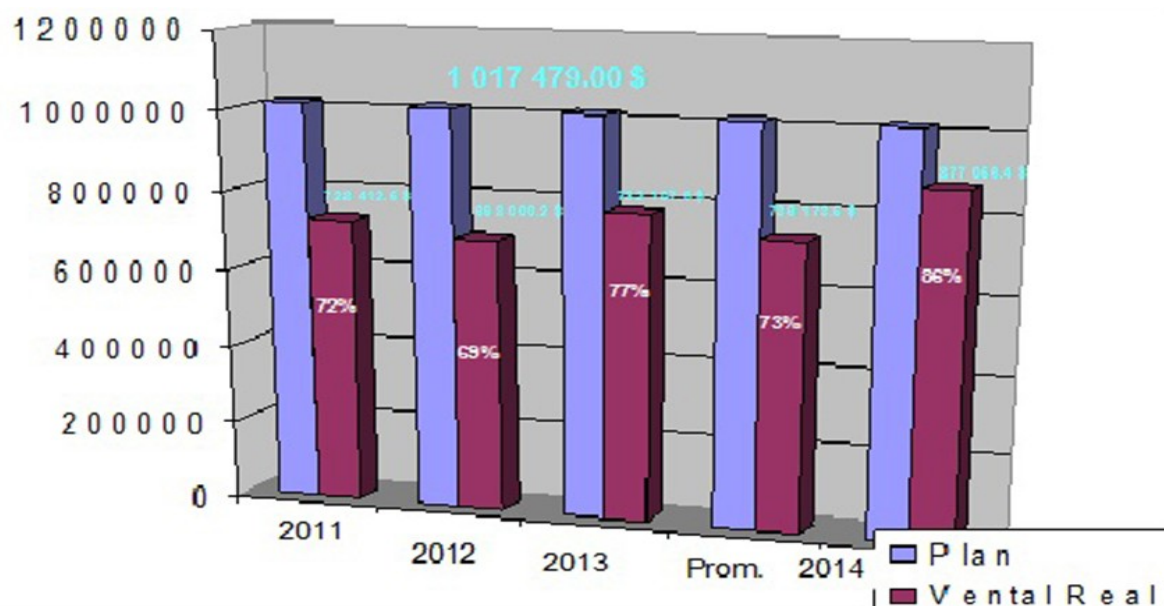


Gráfico 17.1 Comportamiento de los niveles de ventas de literatura en el año 2014, comparado con el período 2011-2013.

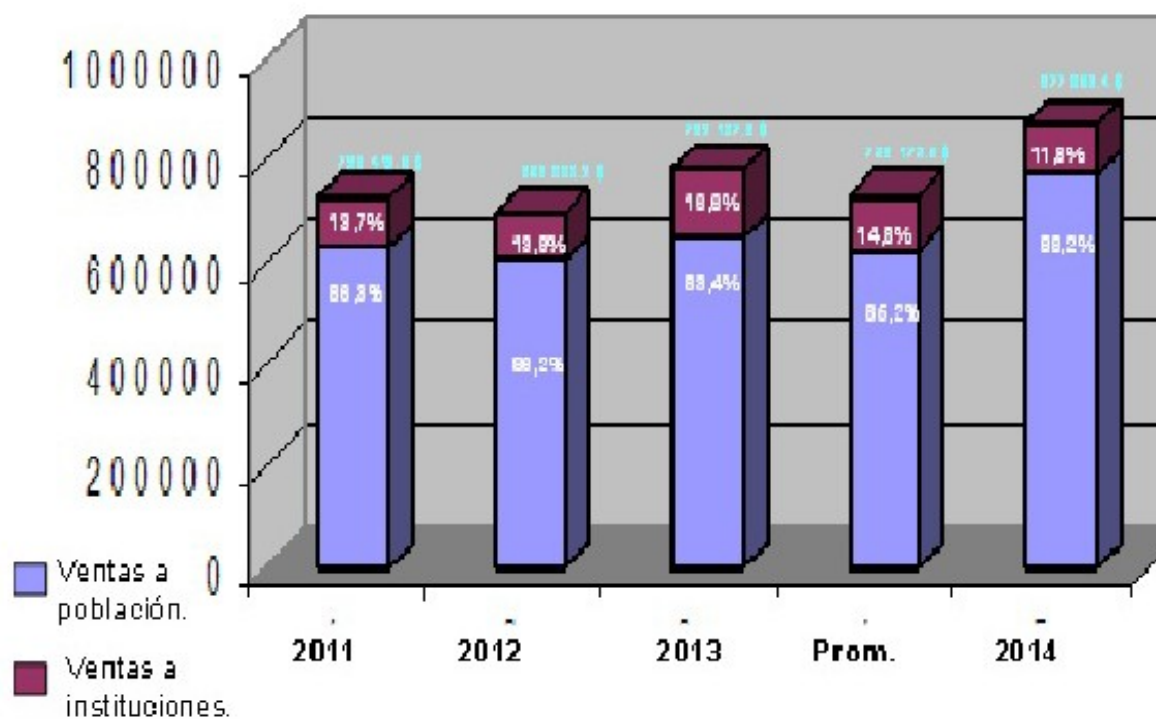


Gráfico 17.2 Niveles de ventas a población e instituciones.