

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FH**  
Facultad de  
Humanidades

Departamento de Comunicación Social

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título del trabajo:** Estrategia de comunicación para la atracción de inversiones en el municipio Aguada de Pasajeros

**Autora:** Diana Gutiérrez Abraham

**Tutor:** MsC. Alexander González Seijo

**Santa Clara 2019**

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FH**  
Facultad de  
Humanidades

Social Communication Department

## **DIPLOMA'S WORK**

**Work Title:** Communication Strategy for the Investment Attraction in Aguada the Passengers Municipality

**Author:** Diana Gutiérrez Abraham

**Tutor:** MsC. Alexander González Seijo

Santa Clara  
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

***(...) "Learning and growing hasn't always been easy, but knowing I'm not alone has kept me going" (...)***

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi abuelo Arturo (cojo) que un día dijo:*

*- “Mira, este año se gradúa de periodista”.*

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

*A **mi Perri** por ser mi todo: madre, padre, amiga, hermana, mi defensora, mi vida.*

*A **mi Papín**, por seguirme desde la distancia y hacernos sentir tan **CERCA**.*

*A **Jesu**, mi hermano del alma por sus consejos que siempre salieron del corazón,  
durante todo el periodo, y los que quedan.*

*A **Mary**, porque en su vocabulario no existe la palabra **NO**, por las carreras, por las  
atenciones, por ser simplemente lo máximo.*

*A **mi pedazo del alma (Manoli)**, que retornó a mí el 12 de diciembre de 2018 después  
de haber estado 22 años perdido.*

*A **la estrella** que a pesar de los tropiezos y las cuentas regresivas, me mantuvo en  
calma sin ser consciente de ello (**Alex**).*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis niñas **Lili, Daye, Clau Lianet, Clau María, Ixa, Ingri, Jannett**: mis cómplices de los 5 años más importantes de mi vida, por soportarme, por entenderme, por más que todo, quererme.*

*A **Dayli** que se me fue en 4to, pero que nunca se fue, por todos los emails y los cuentos, por los mensajes en inglés.*

*A **Ernesto** por venderme la idea, **GRACIAS MILES**, siempre supe que no me arrepentiría.*

*A **Arie**, que emergió en el último momento para darle el punto final y ordenar mi desastre.*

*A **Ly** por preguntarme siempre, por estar y dar a nuestra familia las dos pequeñas vidas que son nuestra razón de ser: **Leo y Jared**.*

*A **Niurka**, por sus constantes lecciones de vida.*

*A **Francisco** por todo su apoyo, incondicional ser humano.*

*A todo el Team del **Gobierno de Aguada**, por reunirse ese día solo para mí.*

*A **Liuva De Armas**, por ser la artista restauradora de la esencia de mi tesis, por su tiempo a pesar de no tenerlo.*

*A mi **vieji** por sus vigiliass, porque más sabe el diablo por viejo...*

*A la **familia de Trinidad de Cuba**, porque a pesar de ya no tener lazos, la excelencia de familia es un título que merecen.*

*A **Delia Margarita Milanés Fandiño**, por la grata atención y el abrirme otro camino.*

*A **María Isabel** por cederme la información clave.*

*A todos los que durante el viaje lo único que les faltó fue darme la vida...*

**A todos GRACIAS**

## **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolla en el municipio cienfueguero Aguada de Pasajeros, con el objetivo de diseñar una estrategia de comunicación para fomentar el flujo de inversiones en el territorio. Se divide en dos momentos fundamentales: una primera parte para caracterizar el macroentorno del municipio en función de diagnosticar potencialidades que sirvan de base para el desarrollo de proyectos inversionistas en el lugar.

Un segundo momento, para diseñar la estrategia de comunicación a partir de dichas potencialidades con el fin de posicionar al territorio entre las opciones de inversión en Cuba. Para ello se utiliza la metodología de estrategias de comunicación propuesta por Kirk Díaz-Guzmán (2008), por ser la más ajustable al contexto empresarial cubano y la más flexible a adaptarse al escenario de inversiones.

El estudio se sustenta desde un paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo enriquecido con análisis cualitativos de algunas técnicas empleadas y utiliza una muestra no probabilística intencional de sujetos tipo. Se tienen en cuenta técnicas de recogida de información como: análisis de documentos, observación no participante, entrevistas semiestructuradas y cuestionario.

### **Palabras clave**

Macroentorno de mercadotecnia, estrategia de comunicación, atracción de inversiones.

## **SUMMARY**

The present investigation is developed in the municipality Aguada de Passengers, with the aim of designing a promotion strategy to promote the flow of investments in the territory. It is divided into two fundamental moments: a first part to characterize the macro-environment of the municipality according to diagnosing potentialities that serve as a basis for the investor process development.

A second moment, to design the promotional strategy from these potentialities in order to position the territory between the investment options in Cuba. For this, the methodology of communication strategies proposed by Kirk Diaz-Guzman (2008) is used, because it is the most adjustable to the Cuban business context and the most flexible to adapt to the investment scenario.

The study is based on a positivist paradigm, with a quantitative approach enriched with qualitative analyzes of some techniques used and uses an intentional non-probabilistic sample of subjects. Information collectible techniques are taken into account such as: document analysis, non-participating observation, semi-structured interviews and questionnaire.

**Key words:** Marketing macro-environment, communication strategy, investments attraction.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	6
<b>1.1 Mercadotecnia. Generalidades</b> .....	6
<b>1.2 Entorno de mercadotecnia. La dimensión macro</b> .....	8
<b>1.3 El municipio en Cuba y su funcionamiento</b> .....	13
<b>1.4 La estrategia de comunicación como eje de la estrategia de promoción de inversiones</b> .....	19
<b>1.4.1 Promoción de inversiones y estrategias</b> .....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
<b>2.1 Diseño de investigación y enfoque metodológico</b> .....	30
<b>2.2 Definición de las variables</b> .....	31
<b>2.3 Selección de la muestra</b> .....	32
<b>2.4 Métodos y técnicas de recogida de información</b> .....	33
<b>2.4.1 Revisión de documentos</b> .....	33
<b>2.4.2 Observación</b> .....	33
<b>2.4.3 Entrevistas</b> .....	34
<b>2.4.4 Cuestionarios</b> .....	35
<b>2.5 Procesamiento de los datos</b> .....	36
<b>2.6 Principios éticos de la investigación</b> .....	37
<b>CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	38
<b>3.1 Escenario de investigación</b> .....	38
<b>3.2 Características del macroentorno de Aguada de Pasajeros</b> .....	39
<b>3.2.1 Entorno natural</b> .....	40
<b>3.2.2 Entorno político-legal</b> .....	42
<b>3.2.3 Entorno sociocultural</b> .....	43
<b>3.2.4 Entorno demográfico</b> .....	45
<b>3.2.5 Entorno económico</b> .....	47
<b>3.2.6 Entorno tecnológico</b> .....	50
<b>3.3 Potenciales para el desarrollo de proyectos de inversión en Aguada de Pasajeros</b> .....	51
<b>3.3.1 Entorno natural</b> .....	52
<b>3.3.2 Entorno político-legal</b> .....	52

3.3.3	Entorno sociocultural .....	52
3.3.4	Entorno demográfico .....	53
3.3.5	Entorno económico .....	53
3.3.6	Entorno tecnológico .....	53
3.4	Análisis integral de los resultados .....	54
3.5	Estrategia de comunicación para la atracción de inversiones en el municipio	
	Aguada de Pasajeros .....	58
3.5.1	Definición de los objetivos de comunicación .....	58
3.5.2	Público objetivo .....	59
3.5.3	Estrategia creativa de los mensajes .....	59
3.5.4	Estrategia de medios o plan de acciones .....	60
3.5.5	Evaluación anual de la imagen del municipio .....	63
3.5.6	Presupuesto y logística .....	63
	CONCLUSIONES .....	65
	RECOMENDACIONES .....	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
	ANEXOS .....	72

## PRESENTACIÓN DE ACRÓNIMOS EN ORDEN ALFABÉTICO

1. ACPA: *Asociación Cubana de Producción Animal*
2. AMA: *American Marketing Association*
3. ANEC: *Asociación Nacional de Economistas de Cuba*
4. CAM: *Consejo de Administración Municipal*
5. CCS: *Cooperativas de Créditos y Servicios*
6. CEDEL: *Centro de Estudios de Desarrollo Local*
7. CITMA: *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la República de Cuba*
8. COSUDE: *Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación*
9. CPA: *Cooperativas de Producción Agropecuaria*
10. CUM: *Colegio Universitario Municipal*
11. DL: *Desarrollo Local*
12. DMFP: *Dirección Municipal de Finanzas y Precios*
13. DMPF: *Dirección Municipal de Planificación Física*
14. EDL: *Estrategias de Desarrollo Local*
15. EDM: *Estrategias de Desarrollo Municipal*
16. EGAME: *Empresas de Ganado Menor*
17. EMN: *Empresas multinacionales*
18. FAO: *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*
19. FRE: *Fuentes Renovables de Energía*
20. GCDES: *Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Económico y Sociocultural*
21. GEAT: *Gestión Energética y Ambiental Territorial*
22. GIH: *Gestión Integral del Hábitat*
23. IMDL: *Iniciativa Municipal de Desarrollo Local*
24. INIVIT: *Instituto Nacional de Investigación de Viandas Tropicales*
25. MEP: *Ministerio de Economía y Planificación*
26. MINAG: *Ministerio de la Agricultura*
27. MINCEX: *Ministerio de Comercio Exterior*
28. NAU: *Nueva Agenda Urbana*
29. OCDE: *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*
30. ODS: *Objetivos de Desarrollo Sostenible*
31. PADIT: *Plataforma para el Desarrollo Integral Territorial*
32. PGOTU: *Plan General de Orden Territorial*
33. PRODEL: *Proyectos de Desarrollo Local*
34. PTCA: *Producción, Transformación y Comercialización de Alimentos*
35. PVR: *Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo*
36. UBPC: *Unidades Básicas de Producción Cooperativa*
37. UCLV: *Universidad Central de Las Villas*

- 38. UEB: *Unidad Empresarial de Base*
- 39. UNCTAD: *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*
- 40. UNIDO: *Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas*
- 41. ZED: *Zonas Especiales de Desarrollo*

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 .....	42
Tabla No.2 .....	79
Tabla No.3 .....	80
Tabla No.4 .....	46
Tabla No.5 .....	46
Tabla No.6 .....	81
Tabla No.7 .....	47
Tabla No.8 .....	48
Tabla No.9 .....	83

## INTRODUCCION

El salto del subdesarrollo al desarrollo en los países menos desfavorecidos se logra, fundamentalmente, por la potenciación de los procesos inversionistas. Todos los países inducen el desarrollo inversionista en sus territorios, favoreciendo fundamentalmente sectores estratégicos de la economía que potencien el encadenamiento productivo endógeno y el aprovechamiento de las reservas nacionales de recursos naturales y humanos.

Paralelamente a los planes nacionales de desarrollo inversionista, las localidades emprenden acciones para atraer emprendimientos de diversa índole que garanticen la explotación racional de sus recursos naturales, la generación de empleos, creen ingresos por conceptos de impuestos y/o favorezcan la balanza comercial de la localidad.

En Cuba, el proceso inversionista extranjero y nacional, operan mediante políticas y normas registradas en la Ley No. 118/2014 y el Decreto-Ley No. 327/2014 respectivamente, estos marcos regulatorios agilizan y facilitan el desarrollo de inversiones (extranjeras o no) en zonas de desarrollo localizadas y a lo largo y ancho del país. Este y otros instrumentos necesarios para el desarrollo inversionista en Cuba fueron creados en aras de promocionar la primera en sectores estratégicos de la economía y en zonas de desarrollo localizadas<sup>1</sup>, siendo más deficiente la promoción para las inversiones nacionales.

Para la implementación de dicha Ley de Inversión Extranjera, la Cámara de Comercio de la República de Cuba y Ministerios afines desarrollan acciones de promoción de los proyectos en cartera y sus sectores correspondientes (Ministerio de Comercio Exterior [MINCEX], 2016, Cámara de Comercio, 2018, ProCuba, 2015), lo que facilita información a los interesados, tributa a la imagen del país como sitio seguro a los inversionistas y organiza las prioridades del estado en los sectores estratégicos.

---

<sup>1</sup> No contempla, por su objeto, la pequeña inversión territorial y mucho menos la promoción de los municipios como espacio propicio para el desarrollo de micro-inversiones y/o iniciativas emprendedoras. Tampoco identifica las potencialidades territoriales para emprender acciones de desarrollo endógeno que pueden ser inducidas o potenciadas por otros inversionistas. Es contemplada para el fortalecimiento de la inversión extranjera.

En el caso de las inversiones nacionales, el marco regulatorio se ha complementado con la aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba en 2019, que faculta al municipio para tomar decisiones sobre su desarrollo territorial. Paulatinamente se complementará con el marco legal-regulatorio que facilite estas actuaciones tomando como centro de referencia al municipio y su responsabilidad por protagonizar su propio desarrollo territorial. De este modo se induce un balance entre las prioridades estratégicas nacionales y las necesidades particulares de los territorios.

A partir de la aprobación de la nueva Constitución, las experiencias que se desarrollan en el país relacionadas con el Desarrollo Local (DL) e integral del territorio se convertirán en leyes que faciliten la autogestión municipal a partir de sus propios recursos y potencialidades. Para ello es imprescindible atraer a inversionistas al territorio interesados en contribuir a los planes de desarrollo de la localidad, he aquí donde la promoción de la inversión cobra un matiz primordial.

Las acciones de promoción se apoyan fundamentalmente en un marco legal-regulatorio, servicios asociados a la inversión, atención al inversionista, la captación de inversionistas y la construcción de la imagen<sup>2</sup>. A los efectos de la gestión de la comunicación en este sector, los dos últimos puntos forman parte exclusiva de las acciones de comunicación que han de emprenderse en un territorio con estos fines.

La captación de inversionistas se apoya básicamente en un proceso de información y promoción del territorio, facilitando de este modo los procesos posteriores de diálogo y negociación que redunden en un acuerdo financiero para desarrollar un sector, industria o microempresa local. De este modo los territorios se concentran en crear mecanismos de información y en construir una imagen positiva respecto a las ventajas de invertir en la localidad. Para desarrollar estos componentes y lograr la articulación de una estrategia de promoción efectiva, González-Seijo (2016) considera que “el estudio de los factores del entorno de mercado debe considerarse el primer paso para definir la factibilidad de convertir una idea en una inversión” (p. 8).

---

<sup>2</sup> Elementos generales ofrecidos por la Organización para el Desarrollo Industrial de Naciones Unidas UNIDO (2003) para elaborar una estrategia de promoción de inversiones.

El diagnóstico del entorno general de desarrollo socioeconómico en el territorio, brinda la mejor descripción de los factores externos que influyen en cualquier proyecto de DL. En este sentido, las acciones de comunicación para la captación de inversores deben introducirse con una descripción de los factores económicos, político-legales, naturales, demográficos, tecnológicos y culturales de los diferentes territorios, como antesala de un análisis más profundo del sector en específico en el que se pretende invertir. Partir de un análisis de estas variables de la mercadotecnia facilita la descripción de las rutinas de consumo racional y sostenible de los diferentes sectores o grupos sociales, y con ello se planifica de una manera más eficaz la economía de los diferentes territorios.

En el actual marco jurídico, potenciado a raíz de la Reforma Constitucional de 2019, los territorios han ganado en autonomía para la gestión endógena de sus potencialidades y recursos. No obstante, el DL que pueden alcanzar los municipios cubanos no basta con potenciarlo desde sus recursos internos y la gestión e inmersión en proyectos que resultan evidentemente provechosos, es necesario que se vinculen a estas acciones, procesos de inversión que impulsen su capital y economía.

La problemática cardinal para la atracción de inversiones en los municipios, se encuentra en la carente realización de estrategias, acciones y confección de productos comunicativos que dirigen la mirada de los inversionistas a estos territorios como destinos rentables y ventajosos para ejercer inversiones. Las actuales estrategias de la Cámara de Comercio, Guías del Inversionista y la Cartera de Productos se encuentran dirigidas al desarrollo de inversiones extranjeras directas, visibilizando regiones estratégicas del país preparadas para invertir, pero ignora las potencialidades de las localidades en proyectos inversionistas de menor volumen.

A partir de la situación descrita se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo promover el proceso inversionista en el municipio Aguada de Pasajeros? Como objetivo general se ha definido: Proponer la estrategia de comunicación para desarrollar el proceso de inversión en el municipio Aguada de Pasajeros.

En este sentido los objetivos específicos que tributan a la investigación son:

- Caracterizar el macroentorno de mercado del municipio Aguada de Pasajeros enfocado al desarrollo de proyectos de inversión.

- Describir las oportunidades y potencialidades del municipio Aguada de Pasajeros enfocadas al desarrollo de proyectos de inversión.
- Diseñar la estrategia de comunicación para promover potencialidades de inversión en el municipio Aguada de Pasajeros.

Los objetivos de investigación responden a la siguiente secuencia de preguntas científicas que permitirán canalizar las informaciones:

- ¿Qué argumentos conceptuales e instrumentales sustentan los estudios de entorno de mercadotecnia aplicados a la macro-localización de inversiones en un territorio?
- ¿Qué oportunidades y potencialidades para el desarrollo de inversiones se deducen del análisis integral del macroentorno de mercado de Aguada de Pasajeros?
- ¿Qué actividades promocionales debe contener la estrategia de comunicación para facilitar el desarrollo de inversiones en el municipio Aguada de Pasajeros?

La investigación se realiza en dos momentos clave: un primer acercamiento a conocer el escenario de Aguada de Pasajeros, o sea, un estudio de entorno utilizando las variables de mercadotecnia, con el objetivo de conocer las principales fortalezas y oportunidades que posee la localidad para desarrollar inversiones. A partir de dicha descripción contextual, se diseña una estrategia de comunicación cuyo principal fin es atraer inversiones al municipio y explotar al máximo las potencialidades diagnosticadas.

El impacto de la investigación se evidenciará en el efecto que tenga sobre la captación de inversiones o el desarrollo de emprendimientos de diversa índole en el territorio. La estrategia de comunicación se apoyará en las características que presenta el municipio como un espacio ideal para ejercer inversiones; dadas fundamentalmente por su situación geográfica, extensión territorial, y recursos naturales y humanos.

El diseño de la estrategia mostrará las potencialidades del municipio para desarrollar inversiones, y potenciará a través de una promoción efectiva, el flujo que tan necesario se presenta para impulsar la economía endógena del mismo. Estas acciones diseñadas para el municipio, deben constituir un instrumento rentable para la promoción y

desarrollo del proceso inversionista y la gestión económica de su gobierno. Su aplicación paulatina será útil, sobre todo, para promover y atraer el interés empresarial en el desarrollo inversionista.

Para su mejor comprensión el informe de investigación se estructura en tres capítulos. En el capítulo teórico se realiza el análisis crítico del campo teórico de la mercadotecnia, la comunicación en cuanto a sus concepciones de gestión estratégica y el municipio como marco del DL. El capítulo metodológico describe el contexto, el problema científico y los objetivos de la investigación. Igualmente contiene el tratamiento de la metodología empleada, el tipo de estudio, el diseño, la variable objeto de estudio, la selección de la muestra y la descripción de los instrumentos.

Como colofón, el capítulo de la presentación de los resultados expone los efectos del estudio y la interpretación de los datos, y concluye con los resultados obtenidos según la estructura de los objetivos de la investigación. De esta forma se realiza un diagnóstico de las potencialidades del municipio Aguada de Pasajeros a partir del análisis de su macroentorno de mercadotecnia y se trazan acciones en el marco de una estrategia de comunicación, para la promoción de las potencialidades municipales en función del desarrollo de inversiones. Las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos complementan la investigación y facilitan su comprensión lógica.

## CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS

*“la Patria es dicha de todos, y dolor de todos, y cielo para todos, y no feudo ni capellanía de nadie”*

José Martí

### 1.1 Mercadotecnia. Generalidades

Periódicamente las organizaciones enfrentan numerosos retos con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes, y ajustándose a las características de su contexto social. En este desafío, la mercadotecnia se erige como una herramienta de indudable valor para satisfacer las necesidades diagnosticadas en los diferentes mercados objetivos empresariales (Cámara, Cruz, Grande y Kotler, 2006; González-Seijo 2014). El objeto de la mercadotecnia se centra en el intercambio, por lo que “su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con esta” (Monferrer, 2013, p. 9).

A partir de su surgimiento, según refiere Rivero (2003) la mercadotecnia ha evolucionado, desde una orientación a la producción; donde todo lo que se produce se vende por un exceso de demanda sobre la oferta, pasando por una orientación a las ventas; donde se desarrollaron un conjunto de técnicas para incrementar las mismas, donde la publicidad juega un papel esencial, hasta la orientación al cliente en su sentido más amplio, no solo como consumidor, sino como público relacionado por el consumo del producto, que ha devenido en la orientación más reciente que es la mercadotecnia orientada a la responsabilidad social, caracterizado por un énfasis en la calidad de vida y, por tanto, presta especial atención al cuidado del entorno y del medio ambiente y la protección al consumidor.

Independientemente de las orientaciones que ha tomado a lo largo de su evolución, su conceptualización ha girado en torno al término de intercambio, añadiéndoseles distintos matices a la hora de confeccionar los conceptos por los diferentes autores, los cuales han ido cambiándose por el factor entorno y los distintos cambios que han ocurrido en los ámbitos empresariales y sociales a través del tiempo.

Rivero (2005), expone que “la mercadotecnia es el análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que se efectúen voluntariamente intercambios de valores con los mercados de interés para la organización” (p.10). Asimismo, refiere que esta actividad, para que logre sus objetivos tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone conquistar, y el uso efectivo de las técnicas de precios, comunicación y distribución, para informar, motivar y servir a dicho mercado.

Esta autora se refiere a la mercadotecnia como un proceso de análisis en el cual hay que tener en cuenta varios factores como las necesidades y las técnicas de atracción de mercados para lograr un objetivo final, que no es más que lograr la satisfacción de los clientes o públicos objetivo.

Por su parte, la American Marketing Association (AMA) en (Monferrer, 2013, p.18) evoluciona en su conceptualización debido al contexto asiduamente cambiante al cual han tenido que ajustarse las empresas hasta la actualidad, asegurando que: “La mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Monferrer reflexiona sobre este concepto y explica que: Esta definición de la AMA supone dar consenso a sus propias aportaciones previas, exhibiendo a la mercadotecnia como “un conjunto de actividades, instituciones y procesos, y vinculándolo a términos como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios y sociedad en general)” (p. 18).

Otra de las conceptualizaciones importantes de la mercadotecnia es la de Kotler y Armstrong (2008) en Monferrer (2013), que la definen como “un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (p. 18). La definición de estos autores permite definir la condición de la mercadotecnia como un proceso social y su categoría de gestora de procesos de intercambio, vinculado a ello, se sostiene el concepto de mercadotecnia que Rivero (2003) concibe desde la arista organizacional/social el cual sostiene que:

La tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas con más eficacia y eficiencia que los competidores y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores. (p. 1)

Para el contexto empresarial cubano la mercadotecnia debe facilitar soluciones para estudiar las necesidades de los grupos; para ello debe considerarlos como mercados sociales de consumo racional, responsable y sostenible de los productos y/o servicios que se ofertan. González-Seijo (2014), enmarcado en el contexto cubano, refiere que la mercadotecnia es un proceso vinculado al logro de determinados objetivos, que deben orientarse hacia la satisfacción de las necesidades sociales, erigiéndose como una necesaria e importante herramienta para fundamentar y sustentar, con mayor rigor, los objetivos y metas que la organización establece.

El uso de la mercadotecnia como herramienta de trabajo contribuye al desarrollo de las acciones planificadas, en tanto se emplee como vehículo facilitador de los procesos institucionales para la identificación racional y sostenible de las crecientes necesidades de la sociedad (González, 2013). Además, la mercadotecnia ofrece la posibilidad de estudiar los entornos de mercado y así poder satisfacer eficientemente las demandas de un mercado social, evitando las deficiencias y consolidando el papel de las organizaciones en el contexto en los que se inserte.

La relación de conceptos expuesta durante el acápite, desde el punto de vista de varios autores, permite apreciar el constante cambio externo en el cual se encuentran inmersas las empresas y a la misma vez deben enfrentarse para obtener una buena posición en el mercado. Este constante cambio ha propiciado que el uso de la mercadotecnia se acreciente y perfeccione a medida que se complejiza el desarrollo industrial y se van sofisticando las técnicas de las empresas para atraer clientes.

## **1.2 Entorno de mercadotecnia. La dimensión macro**

“El ambiente o contexto de mercadotecnia está en movimiento constante y es capaz de producir grandes sorpresas y choques” (Rivero, 2005, p. 26), por esa razón, hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de realizar cualquier actividad o proyecto, para ver de qué forma, positiva o negativa, afecta a la mercadotecnia de una compañía. Estas son

razones por las que la empresa debe usar su capacidad de investigación de mercados y los informes de mercadotecnia para monitorear la evolución del ambiente.

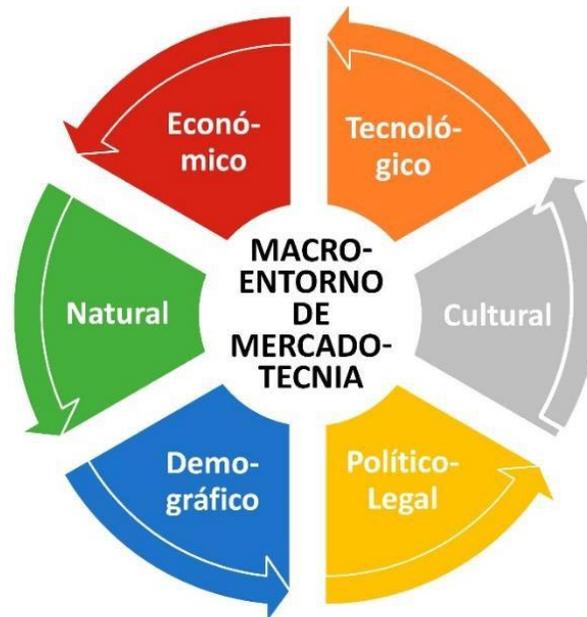
Estudiar el contexto o entorno de mercadotecnia en la organización, posibilita identificar cuáles son los agentes fundamentales que la rodean de manera que, al tomar decisiones, esta no lo haga analizando sólo sus condiciones internas (Rivero, 2005). Actualmente, el ámbito de las organizaciones se mantiene en un constante cambio tecnológico, que obliga a las mismas a cambiar sus culturas y sus formas de hacer, a aprender a actuar ante el presente y a predecir lo que pueda poner en peligro su futuro. Examinar el entorno, enfrentarse y acoger sus cambios de forma positiva y prepararse dentro de este de manera estratégica, es clave para lograr el éxito en los negocios.

La conformación del entorno o contexto, desde el punto de vista de la mercadotecnia a decir de Calderón (2011), se da en dos niveles: microentorno y macroentorno. Al margen de los objetivos de la investigación, se puede apuntar que el microentorno de mercadotecnia está conformado por actores interdependientes que influyen directamente su relación con el macroentorno, pues, aunque los elementos que se dan en cada nivel son muy diferentes, si uno de ellos se ve afectado, puede incidir negativamente en los otros.

(Kotler et al., 2006 y Rivero 2003, en Sánchez-Suárez, 2013, pp. 30-31) exponen que el microentorno de mercadotecnia “está constituido por las fuerzas cercanas a la organización, que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes y lograr los objetivos corporativos: la propia empresa, los proveedores, los intermediarios, los clientes, la competencia y los grupos de interés”. Dichos factores operan en un amplio entorno de fuerzas y mega tendencias que dibujan oportunidades y amenazas, representando variables no controlables que la empresa debe conocer con objeto de ajustarse a su comportamiento. (Kotler et al., 2006).

Por otro lado, el macroentorno está constituido por fuerzas externas (demográfica, económica, natural, tecnológica, político-legal y cultural) al microentorno empresarial, que suponen para su desenvolvimiento oportunidades y amenazas (Rivero, 2003, Kotler y cols. 2006, González-Seijo, 2015). Las fuerzas del macroentorno afectan todos

los componentes del microentorno empresarial y a su vez reciben escasas influencias de este. (Ver Figura 1)



**Figura 1. Fuerzas que suponen oportunidades y amenazas donde interactúan los elementos del macroentorno**

Calderón (2011); Kotler y cols. (2006) y Rivero (2006), sintetizan los principios de dichas fuerzas y las principales tendencias a tener en cuenta en cada una de ellas, de este modo:

La *fuerza demográfica* se considera el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Se constituye por la población y sus características y representa el primer factor de interés para los especialistas en mercadotecnia, pues son el mercado en particular. Sus variables son los cambios en la estructura de edad de la población, cambios en la familia, los cambios geográficos en la población y el crecimiento en la población mundial.

La *fuerza económica* es la condición o tendencia general de la economía que es relevante en las actividades de la organización. Conformada por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gastos de los consumidores. La dimensión económica del macroentorno, además, contempla la evolución de las principales

magnitudes macroeconómicas: cambios en los ingresos, cambios en las pautas de consumo, desempleo y desarrollo de los países emergentes (Kotler, 2006).

Kotler (2006) y Calderón (2011), sugieren que el mercadólogo sea consciente de las diversas tendencias detectadas en el *entorno natural*, buscando pronósticos que faciliten la adaptación de la empresa a las condiciones climáticas, geológicas, la contaminación y otros fenómenos de origen natural. También abarca los recursos naturales en explotación o con potencial para ello.

El *entorno tecnológico*, según Rivero (2006), se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, diseñar, producir, distribuir y comercializar los bienes y/o servicios. El entorno tecnológico se refiere además al know-how y las capacidades productivas de un territorio, así como a la cultura tecnológica y los encadenamientos que existen en la industria y los servicios. Calderón (2011), sugiere dar seguimiento a los cambios tecnológicos, y las reglamentaciones a la investigación y desarrollo.

“Las decisiones en el ámbito de la mercadotecnia tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él” (Rivero, 2005, p. 28). El *entorno político-legal* está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta o los limita (Calderón, 2011).

El *entorno socio-cultural* se constituye por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad. Se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados (Calderón, 2011).

Situarse en el contexto en el cual se encuentra una empresa o determinado lugar, y saber cuáles son las características y tendencias que lo conforman, es de vital importancia para impulsar y enmarcar posibles negocios o inversiones a desarrollar independientemente de su naturaleza, los cuales deben estar en consonancia con la

legislación nacional de cada país y considerando las ventajas que reporta el reconocimiento de los factores de entorno<sup>3</sup>.

Cabe destacar la legislación para las empresas, las cuales suelen ser de diversas características: “de protección a las empresas unas de otras, de protección de los consumidores, de las prácticas comerciales desleales o con el objetivo de proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial sin restricciones” (Rivero, 2005, p.28). Estas leyes siguen desarrollándose, con lo cual las empresas deberán estar atentas a este desarrollo con el fin de acoplar sus programas de marketing a las legislaciones actuales y venideras.

En el caso cubano, la legislación para las empresas se encuentra actualmente envuelta en la decisión de extender las funciones, facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo su sistema (JURISCUBA, 2017). Proceso que involucra la Dirección y Gestión empresarial estatal y el sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial, utilizando la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad (...) (Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 645 p. 266-267)

La empresa cubana presenta las características antes mencionadas y el modelo socioeconómico al cual se adscribe el país, el cual constituye la antesala de su determinación, mantiene oficialmente plasmada su posición en el artículo 20 de la actual Constitución de la República aprobada el pasado 24 de febrero, el cual refiere que en Cuba:

Rige el sistema de economía basado en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción como forma de propiedad principal, y la dirección planificada de la economía, que considera y regula el mercado en función de los intereses de la sociedad. (p. 9)

---

<sup>3</sup> Las nuevas leyes de inversiones del país (Decreto-Ley 91/2006) establecen pautas obligatorias a entregar a las autoridades para el desarrollo de un proyecto de inversión de cualquier tipo. Estas pautas estructuran pasos y solicitan información sobre diferentes cuestiones analizadas desde la mercadotecnia y los factores del macroentorno. La integración de los factores del macroentorno solicitados por la Ley y el redimensionamiento de la legislación vigente, facilitaría el proceso inversionista, disminuiría los riesgos asociados a la comercialización y la gestión integral del negocio, entre otras ventajas.

A partir de esta posición se obtienen los preceptos para que los planes de mercadotecnia en el territorio cubano se conciban desde la arista de la planificación, siempre velando por los intereses sociales. Cabe destacar que dichos planes no solo se implementarán a nivel nacional, sino que funcionarán igualmente para las distintas regiones/municipios del país, los cuales tienen un grado de autonomía avanzado dentro del marco político, administrativo y socioeconómico cubano. Un acercamiento a las actividades que realizan los municipios en su interior, responde a la condición de autonomía que antes se hacía mención y al entorno/contexto donde los mismos se encuentran situados.

### **1.3 El municipio en Cuba y su funcionamiento**

La República de Cuba se encuentra actualmente dividida en 15 provincias y 169, municipios incluyendo al municipio especial de la Isla de la Juventud. Su nueva Constitución, vigente desde el presente año, en su artículo 163, refiere que:

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política primaria y fundamental de la organización nacional, goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del progreso económico, el desarrollo social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de una Asamblea del Poder Popular y su Consejo de Administración. (ANPP, p. 23)

Los niveles de autonomía que se le confieren al municipio en la actual Constitución superan los de su predecesora, aprobada en 1976. Añadido a esto, el artículo 164 de la presente, expresa el ejercicio de la autonomía en los municipios y su funcionamiento, la cual comprende:

La elección de sus autoridades, la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, con arreglo a la Constitución y a las leyes. Se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración con el resto de los territorios del país, y sin detrimento de los intereses superiores de la nación (p. 23).

Ada Guzón (2018), líder científica del Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEDEL), expresa que el municipio, como espacio fundamental para el desarrollo, representa el modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y lo no estatal; pues

en él convergen en una célula menor las dos formas de comercio establecidas actualmente en el país: la producción de bienes y servicios estatales y el sector cooperativo y el privado.

El territorio municipal constituye el primer espacio para el fomento de nuevos métodos de planificación territorial, que combinan diferentes formas de gestión de la economía y la sociedad en su conjunto. El municipio en Cuba, según Guzón (2018), se conforma por el Gobierno Municipal, las entidades de producción y servicios, y la población en sí misma, los cuales desempeñan diferentes roles. Con respecto al funcionamiento del gobierno en los municipios, (Fajardo y Figueras, 2013) expresan que este:

Juega una función fundamental de facilitador mediante la implementación de programas de desarrollo con la concertación de los actores para contribuir a identificar y superar las contradicciones, a partir de las potencialidades y oportunidades que el entorno les ofrezca para conseguir sus fines. (p.24)

Los gobiernos municipales facilitan la articulación de Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), en aras de propiciar su DL y su capacidad de llevar adelante un desarrollo sostenible. Dichas estrategias constituyen una herramienta encaminada a la implementación de un proceso sostenible de desarrollo en aras de potenciar la autonomía y el protagonismo en la toma de decisiones que solucionen las necesidades de los diferentes actores, para que estos establezcan acciones de transformación del territorio en la dirección deseada (Fajardo y Figueras, 2013).

Las EDM propician la integración de instrumentos de trabajo y procura cerrar ciclos a partir de la conformación de líneas estratégicas de las que se derivan políticas locales, programas y como colofón los proyectos. Estos últimos se agrupan en la llamada “cartera de proyectos” que vincula sectores estratégicos y en desarrollo, con las oportunidades, recursos y/o potencialidades del municipio, de modo que impulsen mejoras económicas y en la calidad de vida de los ciudadanos. En la conformación de esta cartera de proyectos se encuentran involucrados, de manera holística, los diferentes sectores de la economía, actores locales y la ciudadanía (Guzón, 2018).

Las EDM se apoyan en un enfoque integral del desarrollo que relaciona cuatro dimensiones fundamentales: ambiental, económico-productiva, institucional y la sociocultural (Guzón, 2018). Estas cuatro dimensiones conforman el entorno municipal

en función de su desarrollo local y de inversión. Como se indica, conforman un proceso que se complementa de forma integral, facilitando un ambiente propicio para el desarrollo de proyectos y programas enfocados al avance económico, político y social del territorio.

De esta forma, la gestión para el DL es un mecanismo que deberá contribuir a la armonización de las relaciones local- nacional y de dinamizar el uso eficiente de los diferentes recursos de que dispone la localidad, creando las condiciones que propicien un entorno innovador. Todo esto sin dejar de reconocer las oportunidades que pueden brindarle a un territorio los proyectos de inversión, ya sean de carácter científico, tecnológico o financiero, los cuales son estimables y utilizados convenientemente en la gestión de los gobiernos locales, sectores, organizaciones, empresas y otros productos que favorece el DL (Figueras, Fajardo y Roque, 2014).

De este modo, los municipios incentivan su vinculación en programas de promoción de producciones/servicios industriales, energéticos, del hábitat, de productos/servicios varios, educativos, o agrícolas; estos últimos muy populares en las localidades alejadas de las cabeceras provinciales (Álvarez, 2001).

En la última década se han validado experiencias como la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) que tributan al fomento de nuevas inversiones a escala territorial y preparan una antesala para diseñar e implementar políticas de desarrollo que podrían representar el escenario más cercano a los hacedores de políticas y toma de decisiones, comprometidos con el aumento del bienestar de los ciudadanos y estableciendo las prioridades necesarias para promover la sostenibilidad (Sánchez, 2014).

Las IMDL ponen especial énfasis en erradicar “la insuficiente preparación técnica de las personas e instituciones encargadas de formular, evaluar y promover proyectos de desarrollo”, así como la “promoción del fortalecimiento de los gobiernos locales” (Sánchez, 2014, pp. 62-63). Así se incide en dos obstáculos de gestión reconocidos como los principales ralentizadores a la hora de llevar a cabo inversiones en las IMDL.

Las EDM, gestionadas quinquenalmente, han contribuido al desarrollo económico y social de los municipios, y han evidenciado resultados relevantes, pero como antes se señalaba, las estructuras de dirección municipales siguen siendo deficientes y a menudo desaprovechan importantes potencialidades para el desarrollo de sus territorios, manifestándose problemas en la gestión que desencadenan. Estas padecen contratiempos que dificultan la gestión integral de los territorios que se vuelven reiterativas en casi todas las localidades municipales. Guzón (2018) reflexiona sobre este tema y expone las principales problemáticas:

- Indeterminación normativa de competencias.
- Estrategias de desarrollo local no institucionalizadas, no forman parte del “sistema de trabajo” del Poder Popular.
- Faltan conocimientos y habilidades para formular programas, políticas locales, proyectos y estudios de factibilidad.
- Falta de recursos humanos capacitados y desaprovechamiento de recursos humanos instruidos.
- Escasez de servicios profesionales que faciliten integralmente el desarrollo de proyectos locales.
- Herramientas de planificación y gestión con insuficientes niveles de articulación, actualización, alcance e implementación.
- Diferentes concepciones, enfoques y metodologías sin espacio de debate que permita llegar a criterios comunes.
- Escasa definición de indicadores y ausencia de sistemas de monitoreo.
- Insuficiente comunicación promocional sobre estrategias y planes de desarrollo.
- Pobre introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación que hagan más eficientes y eficaces la gestión municipal.
- Invisibilización de potenciales endógenos como vía para satisfacer necesidades básicas de la sociedad local
- Insuficiente comunicación promocional sobre estrategias y planes de desarrollo de la localidad.

En el caso de esta última; la incidencia se manifiesta tanto al interior del municipio con los ciudadanos y organizaciones locales a la cabeza; como hacia el exterior, teniendo como eje a inversionistas, empresas, organizaciones, grupos de presión y otros actores estratégicos que pudieran contribuir a los programas de desarrollo de las localidades.

Con respecto a las anteriores debilidades, Guzón (2018) ofrece una serie de características para conformar el municipio deseado, a través de un Sistema de Gestión Local Integrada que debe encontrarse en un ciclo continuo de planificación (ver Anexo No.1. Ciclo de planificación de la gestión local) y el cual comprende planes de desarrollo integral, económicos, de ordenamiento territorial y urbano, de agricultura urbana y suburbana y otras propuestas que puedan añadirse. Guzón (2018) y González-Seijo (2019) coinciden que el municipio deseado debe:

- Ofrecer la prosperidad demandada por la sociedad local, utilizando las competencias que poseen que le permiten autonomía necesaria para gestionar el desarrollo sostenible, a partir de sus potenciales internos (humanos, naturales, históricos, materiales, financieros).
- Contar con una sólida institucionalidad, innovadora y creativa, y fuertes relaciones horizontales basadas en la visión integral del territorio.
- Diseñar su propia estrategia de desarrollo, articulando todas las herramientas de planificación, definiendo prioridades, políticas locales, programas y proyectos que se implementan a través de diversas fuentes de financiamiento, en una continua planificación que se evalúe y actualice sistemáticamente, sin desconocer su rol en la economía nacional.
- Promover actividades que fortalecen la economía local en beneficio directo a su población.
- Ocuparse del ordenamiento territorial y el urbanismo, y garantizar el buen funcionamiento de los servicios, los espacios públicos, el saneamiento y el ornato en los asentamientos
- Potenciar los espacios de participación y comprometerse con los procesos, el control y seguimiento de los planteamientos de la población.
- Garantizar el funcionamiento adecuado de sistemas de información y comunicación.

- Integrarse en acciones de cooperación y complementariedad con otros municipios en áreas de interés común y beneficio mutuo.
- Establecer mecanismos que aseguran la apropiación de resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación en los proyectos y acciones vinculados al desarrollo municipal, de modo que la capacidad científica y tecnológica disponible responda con mejores alternativas a las demandas existentes.
- Gestionar el conocimiento local a partir de la formación de capacidades, la sistematización de los saberes locales y el aprendizaje como base de la innovación.
- Reconocer, proteger, valorar el patrimonio, y cultivar la identidad local y la historia.

A pesar de las dificultades antes señaladas, las reservas municipales (a partir del nuevo marco jurídico de actuación de los territorios refrendado en la Constitución de 2019), poseen un alto potencial para el desarrollo de acciones y el emprendimiento de nuevos proyectos que exploten las reservas locales e integren estas potencialidades a los recursos exógenos y las iniciativas emprendedoras externas que deseen materializarse en la localidad.

Si bien el municipio emprende acciones que facilitan información sobre políticas, programas y proyectos potenciales a desarrollar para impulsar el territorio, estas acciones son casi siempre descoordinadas y aisladas. También son continuamente inducidas por estructuras gubernamentales o empresariales superiores, minimizando el papel y protagonismo del municipio, y redundando en acciones burocráticas y de baja capacidad negociadora y participativa.

Ello puede revertirse con estrategias de comunicación y asesoramiento que formen capacidades básicas para facilitar negociaciones, y combinen un papel más activo del gobierno y las estructuras empresariales con la integración de actores locales y externos en el desarrollo de proyectos sostenibles y participativos. Así, la visibilidad del municipio como espacio de desarrollo se ve facilitada mediante la gestión de la comunicación del gobierno y los principales actores locales.

#### **1.4 La estrategia de comunicación como eje de la estrategia de promoción de inversiones**

Para elaborar una estrategia de comunicación es indispensable conocer el escenario actual, o sea, el entorno (empresarial/territorial) y las condiciones existentes en su radio de acción, para ser capaces de adaptarse a él y operar adecuadamente ante sus cambios mediante una planificación susceptible de ser corregida. La conceptualización de Enrique Arellano (1998) sobre estrategias, destaca como un referente importante aplicado a la realidad cubana, por eso es conveniente utilizar su aporte teórico en el presente estudio como primer acercamiento.

Para dicho autor, el término estrategia se puede entender como una serie de acciones, programadas y planificadas, implementadas a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, invariablemente en el tiempo. Las estrategias llevan un principio de orden, de selección y de intervención, sobre una determinada situación.

Operativamente, la estrategia inicia con la elaboración de ciertos objetivos, de principios regentes que coordinen la puesta en marcha de acciones de diversa índole que admitan llegar a las metas deseadas. Por esa razón, Díaz-Guzmán (2008) afirma que para concebir una estrategia es imprescindible plantear primeramente hacia dónde se quiere llegar, es decir las metas, que, por demás, deben resultar medibles y alcanzables en el contexto de su aplicación. Ahora bien, el referirse específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va llevar a cabo, define Arellano (1998).

Numerosos han sido los autores que han teorizado acerca de las estrategias de comunicación. Entre los más socorridos por investigadores cubanos se encuentran Arellano (1998), Trelles (2002), Díaz-Guzmán (2008), Martínez Nocedo (2009), entre otros. Un análisis de los principales componentes que estos utilizan para describir las estrategias de comunicación ayudará a enfocar el presente estudio y hacerlo aplicable a la realidad cubana.

La estrategia de comunicación, al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de

comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente. Toda organización que tenga como principio una visión comunitaria, de compartir y construir tiene hecha la parte más difícil, debido a que en la contemporaneidad no es fácil encontrar directivos con visión integral, humanista y holística, expone (Arellano, 1998).

Por su parte, Díaz-Guzmán (2008) ofrece su conceptualización sobre el tema enunciando que:

Toda estrategia de comunicación supone una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de las necesidades e intereses de la comunicación que supone la definición de públicos meta, objetivos y ejes psicológicos o conceptuales los cuales precisan la definición de medios y acciones para aplicarse en un entorno determinado, así como los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles por parte de la organización correspondiente (p. 79).

Para el tercer autor, Martínez Nocedo (2009), una estrategia de comunicación no es más que:

La vía por la que se pretende posesionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre su público o públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas. Generalmente se define para un período de dos o tres años o más en función de los ámbitos de actuación de las organizaciones (p. 160).

Al analizar los supuestos anteriores, puede verse cómo son recurrentes varios de los indicadores en la conceptualización sobre las estrategias de comunicación, entre ellos: públicos metas, acciones en función de determinados objetivos, tiempo de duración. Se propone para la investigación el ajustarse a la definición dada por Díaz-Guzmán (2008), al considerarla la más abarcadora y funcional al contexto cubano.

Anteriormente se hacía alusión a la dirección que toma una estrategia de comunicación en dependencia de los objetivos trazados. Si se tratase de una estrategia general, respondería a los objetivos más generales a perseguir dentro de la institución/territorio. Sin embargo, si la misma se encaminara hacia un servicio/sector en específico, abarca objetivos estratégicos de esta institución/territorio, encaminados a productos o servicios/sectores o empresas.

Al igual que en las estrategias de comunicación, en una estrategia de promoción de inversiones, el punto sobre dirigir la mirada hacia objetivos específicos se torna

importante en el momento en que los expertos en el tema, indican que una estrategia con dichas características que sea dirigida, es invariablemente más rentable que una de índole general, y en equivalencia a la mercadotecnia a la hora de segmentar los mercados para atender mejor sus necesidades (Rivero, 2006). La focalización a la que se hace referencia dentro de las estrategias de promoción de inversiones, implica seleccionar países, regiones, territorios, sectores, subsectores y/o empresas, y demanda una planificación estratégica minuciosa para que sea eficaz (Organización de Desarrollo Industrial de Naciones Unidas [UNIDO], 2003).

Para hacer funcional una estrategia (comunicación/promoción de inversiones) a la hora de su implementación, es necesario alinearla sobre una serie de pasos, que de forma planificada se establezcan. Díaz-Guzmán (2008) propone dichos pasos los cuales se consideran los más funcionales acorde a la propuesta de estrategia de la investigación. Los pasos para elaborar una estrategia de comunicación son:

### **1er. paso: Definición de los objetivos comunicativos o de comunicación**

Se deben trazar - si es conveniente - en el orden en que crea o considere que pueden alcanzarse. Preguntándose ¿Qué opiniones, actitudes y conductas se propone formar o modificar en los mensajes para poder alcanzar los escenarios?

#### **Definición de los objetivos de comunicación:**

Una vez que se ha identificado al público objetivo y sus características, el comunicador debe decidir el cambio de actitud a conseguir en el mismo, pues necesita conocer cómo dirigir la mente del público objetivo a permanencias finales de intención.

### **2do. paso: Determinación de los destinatarios del mensaje o comunicación**

Precisar en quienes se desea influir con la estrategia y establecer los segmentos a los que se dirigirán los diferentes mensajes, para ello se necesita conocer de cada segmento, para llegar mejor a ellos, dejando claro:

- El interés previo por el tema que trate en la comunicación.
- ¿Qué criterios o conocimientos previos tiene este segmento de público sobre el tema de la comunicación?

- ¿Qué importancia o implicación personal tiene ese tema entre los integrantes de ese segmento?
- ¿A qué medios suelen exponerse más los integrantes de ese segmento?
- ¿Qué tradiciones, prejuicios, sistemas de valores, normas, motivaciones, intereses, necesidades, pueden favorecer o perjudicar los esfuerzos persuasivos?
- ¿Qué situaciones coyunturales pueden influir a favor o en contra de mis objetivos comunitarios? (análisis del contexto).

### **3er. Paso: Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje**

Es imprescindible conocer al destinatario, por segmentos, para poder adecuar el Mensaje a sus características y que el resultado de la Comunicación sea efectivo.

Se debe precisar en la forma de presentar los argumentos para que ejerzan la mayor influencia persuasiva posible, qué orden y exhaustividad debo utilizar preferentemente, las necesidades de los destinatarios, atraer la atención y estimular el interés de esos públicos, precisar el lenguaje para una buena relación comunicativa, además es importante conocer qué utilización darle a los diferentes medios y soportes a emplear en la comunicación.

### **4to. Paso: Estrategia de medios o plan de medios**

Lo importante en esta etapa es establecer los objetivos de medios y el período de tiempo de la estrategia, los mismos se miden en términos de alcance y frecuencia, es decir, a qué porcentaje del grupo objetivo alcanzar en el período, y cuántas veces en promedio cada una de las personas será impactada por el mensaje.

### **5to. Paso: Evaluación y retroalimentación**

Precisar los elementos o mecanismos que se utilizarán para conocer si los propósitos de la estrategia se están cumpliendo, o sea, sus objetivos comunicativos, permitiendo ajustar o perfeccionar esos mensajes originales.

### **6to. Paso: Logística**

Determinar con qué recursos materiales y humanos se cuenta para desarrollar la estrategia, y emplear de forma más eficiente esos recursos para lo cual es imprescindible su evaluación o medición. La fijación del presupuesto está encaminado a la cantidad de dinero que la empresa invierte en los medios de difusión y la gestión integral de la estrategia, durante un tiempo determinado para conseguir los objetivos de mercadotecnia y comunicación establecidos en la estrategia. Para esto se debe tener presente: la posibilidad de la empresa, la actuación de la competencia, los objetivos establecidos, las inversiones previas, entre otros.

Otro aspecto importante es el establecimiento del presupuesto de comunicación, el cual tiene variaciones en dependencia de la organización, y para el cual se utilizan cuatro métodos fundamentales: lo que se pueda, porcentaje sobre las ventas, método de paridad con la competencia y el método de inversión acorde a los objetivos a conseguir. (Díaz-Guzmán, 2008, pp. 82-128)

Las estrategias de comunicación constituyen herramientas fundamentales en las organizaciones/territorios para el logro de objetivos trazados y en la promoción o fortalecimiento de sus productos, servicios y proyectos de DL. Los municipios/territorios, como espacios encaminados a la producción de bienes y servicios y a la implementación de proyectos de desarrollo socioeconómico necesitan buscar formas que viabilicen y den credibilidad a las potencialidades que presentan. Por tanto, es preciso no deslindarse de las estrategias de comunicación para potenciar la visualización de estas oportunidades que estos territorios/municipios puedan ofrecer a sus públicos.

#### **1.4.1 Promoción de inversiones y estrategias**

La promoción de inversiones y sus estrategias de desarrollo están estrechamente ligadas a la gestión de la mercadotecnia, y tienen la potencialidad de adaptarse a las más diversas organizaciones, territorios, proyectos e incluso personas. Se relacionan continuamente con las estrategias de marca de diferente índole y con estrategias de desarrollo socioeconómico.

A pesar de sus directas implicaciones con procesos económicos, la promoción de inversiones relaciona acciones directas de comunicación, negociación, información y gestión integral de variables de la mercadotecnia, cuya finalidad es la materialización de las iniciativas emprendedoras de diversa índole.

La Universidad de Columbia (2009) reconoce que la inversión brinda muchos beneficios para el desarrollo económico de un territorio, pues genera empleos, accede al mercado de exportación, aumenta la inversión territorial, aumenta la producción, el acceso a las tecnologías, fomenta la innovación y es un recurso clave para la creación de capital adicional para el territorio.

La inversión es uno de los motores del desarrollo, especialmente para las economías receptoras (Garay, 2013). Además de considerarse por la (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2011) la fuente más grande de financiación externa para los países en desarrollo. Dados estos beneficios potenciales de las entradas de capital a una economía, a cualquier escala, una interrogante importante para los responsables de las políticas es cómo atraer inversionistas externos.

Los inversionistas se atraen mediante acciones de promoción de inversiones, que a decir de Harding y Smarzynska (2007) puede ser una forma rentable de aumentar las entradas de inversión externa, y de “atraer a nuevos inversores y retener existentes, especialmente en mercados más pequeños y más remotos o en los países con una historia reciente de inestabilidad macroeconómica y política” según refiere la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2011, p. 3), donde la información sobre las condiciones de las empresas es menos accesible y los procedimientos burocráticos tienden a ser más onerosos. Wells y Wint (2000) definen a la promoción de inversiones como:

Actividades a través de las cuales los gobiernos apuntan a atraer flujos de inversiones. Estas actividades abarcan publicidad, seminarios de inversión y misiones, participación en ferias comerciales y exposiciones, distribución de literatura, esfuerzos de mercadeo directo, facilitación de visitas de posibles inversionistas, vinculación de posibles inversionistas con socios locales, ayuda para obtener permisos y aprobaciones, preparación de propuestas de proyectos, realización de estudios de viabilidad y servicio a inversores ya puestos en marcha (citado en Harding y Smarzynska, 2007, p. 4).

El objetivo central es reducir los costos de transacción que afrontan los inversionistas mediante acciones de facilitación de información (sobre oportunidades comerciales, leyes y regulaciones vigentes, costos, condiciones macroeconómicas, potencialidades, etc. en el territorio objeto de promoción), ayudar a los inversionistas a lidiar con los procedimientos burocráticos y facilitar los procesos de intercambio, comunicación y negociación entre las partes interesadas. (Harding, Smarzynska, 2007 y González-Seijo, 2019)

La actividad de promoción de inversiones es un fenómeno generalizado, pero relativamente nuevo. Se desarrolla a nivel mundial a través de las llamadas Agencias de Promoción de Inversiones (API) en formas de estrategias, las cuales “envuelven el uso organizado de un rango de actividades promocionales para mejorar la capacidad de un territorio de absorber la inversión y a partir de ahí aumentar su nivel”, según refiere UNIDO (2003, p. 10).

Si bien es cierto que el grueso de la teoría, la práctica y metodologías de trabajo con respecto a la promoción de inversiones gira en torno a la gestión a nivel nacional o en zonas especiales de desarrollo estratégico (ZED) de un país o territorio, la promoción de inversiones no es un fenómeno exclusivo de los gobiernos nacionales. Cualquier territorio que autogestione sus recursos puede aplicar los principios básicos de promoción de inversiones, apegado a la constitucionalidad y legalidad del país, y utilizando los niveles de autonomía en la gestión que se le confieren, para desarrollar estrategias que redunden en la atracción de inversionistas y/o emprendedores.

La promoción de inversiones en las localidades debe apoyarse en una sólida institucionalidad, una proyección estratégica integral, y un diagnóstico de las potencialidades locales con mayor posibilidad de éxito en el corto, mediano y largo plazos (González-Seijo, 2019).

La mayoría de estas estrategias utiliza cuatro actividades distintas pero interrelacionadas, con variados énfasis, dependiendo del nivel de cambio de las condiciones y el contexto de inversión (ver Figura 2: Actividades más usadas en la promoción de inversiones).



**Figura 2: Actividades más usadas en la promoción de inversiones**

El *servicio a inversionistas* es la primera actividad promocional sugerida por UNIDO (2003) en el marco de una estrategia de promoción. Esta pretende lograr efectividad en la reducción de la indecisión del inversor a la hora de elegir un destino para desarrollar sus negocios. Se apoya fundamentalmente en el acceso a la información, la facilitación de trámites y la asesoría.

Esta actividad se enfatiza, en el caso de que el volumen de inversiones no esté alcanzando su máximo potencial. Si bien esta actividad se facilita en inversiones estratégicas nacionales, más que en inversiones locales, los territorios pueden crear estructuras o grupos encargados de facilitar este proceso a inversionistas y emprendedores de su territorio o externos a la localidad.

La segunda actividad importante dentro de la estrategia de promoción de inversiones, es la denominada *identificación y eliminación de obstáculos administrativos e impedimentos de gestión*, (UNIDO, 2003), o *marco político-legal de un territorio para atraer inversiones* (UNCTAD, 2001). Resulta vital la identificación de los obstáculos e impedimentos administrativos latentes o que se puedan presentar, pues es la mejor

manera de tratarlos y evitar que surjan inconvenientes que bloqueen el desarrollo de la inversión o negocio.

El contexto de política nacional es una parte integral de la promoción efectiva de la inversión. A una ciudad le resultará difícil de comercializar y promover su ubicación a menos que se tengan en cuenta las políticas nacionales básicas para facilitar las inversiones (Columbia University, 2009). Con un contexto político-legal firme que refleje un área para inversiones confiable y la menor cantidad de obstáculos a la hora de tomar decisiones, la entrada de inversión a la región tendrá un índice de crecimiento mucho más amplio. Además, una vez establecidas dichas bases legales, económicas y políticas en una región o país, se puede comenzar a promover activamente su imagen como un sitio de inversión atractivo (UNCTAD, 1997)

La *construcción de la imagen*; denominación que recibe la actividad comunicacional y promocional fuerte dentro de la estrategia “se centra en construir para los inversores una percepción del país, área (o territorio) como ubicación atractiva para la inversión” (Wells y Wint, 2000 en Harding y Smarzynska 2007, p.4). Las actividades de construcción de la imagen, a decir de (UNIDO, 2003, p.10) comprenden “una comunicación efectiva sobre la ubicación e incluyen la producción y distribución de hojas informativas, videos, folletos y boletines, reuniones y relaciones con los medios de comunicación, relaciones públicas y publicidad, acciones que se recomiendan sean implementadas por profesionales”.

La promoción de inversiones efectiva, requiere, ante todo, actividades de creación de imagen positiva que básicamente están destinadas a convencer a la comunidad de inversores de que existe. En una región determinada es de vital importancia un entorno comparativamente liberal y atractivo para las operaciones comerciales. (UNCTAD, 1997).

La estrategia de comunicación para promocionar inversiones debe combinar estas técnicas de construcción de imagen (comunicación promocional) en formas innovadoras que se adapten a los requisitos de desarrollo económico e industrial y los recursos del país/región. Cuando la imagen de inversión de un país/región/territorio es

pobre en relación con la realidad, se requiere de la implementación de actividades de creación de imagen y/o marca territorio, enfocadas en la atracción de inversionistas.

Por último, *la generación de inversión* implica, a decir de Harding y Smarzynska (2007), identificar a los posibles inversores que estén interesados en establecer una presencia en el territorio y emprender acciones de mercadotecnia directa<sup>4</sup> que faciliten cerrar el ciclo de promoción de inversiones con emprendedores locales, nacionales y/o foráneos. La negociación final y el comienzo de las acciones de inversión se concretan en esta actividad.

Por otro lado, los inversores extranjeros, especialmente las grandes empresas multinacionales (EMN), estarán en una mejor posición para definir proyectos adecuados a sus intereses cuando reciben información sobre el entorno empresarial en un territorio (UNIDO, 2003). No obstante, este esquema subordina los intereses territoriales y/o locales a los externos. Idealmente el territorio diagnosticaría sus potencialidades y negociararía primeramente los proyectos que mejor tributen a su esquema integral de desarrollo.

El desarrollo y promoción territoriales, para la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2019), debe presentarse de manera estratégica, incluyendo una cartera de ideas o productos y proyectos de inversión perfilados en vistas a establecer una lógica organizada de plan de negocios y enfoque en las actividades de inversión.

Existen numerosas experiencias de territorios que han introducido grandes transformaciones en su planeamiento rural, indica la (FAO, 2019). Estos han creado nuevos escenarios de institucionalidad, nuevos marcos normativos para la actuación en el ámbito territorial, y nuevos enfoques estratégicos de carácter multidimensional en los cuales se asumen aspectos políticos, culturales, ambientales o de identidad, como objetivos del mismo nivel que los de generación de riquezas, que son los privilegiados en los planteamientos de DL.

---

<sup>4</sup>“Cuando el flujo de inversionistas potenciales no cumple con los requisitos de inversión, la respuesta puede ser un mayor énfasis en las actividades de generación de inversión focalizándose en acciones de mercadotecnia directa” (UNIDO, 2003, p.11).

Lo anterior demuestra la interconexión de los procesos de desarrollo de inversiones y el desarrollo territorial a través de una estrategia. El desarrollo territorial sostenido requiere de una generación de inversiones creciente que se concentre en uno o varios proyectos inversionistas y lo(s) promueva(n).

Es por ello que, para concebir una estrategia de promoción de inversiones funcional, se considera esencial la identificación del proyecto en el cual se desea invertir. Especialmente para las empresas conjuntas que involucran pequeñas o medianas empresas, un esquema del proyecto es importante. Como norma, el trabajo de identificación de proyectos es mejor cuando se limita a perfilar las empresas y/o evaluar las propuestas de empresarios y/o emprendedores.

La implementación de la estrategia también requiere de recursos financieros definidos funcionalmente, en concordancia con el nivel de penetración en el público objetivo que se decida obtener, la variedad de soportes y acciones de comunicación que se desarrollen, la complementariedad de medios que se planifique y los niveles de respuesta que se desean en el público objetivo (González-Seijo, 2019). Un presupuesto<sup>5</sup> definido según los objetivos a conseguir (Kotler y cols., 2006), que priorice soportes virtuales y estandarice los procesos de información ligados a la gestión de acciones de mercadotecnia directa, puede resultar la opción sostenible más adecuada a los territorios cubanos.

El diseño de la estrategia de comunicación del presente estudio, recoge los pasos fundamentales de elaboración de estrategias propuesta por Díaz-Guzmán (2008) en el anterior acápite. El punto principal desarrollado dentro de la misma es el de construcción de la imagen, pues es donde se concentra la actividad de comunicación más fuerte para promocionar las potencialidades del territorio.

---

<sup>5</sup> El presupuesto tiene cuatro formas básicas de definición, según Cámara, Kotler, Cruz y Grande (2006): *lo que se pueda, según los objetivos a conseguir, paridad competitiva y porciento sobre las ventas u otros indicadores de ingresos*. Independientemente de la funcionalidad y adaptación de cada uno para tareas específicas de la mercadotecnia, el método de asignación “según los objetivos a conseguir” constituye el más adecuado a los efectos de una gestión coherente del proceso de mercadotecnia en los territorios.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describe la concepción metodológica de la investigación, su diseño y enfoque. Igualmente, se ofrece información sobre la variable rectora del estudio, y se analizan las características y los criterios de selección de la muestra. Se hace un resumen de las técnicas empleadas para llegar a los resultados finales y posteriormente se define el procedimiento utilizado para el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos y los principios éticos de la investigación.

En cada epígrafe desarrollado se tuvo en cuenta las dos etapas a partir de las cuales se estructura la presente investigación. La primera tiene como objetivo: “Caracterizar el macroentorno del municipio enfocado al desarrollo de proyectos de inversión”. La segunda, con el propósito de “diseñar una estrategia de comunicación para promover las potencialidades de inversión diagnosticadas en el territorio de Aguada de Pasajeros”.

### **2.1 Diseño de investigación y enfoque metodológico**

El estudio se concibe desde una perspectiva positivista y se orienta hacia un enfoque predominantemente cuantitativo, pues “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al. 2014, p.4). Desde dicho enfoque el trabajo investigativo se lleva a cabo de manera ordenada y cada etapa del proceso precede a la siguiente, no siendo conveniente eludir pasos. El mismo se enriquece con el análisis cualitativo de los datos resultantes de algunas de las técnicas utilizadas.

Una de las ventajas más connotadas de los estudios cuantitativos es su objetividad, pues los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que

tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005). Es decir, las variables se estudian y analizan en su entorno natural sin que las mismas sufran transformaciones producidas por la ideología del propio investigador.

Responde a un diseño no experimental transeccional o transversal, pues los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, como “tomar una fotografía” de lo que está sucediendo. Su alcance es descriptivo, porque busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno objeto de análisis.

Los estudios de alcance descriptivo pretenden únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, no indicando así la relación entre una y otra. En esta clase de estudios, expone Hernández, et al. (2014) el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar qué conceptos, variables y componentes se medirán, y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).

## **2.2 Definición de las variables**

**Variable de investigación:** estrategia de comunicación

**Definición conceptual:** Serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de las necesidades e intereses de la comunicación que supone la definición de públicos meta, objetivos y ejes psicológicos o conceptuales los cuales precisan la definición de medios y acciones para aplicarse en un entorno determinado, así como los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles por parte de la organización correspondiente. (Díaz-Guzmán, 2008)

**Definición real:** conjunto de acciones programadas y planificadas según las necesidades e intereses del municipio Aguada de Pasajeros, intencionadas para promover inversiones en su espacio geográfico durante un periodo de tiempo establecido.

**Definición operacional:**

- Definición de los objetivos de comunicación
- Determinación de los públicos objetivo
- Estrategia creativa
- Estrategia de medios/acciones
- Evaluación y retroalimentación
- Logística/presupuesto

### **2.3 Selección de la muestra**

La muestra constituye una parte muy importante para la investigación. Por eso es necesario que se elija adecuadamente según las exigencias del estudio. En concordancia con Hernández-Vigo (2014) "en la metodología cuantitativa existen varios tipos de muestreos, los cuales responden a las características particulares de las investigaciones, así como a las posibilidades de aplicación de los resultados obtenidos".

En este caso se utiliza el tipo de muestra de carácter no probabilístico intencional de sujetos tipos, pues Hernández, et al. (2014) refiere que, en este tipo de muestra para este tipo de estudio, no se requiere de una "representatividad" de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Fueron entrevistados miembros del Gobierno Municipal de Aguada de Pasajeros y líderes de proyectos de desarrollo local, ya que se encuentran capacitados para describir los rasgos que caracterizan actualmente el entorno municipal. Los expertos referidos están conformados por:

- Vicepresidente del Gobierno Municipal de Aguada de Pasajeros
- Coordinador General de Proyectos de Desarrollo Local
- Líder del Proyecto "Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo del Ganado Menor"
- Director Municipal de Comercio y Gastronomía

## **2.4 Métodos y técnicas de recogida de información**

### **2.4.1 Revisión de documentos**

Según Caballero (2004), el análisis de documentos consiste en el análisis de materiales escritos o gráficos, oficiales y personales, portadores de datos de interés para el investigador, este tipo de búsqueda documental resulta fundamental para intervenir en el escenario de investigación y profundizar en el tema de estudio. Por otra parte, Hernández, et al. (2014) expone que la revisión de los documentos consiste básicamente en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

El presente estudio establece la revisión de documentos de acuerdo a cada etapa del desarrollo de la investigación. Siguiendo este método, el resultado es un reconocimiento detallado y profundo sobre las condiciones que presenta el municipio cienfueguero Aguada de Pasajeros para amparar proyectos inversionistas mediante una estrategia de comunicación. Con el objetivo de indagar en estas características, se hace una exhaustiva revisión bibliográfica a la documentación brindada por:

- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cienfuegos (ONEI)
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Aguada de Pasajeros
- Gobierno Municipal
- Oficina de Proyectos del Gobierno de Aguada de Pasajeros

La guía de revisión de documentos elaborada para la investigación, puede ser consultada en el Anexo No.2. (Guía de revisión de documentos).

### **2.4.2 Observación**

La observación es empleada en las investigaciones sociales por la posibilidad que brinda al investigador de conocer escenarios en profundidad y contrastar las informaciones obtenidas por medio de otras técnicas de investigación. Hernández, et al. (2014), refiere que en el proceso de observación existe una estructura flexible y adaptable a las diferentes facetas que presente el fenómeno en estudio. En la

observación no participante el observador o investigador debe estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones, así como en reflexión permanente. La guía de aplicación de este instrumento puede consultarse en el Anexo No.3. (Guía de observación para describir entorno sociocultural en Aguada de Pasajeros). En la investigación, este método se aplica teniendo en cuenta el siguiente indicador general para describir el macroentorno del municipio Aguada de Pasajeros.

- Observación de las relaciones interpersonales y costumbres cotidianas de los pobladores

Se utiliza la observación dentro de la investigación como primera técnica a emplear en el trabajo de campo, con el objetivo de analizar las relaciones sociales y culturales de su gente, pues dichos elementos no son brindados por la documentación y son evidenciadas en menor medida con la aplicación del cuestionario y entrevista. No se pretende hacer una caracterización exhaustiva de la identidad del pueblo aguadense, pero si identificar los elementos básicos que describan su entorno sociocultural. El último fin es que no se pierdan detalles importantes para la investigación. Además, en la búsqueda de una descripción exacta para el entorno sociocultural del municipio.

### **2.4.3 Entrevistas**

La entrevista constituye, según (Gallardo, Y. Moreno, A. 1999) un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación.

“Como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Hernández, et al. 2014, p.403); por ejemplo: en la investigación se utiliza para puntualizar ciertos aspectos del entorno tecnológico del municipio en función de describirlo.

La presente investigación utiliza la entrevista semiestructurada, como la vía más adecuada para favorecer el diálogo y la obtención de información clave para lograr los resultados esperados. El modo flexible con que opera, concede la posibilidad de adaptar el intercambio a las características del entrevistado y en función de las respuestas que este ofrezca, permitiendo guiar la entrevista en la medida en que surjan elementos no previstos con anterioridad.

Este tipo de entrevista, a decir de Saladrigas y Alonso (2005) es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona, y cuyo objetivo es facilitar información verbal sobre determinados hechos o el comportamiento de individuos que resultan de gran interés para la investigación. Las entrevistas realizadas involucran al Vicepresidente del Gobierno Municipal de Aguada de Pasajeros, al Coordinador General de Proyectos de Desarrollo Local y al Líder del Proyecto "Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo del Ganado Menor". Los indicadores que forman parte de esta técnica de recogida de información se muestran a continuación y el modelo de entrevista puede consultarse en el Anexo No. 4. (Guía de entrevista para sujetos tipos vinculados a la dinámica económico-social del municipio Aguada de Pasajeros):

- Experiencia y vinculación dentro de los Organismos Gubernamentales Municipales.
- Conocimientos sobre las potencialidades infraestructurales municipales.
- Vinculación directa a proyectos de desarrollo local en el municipio.

#### **2.4.4 Cuestionarios**

"El cuestionario/encuesta o entrevista cuantitativa consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (Chasteauneuf, 2009, p.217). Y según (Brace, 2013, p.217) "debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis". El presente estudio utiliza esta técnica para ahondar en aquellos elementos del macroentorno que no pudieron ser abordados por medio de la revisión de documentos.

Entre esos elementos puede mencionarse el desempeño del Gobierno Municipal de Aguada de Pasajeros y la flexibilidad de sus instituciones gubernamentales a la hora de tomar decisiones con respecto a los procesos legales. Calidad de su infraestructura, rasgos socioculturales, etc...

Para elaborar esta técnica hay que establecer relaciones precisas entre las variables del estudio y las preguntas (abiertas, cerradas o mixtas) que se conciben. Equivalentemente, debe tomarse en consideración la compatibilidad de códigos entre el investigador y los sujetos encuestados, sobre todo en aspectos relacionados con el lenguaje, el nivel educativo y el contexto en que viven los ciudadanos (Sánchez-Suárez, 2013). Los participantes deben cumplir en este caso con los indicadores que se escriben a continuación

- Dominio de los elementos que conforman el macroentorno en el municipio.
- Experiencia y vinculación dentro de los Organismos Gubernamentales Municipales.
- Conocimiento sobre su cultura e identidad.
- Vinculación a proyectos de desarrollo local en el municipio.
- Conocimientos sobre el comportamiento de las Instituciones del Gobierno Municipal en la toma de decisiones.

El cuestionario se aplica a la totalidad de la muestra y tiene como objetivo la identificación de las potencialidades que posee el municipio Aguada de Pasajeros para desarrollar inversiones. El modelo para esta técnica puede consultarse en el Anexo No.5. (Cuestionario para gobernantes, líderes de proyectos y directores de empresas)

## **2.5 Procesamiento de los datos**

Una vez recolectados los datos, se procede a analizar los resultados que dichas técnicas aportaron. Se pone especial énfasis en la recolección de datos estadísticos y descriptivos que den la medida de la situación económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental del municipio Aguada de Pasajeros, de acuerdo a los datos más actuales. El objetivo es describir la situación existente del municipio,

ajustada a las variables que conforman el desarrollo integral del mismo para posteriormente confeccionar la estrategia comunicacional que fomente el flujo de inversiones en el territorio.

La presentación de los resultados basados en la caracterización del entorno del municipio aguadense se hace utilizando los niveles de entorno descritos para la mercadotecnia desde un enfoque integral de desarrollo. Concluido el análisis de estas variables e identificadas las áreas con potencialidades para las inversiones que presenta el territorio, se confecciona una estrategia de comunicación para atraer inversionistas a la zona más occidental de la provincia de Cienfuegos.

## **2.6 Principios éticos de la investigación**

La investigación se realiza de acuerdo a los principios éticos de las Ciencias Sociales y de la Comunicación Social específicamente. Se ponen en práctica los métodos, técnicas y habilidades adquiridos durante la formación profesional, respetándose así la confidencialidad de toda la información ofrecida por los sujetos vinculados a la investigación. En el proceso de construcción de la estrategia se garantizó la total objetividad en relación con los resultados obtenidos en el escenario de investigación (De Armas, 2005).

## CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 3.1 Escenario de investigación

La investigación se centra en el municipio Aguada de Pasajeros, el cual se encuentra ubicado en la zona más occidental de la provincia de Cienfuegos y tiene una extensión de 665,57 km<sup>2</sup>, representando el 16,3% de la amplitud terrestre de la provincia y un total de 32.192 habitantes<sup>6</sup>. La división política administrativa está estructurada en seis Consejos Populares, todos mixtos<sup>7</sup>, teniendo estos como cabecera de consejos los cuatro asentamientos urbanos de base (Aguada, Primero de Mayo o Perseverancia, Real Campiña y Covadonga) y dos circunscripciones independientes (Las Cajas y Las Yaguas). Limita al norte y al oeste con la provincia de Matanzas, al este con los municipios Rodas y Abreus y al sur con la Ciénaga de Zapata.

La cabecera municipal es el pueblo de Aguada de Pasajeros, el cual se encuentra aproximadamente a 65 km de la capital provincial, constituyéndose como el de mayor peso socioeconómico del municipio, albergando el 57.58% de la población. Además, es el centro del acontecer político-administrativo, financiero y comercial. En su zona urbana se hallan tres consejos populares: Libertad, María Victoria y Federal, con una población total de 17 363 habitantes.

La carretera Circuito Sur atraviesa al municipio por su centro y la Autopista Nacional por su porción norte. Las carreteras se extienden a lo largo de 105,5 km y de estos 30,5 km son de autopista. Un ramal de 93,6 Km del Ferrocarril Central, conocido como Ramal Sur, cruza el territorio. El clima es natural semi-húmedo, de llanuras calientes y lluviosas con vientos predominantes del noreste. La temperatura media anual es de 24<sup>0</sup>c con valores medios máximos de 38<sup>0</sup>C y los mínimos de 19<sup>0</sup>C, la humedad relativa de 80% como promedio histórico y las precipitaciones promedio anuales son de 1 472 milímetros (mm).

---

<sup>6</sup> Datos numéricos de Aguada de Pasajeros ofrecidos por el Anuario Estadístico del municipio (2016)

<sup>7</sup> Mixtos se refiere a que poseen zonas urbanas y rurales en su territorio.

Aguada de Pasajeros presenta una fuerte implicación en lo que respecta a proyectos de DL, para un total de 39 iniciativas de este tipo de diversa índole, de acuerdo a sus recursos. Actualmente está vinculado a la segunda fase del proyecto “Hábitat 2”<sup>8</sup>, auspiciado por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) y la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE). Además, se encuentra implementando una estrategia de desarrollo económico y social municipal asistida por la Plataforma para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) desde el 2018 hasta el 2021.

Del mismo modo, guarda estrecha relación con una serie de entidades que constituyen sus aliados estratégicos para llevar a cabo toda clase de proyectos de desarrollo municipal como: el Proyecto para el Desarrollo Local (PRODEL), Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), Universidad de Cienfuegos (UC), Instituto Nacional de Investigación de Viandas Tropicales (INIVIT), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), CUBAENERGIA, Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Dirección Municipal de Finanzas y Precios (DMFP), Centro de Investigación del CITMA (CITMA), Dirección Municipal de Planificación Física (DMPF), Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), Colegio Universitario Municipal (CUM), UCLV y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC).

### **3.2 Características del macroentorno de Aguada de Pasajeros**

Tras la revisión bibliográfica y posterior aplicación de las técnicas de recogida de información concebidas para el estudio, los resultados se presentan a continuación organizados por niveles de entorno. La investigación partió de la revisión de documentos cardinales que describen las características del entorno del municipio Aguada de Pasajeros, lo que como resultado ofreció la información básica necesaria para describir con exactitud su macroentorno, complementándose con la aplicación de las demás técnicas: observación no participante, entrevista y cuestionario.

<sup>8</sup> El proyecto “Hábitat 2” es una vía para implementar estrategias dirigidas a la gestión del hábitat a escala municipal.

Los principales datos que logran esta descripción se obtuvieron del Diagnóstico del Hábitat del municipio, la Estrategia de Desarrollo Local (2018-2021) auspiciada por el PADIT para el territorio y sus Anuarios Estadísticos entre los años 2013-2016<sup>9</sup>. Dichos documentos fueron facilitados desde el Gobierno Municipal, la Oficina Central de Proyectos del municipio y la Oficina Provincial de Estadísticas en Cienfuegos respectivamente.

En concordancia con lo expuesto en el campus teórico-metodológico de los capítulos I y II, y los resultados obtenidos desde la revisión documental y la aplicación de las técnicas, el macroentorno de mercadotecnia del municipio Aguada de Pasajeros queda caracterizado de la siguiente manera:

### **3.2.1 Entorno natural<sup>10</sup>**

Los factores medioambientales y del hábitat del municipio Aguada de Pasajeros describen su entorno natural. Sus características geográficas, climáticas, hidrográficas e incluso demográficas son influenciadas por las particularidades de su territorio. Aguada es un lugar de llanuras calientes y lluviosas que no posee elevaciones significativas, de clima natural semi-húmedo con un promedio de humedad histórico del 80% y una temperatura media anual de 24<sup>0</sup>C con valores medios máximos de 38<sup>0</sup>C y medios mínimos de 19<sup>0</sup>C.

Estas cifras indican que durante el año las temperaturas son agradables y pueden llegar a ser bastante calurosas en los meses de verano, justamente en armonía con la zona tropical donde se encuentra ubicada. Su localización geográfica al centro sur de la isla y su llano relieve potencian los cruces por el territorio de fenómenos meteorológicos como los huracanes y las inundaciones por fuertes lluvias asociadas a

---

<sup>9</sup> En el presente año (2019), el Anuario Estadístico más actualizado para Aguada de Pasajeros es el del año 2016, pues hasta la fecha no se ha publicado el del 2017 y el del año 2018 se encuentra en conformación, pues algunas de las informaciones que contienen se estaban recopilando entre el pasado mes de enero hasta abril. Los datos recopilados fueron proporcionados desde la ONEI de Cienfuegos. En esta documentación se comparan algunos de los indicadores demográficos que suelen ir cambiando cada año y que se presentan como uno de los factores más importantes que afectan la economía del municipio.

<sup>10</sup> Datos suministrados del Anuario Estadístico de Aguada de Pasajeros (2016) y del Diagnóstico del hábitat del Municipio de Aguada en su última actualización el 11 de julio de 2018.

estos fenómenos. Los asentamientos más afectados en los últimos tiempos debido a estos fueron: Aguada de Pasajeros, Mercedes, Covadonga, Rosario, Rosita, Santana, Nueva Industria y Perseverancia.

La precipitación promedio anual es de 1 472 mm para una media aproximada de 129/365 días de lluvia. Dichas precipitaciones han creado un gran número de humedales que se encuentran actualmente en proceso de identificación y estudio para su clasificación y aportan a las corrientes fluviales del municipio (Hanábana, Magdalena y Ceja Borrego) los recursos hídricos necesarios para su mantenimiento.

Estación Meteorológica Aguada de Pasajeros	Lluvia	
	Total Anual (mm)	Días con Lluvias (U)
Estaciones y años		
2013	1 498.7	122
2014	1 289.8	130
2015	1 166.1	125
2016	1 385.4	140

**Tabla No.1. Principales indicadores del clima por estaciones meteorológicas en Aguada de Pasajeros (2013-2016)**

El servicio de agua a la población es a través de pozos colectivos, e individuales. De los 19 asentamientos con que cuenta, 16 están servidos por sistema y pequeños sistemas de redes de Acueducto. Rosita, Entronque de Rosita y Guanál Grande son servidos por pozos individuales. Por otro lado, la cobertura de agua potable a través de la conexión domiciliaria en el área urbana es de un 88,5% y en el área rural de un 43,3% para el año 2016, mientras que a través del servicio público se beneficia solo un 2,5% en el área urbana y un 1,4% en la zona rural.

El municipio se caracteriza por tener un relieve de llanuras planas con extensas áreas con pendientes menores del 5%. Las características del relieve municipal constituyen una potencialidad para aplicar cualquier tecnología de mecanización y riego agrícola. El total de suelos cultivables en el municipio es de aproximadamente 748.900 hectáreas (ha), de las cuales 431.000 ha son suelos muy productivos y productivos. La superficie

plantada con árboles ha variado por años, siendo superior en el año 2016 con 30.000 ha plantadas con respecto al 2015 en el cual solo hubo 11.000, las especies de árboles más recurrentes son el soplillo, el júcaro y el marabú.

Predominan los suelos ferralíticos rojos (33,6%), pardos con carbonatos e hidromórficos (27,2%), estos últimos se encuentran hacia el sur oeste en la zona colindante con la Ciénaga de Zapata. El municipio Aguada de Pasajeros no posee importantes yacimientos naturales para la extracción de materiales de la construcción que posibiliten la explotación a pequeña y/o mediana escala para el desarrollo de las construcciones. La única área de yacimiento reconocido es de piedras calizas ornamentales, conocido como mármol Rosado de Campiña, concesionado a la Empresa de Mármoles Cubanos, dependiendo del resto de la provincia para enfrentar su desarrollo constructivo.

En cuanto a manifestaciones de áridos se tienen tres zonas tradicionales de extracción de arena, Tuero y la Luisa, ambas localizadas en el extremo noreste del municipio y al sur de la Autopista Nacional, y otra en las inmediaciones del asentamiento Guayabales, teniendo que depender de transportaciones a distancias mayores de 80 kilómetros de los municipios de Cienfuegos y Cumanayagua.

### **3.2.2 Entorno político-legal**

La legislación actual para la inversión en el territorio cubano se expende bajo el Decreto-Ley No. 327 desde enero de 2015 y se extiende hasta la fecha. Tiene por objeto establecer el marco legal de la inversión en el territorio nacional sobre la base del respeto a la ley, la soberanía e independencia de la nación y el beneficio mutuo, para contribuir al desarrollo económico en función de una sociedad socialista próspera y sostenible.

Además, sus normas tienen como objeto contribuir a la eficiencia, racionalidad e integralidad a través de 10 preceptos principales expuestos en el documento. Dentro de este marco económico-legal se articula la inversión para el municipio, que ascendentemente se subordina a instancias mayores como el Gobierno Municipal;

representado por la Asamblea Municipal del Poder Popular, la cual a su vez se deslinda de la Organización Suprema del Estado en su Asamblea Provincial y Nacional.

En resumen, el marco regulatorio para desarrollar cualquier proyecto inversionista en el municipio Aguada de Pasajeros se somete al cumplimiento de las leyes y regulaciones expedidas a nivel nacional. En adición, las estrategias de desarrollo reconocen a Aguada como un municipio gestionado desde una gobernanza inclusiva, equitativa y participativa con una amplia voluntad política en los actores sociales municipales para emprender todo tipo de acciones que levanten el desarrollo socioeconómico del municipio.

En respaldo a lo antes expuesto, varias preguntas del cuestionario estuvieron dedicadas a caracterizar la gestión de dicho gobierno y su disponibilidad de acción. A los efectos, el 100% de los encuestados refirió que el Gobierno del municipio se encuentra altamente dispuesto a desarrollar proyectos inversionistas de innovación y DL. El 20% de ellos añadió, además, que la agricultura y el turismo de ruta son sectores en los que se pretende poner un énfasis especial de gestión gubernamental, en el primero por ser una de las actividades económicas básicas y en el segundo en aras de potenciarlo.

### **3.2.3 Entorno sociocultural**

“Municipio reconocido por su patrimonio e identidad cultural, emprendedor, habitable, visto como un espacio donde sus habitantes desarrollen sus capacidades, sueños y aspiraciones”, así lo recoge la estrategia de desarrollo socioeconómico de la PADIT en el territorio aguadense. El acervo cultural de la localidad recoge las distintas expresiones de la cultura en el territorio. Refleja la producción de la obra cinematográfica en sus modalidades de 35 mm<sup>11</sup>, salas de video y la producción cinematográfica; las emisiones totales de la radio y la televisión; cantidad de emisoras por territorio y la cantidad de bibliotecas públicas, museos y galerías de arte.

---

<sup>11</sup> Son las unidades de exhibición cinematográficas que se encuentran presentando servicio al cierre del año. Comprenden el total de salas cinematográficas y de cines al aire libre.

En el municipio Aguada de Pasajeros existen variadas instituciones culturales que son fuentes de la ampliación del sentido de pertenencia de su gente con respecto a su pueblo, un ejemplo de ello se muestra en la comparecencia de nueve instalaciones culturales al servicio de la población hacia el año 2016 ver (Anexo No. 6. Instalaciones culturales en servicio en Aguada de Pasajeros) sobre esta relación. Las ofertas artístico culturales del municipio son parte imprescindible de la conformación de su identidad.

Las instalaciones destinadas a la divulgación y desarrollo de las mismas emiten cada año un gran número de actividades que constituyen la esencia del quehacer artístico del lugar, además de reflejar las costumbres y tradiciones de los aguadenses, mezclando acciones culturales desde las diversas ramas del arte. Durante el año 2016 se manifestaron 3 417 actividades de recreación cultural e identitaria en el municipio (ver Anexo No.7. Oferta artístico cultural del municipio 2011-2016). Estas cifras demuestran que el municipio presenta variadas opciones culturales y mantiene la tradición en el mantenimiento del arte y sus expresiones derivadas como herramienta que caracteriza a su gente.

En la aplicación del cuestionario, con respecto a las actividades culturales representativas del municipio, el 100% coincidió en que las principales son la Semana de la Cultura y el Carnaval Aguadense. El 50% de ellos alegó que existen otras actividades de renombre como las ferias agropecuarias y el resto, que son las celebraciones de las fiestas campesinas. A criterio de la autora, “Aguada es jovialidad eterna”<sup>12</sup>. Su extensa oferta cultural se refleja en su gente al caminar por sus calles, y observar su ambiente alegre, movido, de pueblo. El calificativo más recurrente (90%) para los aguadenses por parte de los encuestados es “emprendedores”. Los demás valores reconocidos de importancia fueron: laboriosos (50%), entusiastas (30%) y humanos (20%).

---

<sup>12</sup> Esta calificación puede hacerse tras la aplicación de la observación como técnica de trabajo de campo.

### 3.2.4 Entorno demográfico

La población de Aguada de Pasajeros es de 32.192 habitantes, con una densidad poblacional de 49.2 hab/km<sup>2</sup>. El 48,6% de la población corresponde al sexo femenino, lo que indica que el índice de masculinidad excede a la población femenina en un 2.8% y 6 563 personas (entre hombres y mujeres) son mayores de 60 años<sup>13</sup>, (véase Tabla No. 4 y Tabla No.5 a continuación)

MUNICIPIO Y SEXO	2013	2014	2015	2016
<b>Aguada de Pasajeros</b>	32 290	32 309	32 249	32 192
<b>Hombres</b>	16 562	16 571	16 543	16 527
<b>Mujeres</b>	15 728	15 738	15 706	15 665
<b>Relación de masculinidad</b>	1 053	1 053	1 053	1 055

Tabla No. 4: Población residente por sexo y relación de masculinidad (ONEI, 2016)

MUNICIPIO / SEXO	Total	Grupos de edades						
		Menos de 5 años	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34
<b>Aguada de Pasajeros</b>	32192	1 739	1851	1877	2083	1998	2229	2093
<b>Hombres</b>	16527	913	960	971	1094	1002	1190	1077
<b>Mujeres</b>	15665	826	891	906	989	996	1039	1016
		Grupos de edades						
MUNICIPIO / SEXO		35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 y más
<b>Aguada de Pasajeros</b>		1 858	2 599	2664	2728	1910	1685	4878
<b>Hombres</b>		995	1308	1359	1352	964	830	2512
<b>Mujeres</b>		863	1291	1305	1376	946	855	2366

Tabla No. 5. Población residente clasificada por sexo y grupos de edades (ONEI, 2016)

<sup>13</sup> Datos ofrecidos por el Diagnóstico de la fase 2 del Proyecto Hábitat.

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES EN EL MUNICIPIO AGUADA DE PASAJEROS**

El 88 % de la población del municipio se encuentra residiendo en las zonas urbanas, siendo menor este volumen para los espacios rurales, con tan solo el 12% de ellos. La población restante se califica como dispersa y representa solo el 4,5% de la totalidad. El municipio tiene una tasa anual de crecimiento aproximada de -1,9 por mil habitantes.

En otro orden, el promedio anual de población residente en edad laboral es de aproximadamente 20 144 personas entre mujeres y hombres (ver anexo No.8. Tabla. No.6. Promedio de población residente en edad laboral (2014-2016), esto supone una mayor probabilidad de población económicamente activa en el municipio y da muestra de que el mismo posee los recursos humanos suficientes y la mano de obra necesaria para ocupar empleos generados por cualquier proyecto inversionista que pueda ponerse en práctica dentro del territorio (ver Tabla No.7 Población económicamente activa de Aguada de Pasajeros (2013- 2016).

Años	AMBOS SEXOS			MUJERES			HOMBRES		
	Población en edad laboral	Pob. activa	Tasa de actividad económica (%)	Población en edad laboral	Población activa	Tasa de actividad económica (%)	Población en edad laboral	Población activa	Tasa de actividad económica (%)
2013	19 819	16 947	85,5	9 212	4 199	45,6	10 607	12 748	120,2
2014	19 978	14 200	71,1	9 357	4 978	53,2	10 621	9 222	86,8
2015	20 259	13 517	66,7	9 509	4 683	49,2	10 750	8 834	82,2
2016	20 070	12 868	64,1	9 457	3 514	37,2	10 613	9 354	88,1
Años	AMBOS SEXOS			MUJERES			HOMBRES		
	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)
2013	16 947	511	3,0	4 199	207	4,9	12 748	304	2,4
2014	14 200	407	2,9	4 978	169	3,4	9 222	238	2,6
2015	13 517	279	2,1	4 683	126	2,7	8 834	153	1,7
2016	12 680	188	1,5	3 427	87	2,5	9 253	101	1,1

**Tabla No.7. Población económicamente activa de Aguada de Pasajeros (2013- 2016)**

Por su parte, la tabla No.8 muestra la relación de la población económicamente activa, pero según su situación de empleo, en la cual se observa nuevamente que el índice de masculinidad sobresale muy por encima de la media de mujeres que se encuentran

económicamente activas. Los datos señalan que, el mayor índice de personas ocupadas se encuentra en el sector privado y cooperativo.

Concepto	2013		2014		2015		2016	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
<b>Total de ocupados</b>	<b>16436</b>	<b>3 992</b>	<b>13793</b>	<b>4 809</b>	<b>13238</b>	<b>4 557</b>	<b>12680</b>	<b>3 427</b>
<b>De ello:</b>								
<b>Cooperativistas</b>	<b>1 347</b>	<b>127</b>	<b>1 376</b>	<b>130</b>	<b>1648</b>	<b>190</b>	<b>2 171</b>	<b>250</b>
<b>No agropecuarios</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Privado</b>	<b>4 728</b>	<b>567</b>	<b>3 995</b>	<b>1 368</b>	<b>4 506</b>	<b>1 603</b>	<b>4 058</b>	<b>660</b>
<b>Cuentapropistas</b>	<b>1 151</b>	<b>79</b>	<b>1 348</b>	<b>208</b>	<b>1 203</b>	<b>1 182</b>	<b>1 182</b>	<b>466</b>

**Tabla No. 8. Ocupados en la economía según situación de empleo en Aguada de Pasajeros (2013-2016)**

### 3.2.5 Entorno económico

El desarrollo económico del municipio se apoya fundamentalmente en la actividad estatal, aunque registra aumentos sostenidos como parte del pago de impuestos del sector no estatal de la economía. En 2016 se contaba en el municipio con un total de 39 entidades estatales y/o cooperativas, de las cuales 2 empresas mixtas, 7 unidades presupuestadas, 3 establecimientos, 6 Unión Empresarial de Base (UEB), 9 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), 8 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), y 4 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). Subordinadas directamente a las instancias provinciales, están las Empresas de Mantenimiento y Construcción y Mantenimiento Vial y Construcción del Ministerio del Transporte (MITRANS), Industria Alimenticia y otras de gran representatividad local como Comercio y Gastronomía y Servicios<sup>14</sup>. (Ver Anexo No. 9. Principales entidades económicas clasificadas por formas de organización (2013-2016) y Anexo No.10. Actividades fundamentales de las organizaciones económicas de Aguada de Pasajeros (2016)

<sup>14</sup> Datos aportados por la Estrategia de Desarrollo Municipal de PADIT

La información brindada por el Anuario Estadístico se respaldó con la aplicación del cuestionario a los actores seleccionados del municipio. Según los encuestados, los tres sectores líderes que impulsan la economía en el municipio son el agropecuario, comercio y gastronomía, y la ganadería, constatado así por cerca del 100% de ellos. Un gobernante consideró de gran importancia económica el sector azucarero. Asimismo, el 100% señaló que la siembra de arroz (agricultura), la ganadería y el comercio y gastronomía son los sectores más fortalecidos en su desarrollo en el municipio, “es que hemos sabido aprovechar estas aristas y fortalecerlas ingresándoles los recursos y mano de obra necesarias para que funcionen como debe ser”, argumentó el Vicepresidente del Gobierno en Aguada.

Otros resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios es el referido al sector del trabajo por cuenta propia o cooperativo, en el cual los encuestados apuntaron que sus renglones de más avanzado grado de desarrollo son la agricultura destacándose la siembra y cosecha de arroz (100% de los entrevistados), la ganadería (100%), materiales de la construcción (70%) y mini-industrias (30%).<sup>15</sup>

Con respecto a la actuación de los proyectos dentro de la economía municipal, sus propios líderes mencionaron aquellos que por sectores tienen mayor relevancia en el presente. En el sector agropecuario el 100% de ellos concuerda en que el Proyecto de Ganado Menor, Proyecto de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) y la PADIT son los que manifiestan altas potencialidades de desarrollo. “Vemos muchos resultados tras la aplicación de las estrategias propuestas por la PADIT, pues se constituyen en planes avanzados y cuidadosamente concebidos, además de totalmente alcanzables”, comentó el Coordinador General de Proyectos de Desarrollo Local en el municipio.

El propio Coordinador no dejó de mencionar proyectos como “Hábitat 2”, PADIT y PRODEL que conforman el principal eje de desarrollo dentro del sector de la construcción. “Hábitat es un proyecto que se dedica estrechamente a la gestión integral del hábitat en nuestro municipio, velando porque las condiciones de vida para los

---

<sup>15</sup> Los números representan el por ciento de entrevistados. Todos concuerdan que la agricultura urbana y la ganadería presentan alto grado de desarrollo en el sector por cuenta propia. Una parte de ellos reconoce la importancia en el sector de materiales de la construcción y la otra parte restante a la existencia de mini-industrias (conservas y helados).

pobladores sean las más óptimas. Esto es lo que consideramos tener un alto grado de impacto social, pues los resultados de su aplicación paulatina han sido realmente satisfactorios y dirigidos, lo que puede verse en la mejoría no solo de las viviendas de los grupos más vulnerables, sino de los espacios públicos que se han venido remodelando y construyendo, y en el fortalecimiento institucional”.

“PADIT y PRODEL abarcan más que el hábitat, por ejemplo, en la estrategia de desarrollo municipal promovida por la primera, la gestión del hábitat es una de las cuatro líneas estratégicas a través de las cuales impulsar el DL en el municipio, por eso es correcto también vincularlo al sector de la construcción. Y con respecto a su impacto social, me atrevería a decir que todos los proyectos ideados en el municipio lo tienen, porque trabajan en función del bienestar del pueblo”, señaló el Coordinador General.

Un punto muy importante en el apartado económico del municipio es lo relacionado a la fuerza de trabajo, en Aguada de Pasajeros, esta se encuentra distribuida entre los sectores estatal, no estatal, cooperativo y privado, en correspondencia con la base económica del municipio. En complemento a lo referido a la fuerza de trabajo, se dedicaron algunas de las preguntas del cuestionario, y fueron variadas las respuestas.

El 75% de los encuestados calificó de *regular* la fuerza de trabajo con la que se cuenta, pues “muchas veces se necesitan para determinados trabajos los conocimientos mínimos, y solo en la práctica se evidencian entonces, cierto déficit en la capacitación de la misma, eso sin dejar de tener presente que las actividades económicas básicas se desarrollan en un ambiente de campo donde la mayor mano de obra solo requiere de oficios”, señaló el líder del proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo del Ganado Menor, Rosendo Figueira Chávez.

El 15% de los encuestados calificó de *buena* la mano de obra aguadense, pues “hay que reconocer que, a pesar de existir ciertos contratiempos con respecto a la capacitación integral y efectiva en los trabajadores, hay que destacar su calidad humana, su deseo de hacer y su emprendimiento y disposición incansable”, aseguró el Vicepresidente del Gobierno de Aguada de Pasajeros Eddy Miguel Martínez Hernández. El otro 10% consideró *óptima* la fuerza de trabajo para atender los principales sectores socioeconómicos del municipio.

### 3.2.6 Entorno tecnológico

La información que caracteriza el entorno tecnológico de Aguada de Pasajeros fue ofrecida a través de la aplicación del cuestionario y las preguntas de la entrevista, pues la documentación consultada no planteaba los elementos necesarios para una certera descripción del mismo. A partir de las respuestas de los encuestados, puede conocerse que el municipio posee una infraestructura tecnológica diversa que contiene los principales componentes e instrumentos para desarrollar las distintas actividades económicas del municipio, pero con diversos grados de desarrollo.

A pesar de ello, el 100% de los encuestados la califica de *regular*, pues expresaron que mucha de la maquinaria y/o recursos e instrumentos, necesitan tener un mantenimiento o un cambio que generalmente no se hace, sin embargo, conservan su funcionalidad y llevan adelante su trabajo. “No es una maquinaria obsoleta, pero sí puede esperarse un mejor resultado teniendo en cuenta el tratamiento que necesitan”, comentó el Coordinador General de Proyectos del Municipio Francisco Rodríguez López.

Otros elementos de gran envergadura que conforman el entorno y los recursos tecnológicos del municipio lo constituye el sistema de trabajo para la gestión de las ciencias, la innovación tecnológica y el medio ambiente. “La gestión tecnológica se ha puesto en marcha a través de los propios proyectos de desarrollo local, y se ha logrado insertar el CUM en el Programa Ramal de Gestión del Conocimiento, pues consideramos que los recursos humanos son el talón principal para lograr dicha gestión”, así lo expresa el Vicepresidente del Gobierno Municipal.

“Especial hincapié se ha hecho en los beneficios que reporta para el municipio el uso de las Fuentes Renovables de Energía (FRE) como la biomasa y la solar. El CITMA, en cooperación con la PADIT, mantienen en sus líneas estratégicas para el desarrollo local el aprovechamiento de dichos recursos, como ejemplo ya aplicado, puede hablarse de los paneles solares de Yaguaramas y Aguada de Pasajeros, que han mostrado resultados positivos para la generación de energía sobre todo en las zonas rurales y ahorrado a la provincia combustibles que han sido empleados en otras ramas

de la economía como mantener funcionando la maquinaria agrícola”, afirmó el Coordinador General de Proyectos.

El mayor grado de desarrollo se registra en los sectores que han recibido impulso a través de los proyectos internacionales o ramales que archiva el municipio. En casos como “Hábitat 2” se han introducido modernas maquinarias para la producción local de materiales de la construcción, y en todos los casos se han fortalecido las capacidades de gestión a través de la capacitación y el fortalecimiento institucional en los procesos afines a los proyectos presentes en el municipio.

Como parte del chequeo del gobierno al aspecto tecnológico el municipio viene implementando el chequeo de proyectos quincenal, además de las rendiciones de cuenta de las líneas estratégicas y de la EDL al Consejo de Administración Municipal (CAM), una vez al año. Al cierre de mayo de 2019 el municipio poseía 39 proyectos en activo en diferentes fases de desarrollo que se clasifican según las tipologías pautadas<sup>16</sup> (Ver Anexo No.11: Proyectos de Desarrollo Local del Municipio Aguada de Pasajeros).

De esta manera queda expuesto el macroentorno del municipio Aguada de Pasajeros y pueden discernirse sus sectores más potenciados. El siguiente acápite recoge dichas potencialidades y las resume por niveles de entorno.

### **3.3 Potenciales para el desarrollo de proyectos de inversión en Aguada de Pasajeros**

A continuación, se disponen las principales potencialidades del municipio Aguada de Pasajeros para el desarrollo de proyectos inversionistas. Estos elementos fueron diagnosticados a partir del anterior estudio del macroentorno en el lugar, apoyado principalmente en las estrategias de desarrollo concebidas “desde dentro” encaminadas a la prosperidad socioeconómica del municipio cienfueguero. Las mismas

---

<sup>16</sup> Las tipologías son: económicos, socioculturales, medioambientales, institucionales y de I+D+i (gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local). La aprobación de proyectos se apoya en las facultades que otorga el Ministerio de Economía y Planificación mediante las Resoluciones 156/2017 y 158/2018, de aprobar Proyectos de Desarrollo Local (PDL) por parte del CAM y según las estrategias de desarrollo de cada municipio.

se encuentran expuestas en el orden en el que se encuentran los niveles de entorno analizados anteriormente, para concebir organización en el trabajo.

### **3.3.1 Entorno natural**

- Ubicación geográfica favorable para las vías de comunicación terrestre (autopista, ferrocarril, Circuito sur).
- Existencia de más de 3 000 ha de árboles maderables que pudieran utilizarse en la producción de carbón vegetal, como soplillo, júcaro y marabú.
- Suelos fértiles con condiciones hidráulicas para el desarrollo de inversiones en los sistemas de riego.
- Existencia de cuencas subterráneas con potencialidades para el abasto a la población y otros usos económicos.
- Existencia de yacimientos de arena y material de relleno que pudiera utilizarse para el arreglo de caminos y materiales para la construcción.
- Existencia de potencial para el desarrollo acuícola, más de 100 ha de espejos de agua (micro-presas, lagunas).
- Existencia de canteras de piedras y centro de producción local de materiales de la construcción.

### **3.3.2 Entorno político-legal**

- Voluntad política para implementar procesos de desarrollo.
- Alta disposición para desarrollar los proyectos que se encuentran en fase de implementación y aquellos que surjan para potenciar otros renglones económicos.
- Aprobación de toda clase de estrategias que abordan las principales problemáticas del territorio, con énfasis en el DL.
- Flexibilidad política bajo las leyes generales de la República de Cuba.

### **3.3.3 Entorno sociocultural**

- Los ciudadanos están identificados con su lugar de nacimiento y tienen gran sentido de pertenencia.

- Personas comprometidas con los valores revolucionarios, emprendedoras y hospitalarias.
- Se comparten valores como el humanismo, laboriosidad y entusiasmo.

### **3.3.4 Entorno demográfico**

- Suficiente población económicamente activa.
- Población mayoritariamente joven que se encuentra en edad laboral, lo que aumenta las posibilidades de mano de obra capacitada.

### **3.3.5 Entorno económico**

- Municipio eminentemente agrícola, con cultura agropecuaria y disponibilidad de tierra para la producción de alimentos (51 120.02 ha), así como infraestructura, maquinaria e implementos agrícolas.
- Sus principales líneas de producción en la rama alimentaria se encuentran en la producción de huevos, leche de vaca y arroz (líderes provinciales en los últimos dos renglones). Posee infraestructura para el ganado menor y el procesamiento de carne.
- Existencia de mini-industrias (helados y encurtidos).
- Existencia de estructuras productivas diversas. 9 923.4 ha entregadas y más de 700 productores.
- Desarrollo del Programa de la agricultura urbana, suburbana y familiar.
- Potencial turístico en la modalidad de turismo de ruta y especializado.
- Alta eficacia en la producción de materiales de la construcción en el sector estatal.

### **3.3.6 Entorno tecnológico**

- Acompañamientos de centros de ciencia del país y sistema de trabajo para la gestión de las ciencias, la innovación tecnológica y el medio ambiente.
- Inserción del CUM en el Programa Ramal de Gestión del Conocimiento.
- Potenciales para el uso de las FRE: biomasa y solar.
- Implementación de paneles solares en Aguada de Pasajeros y Yaguaramas.

### **3.4 Análisis integral de los resultados**

Aguada de Pasajeros es un municipio de Cienfuegos ubicado en el centro sur del país y en la zona más occidental de la provincia, ubicación que se presenta favorable para las vías de comunicación terrestre como la autopista nacional, el ferrocarril, y el llamado Circuito sur. Es un lugar predominantemente llano, lo que favorece el cruce de fenómenos naturales como ciclones y huracanes e inundaciones por fuertes lluvias provenientes de dichos fenómenos.

Limita al norte y al oeste con la provincia de Matanzas, al este con los municipios Rodas y Abreus y al sur con la Ciénaga de Zapata. El clima es natural semi-húmedo, sus temperaturas son generalmente agradables y pueden llegar a ser bastante calurosas en los meses de verano, justamente en armonía con la zona tropical donde se encuentra ubicada.

Las características del relieve aguadense se presentan como una oportunidad potencial para la aplicación de cualquier tecnología de mecanización y riego agrícola. Asimismo, se propicia la existencia de un significativo número de hectáreas de árboles maderables potenciales para la producción de carbón vegetal, como soplillo, júcaro y marabú.

El número de precipitaciones registrado por años aporta recursos hídricos de gran importancia a las corrientes fluviales del municipio y ha creado una gran cantidad de cuencas subterráneas con potencialidades para el abasto a la población y otros usos económicos. Es destacable, además, la significativa cantidad de espejos de agua como micro-presas y lagunas que reportan potencial para el desarrollo acuícola de especies de agua dulce.

En Aguada de Pasajeros predominan los suelos ferralíticos rojos y pardos con carbonatos e hidromórficos, estos últimos situados hacia el Suroeste en la zona colindante con la Ciénaga de Zapata. Posee una gran cantidad de suelos cultivables y fértiles con condiciones hidráulicas, además, para el desarrollo de inversiones en los

sistemas de riego., lo que erige al lugar como un sitio permisible para practicar la agricultura y la ganadería, las cuales son sus principales actividades económicas.

A pesar de no tener importantes yacimientos naturales para la extracción de materiales de la construcción que sirvan para explotar en mayor o menor medida el desarrollo de las construcciones, se reconocen varias fuentes de piedras calizas ornamentales (mármol rosado) y otras de extracción de arena para el arreglo de caminos y elaboración de materiales de la construcción.

Su economía gira en torno al desarrollo de la agricultura y la ganadería (aunque posee estructuras productivas diversas), pues la mayoría de las entidades económicas del municipio se basan en estos renglones, siendo sus principales líneas de producción la leche de vaca, los huevos y el arroz, aunque se trabaja en la ampliación de la producción de leche. Opera mayormente con el ganado menor a través de su establecimiento porcino y dos plantas procesadoras de carne con losa sanitaria.

Con respecto a la diversificación de su economía, Aguada emprende igualmente el desarrollo de mini-industrias dedicadas a la elaboración de helados y encurtidos, que son derivados de los recursos naturales y animales con los que cuenta el municipio. Para ello, posee una cobertura infraestructural media de maquinaria e implementos agrícolas para ejercer sus actividades económicas principales y secundarias. Su fuerza de trabajo se encuentra medianamente calificada y ocupada dentro del sector estatal, no estatal, cooperativo y privado, en total concordancia con la base económica del lugar.

Mantiene, además, una participación activa en la realización e implementación de proyectos de desarrollo local como el proyecto Hábitat, además de estrategias de desarrollo económico y social, por lo que se apoya en entidades como PRODEL, PADIT, Universidad de Cienfuegos, INIVIT, ACPA, CUBAENERGIA, MINAG, MEP, DMFP, CITMA, DMPF, MINCEX, CUM, UCLV y la ANEC.

Estas características refieren para el sistema de administración político del municipio un lugar gestionado con amplia voluntad política y disposición para emprender todo tipo

de acciones que eleven su desarrollo socioeconómico, siempre ajustado a las leyes supremas y a las instancias mayores del Gobierno.

Su población es bastante amplia donde se puede apreciar una mayor cantidad de hombres que de mujeres, predomina el sector en edad laboral y destaca un gran número de personas económicamente activas que erige al municipio como una zona donde existe disponibilidad de mano de obra para el despliegue de proyectos de inversión. Aguada de Pasajeros posee también dos zonas de importancia para establecer el hábitat: la urbana y la rural, donde la mayoría de la población residente se encuentra en la primera.

El municipio se caracteriza por tener ampliadas opciones de recreación culturales, lo que hace que su gente sea jovial y arraigada a su identidad cultural, de pueblo emprendedor, incansable y comprometido con los valores revolucionarios. Se destacan sus fiestas populares (carnavales, fiestas campesinas, semana de la cultura) y sus constantes manifestaciones artísticas desprendidas de sus bibliotecas públicas, museos y galerías de arte.

Aguada de Pasajeros tiene creadas cuatro líneas estratégicas destinadas a potenciar las fortalezas que presenta en materia económica y social, las cuales se basan en la Producción, Transformación y Comercialización de Alimentos (PTCA), la Gestión Integral del Hábitat (GIH), la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Económico y Sociocultural (GCDES) y la Gestión Energética y Ambiental Territorial (GEAT). Las principales líneas de acción de cada una pueden consultarse en el Anexo No. 12. Líneas de acción de las principales líneas estratégicas concebidas para el desarrollo económico y social de Aguada de Pasajeros (2018-2021). Dichas líneas estratégicas operan bajo una serie de políticas locales destinadas a propiciar su desarrollo. En ese sentido, las políticas locales para el PTCA giran en torno a:

- Propiciar iniciativas que estimulen las producciones agropecuarias con énfasis en la producción de alimentos, cerrando ciclos cortos de producción, encadenamientos productivos y producciones con valor agregado sin intermediarios
- Propiciar iniciativas que desarrollen la cría del ganado menor

- Desarrollo de la cría del cerdo criollo
- Propiciar la entrega de tierras en el programa de la Agricultura Suburbana, para la producción de alimentos, en un radio de 5 Km en los asentamientos urbanos y 2 km en los asentamientos rurales de base
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Integrar la participación municipal en el beneficio, uso de los potenciales o residuales de los programas nacionales
- Estimular iniciativas que potencien el programa de la Agricultura Urbana, Suburbana y familiar

Por su parte, las políticas establecidas para la GIH en el municipio se basan en:

- Estimular iniciativas que potencien el programa de la Producción Local de Materiales para la construcción
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los compromisos implementados por el municipio en la implementación de la Nueva Agenda Urbana (NAU)
- Estimular el cumplimiento de las regulaciones urbanas, territoriales y el plan de acción del Plan General de Orden Territorial (PGOTU)
- Fomentar el crecimiento en altura siempre que sea posible
- Desarrollo de proyectos de urbanizaciones
- Fortalecimiento de los espacios públicos
- Fortalecimiento de los servicios del hábitat, con énfasis en los asentamientos rurales
- Estimular la posibilidad de construcción de viviendas progresivas

Para la línea estrategia de la GCDES, las políticas locales responden a:

- La satisfacción por el CUM de las necesidades de capacitación demandadas por el municipio
- Desarrollo de acciones de capacitación que propicien la participación popular en el proceso de DL
- Desarrollo de acciones que cultiven el rescate de las tradiciones culturales

- Desarrollar acciones de educación cívica y legalidad

Y, por último, se presentan las políticas establecidas para la GEAT que pretende:

- Implementar las acciones contenidas en la tarea de vida y estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo (PVR)
- Contribuir con el uso de las FRE al cambio de la matriz energética del país
- Estimular acciones que minimicen la carga contaminante generada por el municipio.

### **3.5 Estrategia de comunicación para la atracción de inversiones en el municipio Aguada de Pasajeros**

La estrategia propuesta constituye un complemento de las pocas acciones promocionales que hasta el momento se han llevado a cabo en el país con el objetivo de ampliar inversiones. Con ella se pretende descentralizar el foco de atención de los inversionistas de los pocos lugares del país que se encuentran visibilizados y fomentar así que se realicen inversiones en otras áreas geográficas y económicas (como los municipios), para propiciar la explotación de otros sectores que en Cuba son tan importantes como el agrícola, y que el municipio Aguada de Pasajeros puede proveer con facilidad y garantía.

Se ha concebido objetivamente con el fin de atraer inversionistas por medio de la promoción de las potencialidades del territorio. Con la aplicación de la misma se solucionarían algunos problemas de promoción territorial, pues hasta la fecha el país presenta una promoción casi nula para otros territorios y zonas de menor volumen de inversión.

#### **3.5.1 Definición de los objetivos de comunicación**

**Objetivo general:** Atraer inversionistas al municipio Aguada de Pasajeros a través de la promoción del territorio como sitio potencial para inversiones.

### **Objetivos específicos:**

- Informar a los públicos objetivo sobre las características y oportunidades de inversión en el territorio
- Crear espacios de comunicación a los efectos de promocionar y facilitar el desarrollo de inversiones
- Posicionar a Aguada de Pasajeros como sitio potencial para el desarrollo de inversiones en sectores estratégicos, de alto potencial de desarrollo, o sociales en la región central.

#### **3.5.2 Público objetivo**

Inversionistas foráneos, agencias internacionales radicadas en Cuba, ministerios nacionales, delegaciones provinciales, gobierno provincial, gobiernos municipales, cuentapropistas y/o cooperativistas

#### **3.5.3 Estrategia creativa de los mensajes**

- Los mensajes que se elaboren para las acciones comunicativas en cada fase, deberán tener un estilo de lenguaje directo, coloquial y persuasivo orientado a la información, legitimación de instituciones y la promoción del municipio y sus potencialidades.
- Los mensajes deberán adecuarse a las características de los públicos identificados, y a la identidad del territorio aguadense.
- Para lograr que los mensajes sean más atractivos deben combinarse, en lo posible, los textos con imágenes que reflejen/ilustren las oportunidades y/o potencialidades que presenta el municipio para el desarrollo de proyectos de inversión.
- Los colores que deben predominar son el carmelita y el verde, presentes en el escudo del municipio, y se pueden utilizar indistintamente los colores de la marca territorio Cuba.
- Debe encargarse la confección de signos identitarios para el desarrollo de la estrategia, y en su defecto hacer uso del escudo del municipio.
- Los argumentos deben disponerse poniendo énfasis en el objetivo perseguido, para que la esencia del mensaje llegue directamente a sus públicos.

### 3.5.4 Estrategia de medios o plan de acciones

1. Informar a los públicos objetivo sobre las características y oportunidades de inversión en el territorio <sup>17</sup>				
No.	Espacios	Fecha	Responsable	Modalidad
1.1	III Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo.	18-20 junio 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	Relaciones Públicas <sup>18</sup> , Publicidad <sup>19</sup> ,
1.2	II Convención Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad "UCLV 2019"	23-30 junio 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	Mercadotecnia Directa <sup>20</sup>
1.3	XII Simposio Internacional sobre manejo de Humedales. "Humedales 2019"	4-7 noviembre 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	
1.4	VI Convención Internacional "Agrodesarrollo 2019"	5-11 noviembre 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	
1.5	V Seminario Científico Internacional. Formación y Desarrollo local	13-15 noviembre 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	
1.6	X Encuentro Internacional: Comercio exterior e Inversión extranjera.	18-20 noviembre 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	
1.7	En ferias, eventos, y actividades promocionales coyunturales	Coyunturales	Comunicador social	Publicidad
1.8	Salón de Reuniones del Gobierno Municipal/Oficina de Proyectos	Julio 2019	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	Publicidad
1.9	Visitas al municipio de gobernantes, ministerios, agencias internacionales, inversionistas y otros grupos de interés	Coyunturales	Gobierno Municipal y Oficina de Proyectos	Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia Directa

<sup>17</sup> Las acciones en estos espacios se definirán coyunturalmente en dependencia de las características del espacio y las facilidades que brinde para aplicar las diferentes modalidades de promoción.

<sup>18</sup> Debe considerar principalmente acciones con la prensa, conferencias, seminarios, informes anuales, publicaciones, patrocinio y relaciones con los medios.

<sup>19</sup> Debe considerar fundamentalmente acciones de impresión y diseño gráfico, vallas, materiales en puntos de información, audiovisuales y gestión de un sitio web.

<sup>20</sup> Engloba acciones de gestión de redes sociales y catálogos.

**2. Crear espacios de comunicación a los efectos de promocionar y facilitar el desarrollo de inversiones**

No.	Espacios	Fecha	Responsable	Modalidad
2.1	Sede Central de la Asamblea Municipal	Julio 2019	Comunicador gobierno y Oficina de Proyectos	Publicidad
2.2	Empresas del territorio/Delegaciones	Julio 2019	Director general, económico y aseguramiento/ inversiones	Publicidad
2.3	Feria de Información Ciudadana (Plaza Pública de Aguada de Pasajeros)	Noviembre 2019	Comunicador gobierno y Oficina de Proyectos	Promoción de Ventas <sup>21</sup>
2.4	Oficina Nacional de Administración Tributaria	Julio 2019	Director/Consejo de Dirección	Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia Directa
2.5	Colegio Universitario Municipal	Septiembre 2019	Director/Profesores	Relaciones Públicas

**Acciones a aplicar en cada espacio**

**2.1 Sede central de la Asamblea Municipal de Aguada de Pasajeros**

- Acondicionamiento de salones/pasillos y de la Oficina de Gestión de Proyectos con materiales informativos y condiciones de trabajo para la información, negociación, exposición y/o capacitación de los públicos objetivo.

**2.2 Empresas del territorio/Delegaciones**

- Confección de materiales promocionales con los resultados, proyecciones, oportunidades de negocios y cartera de proyectos de la institución, útiles para entregar a visitantes y públicos objetivo. Puede considerar además la confección de sueltos, boletines de información, revistas institucionales y posters.

<sup>21</sup> Engloba acciones de ferias de resultados, información y muestras; exposiciones, demostraciones; encuentros; ayudas al inversor; programas de continuidad.

- Acondicionamiento de salones/áreas institucionales enfocadas a informar y facilitar procesos de diálogo con visitantes y públicos objetivo.

### 2.3 Feria de Información Ciudadana

- Diseño gráfico de stand promocional.
- Elaboración de material gráfico para la información ciudadana y de los públicos objetivo. Debe incluir: sueltos, folletos, carteles, souvenirs, catálogos, instructivos, entre otros.
- Habilitación de espacios públicos con información sobre resultados, potencialidades, mecanismos de respuestas, canales de retroalimentación y otras informaciones referentes a las inversiones en el municipio.

### 2.4 Oficina Nacional de Administración Tributaria

- Crear mecanismos de ayuda al inversor que comprenda: capacitaciones, encuentros, programas de continuidad, evaluaciones, cursos, conferencias, audiovisuales, relaciones con los medios, entre otras acciones.
- Elaboración de material audiovisual y gráfico para la información ciudadana y de los públicos objetivo. El material gráfico debe incluir: sueltos, folletos, carteles, instructivos, entre otros.

### 2.5 Colegio Universitario Municipal

- Promoción de cursos de capacitación, formación, evaluación, entre otras modalidades.
- Acondicionamiento de salones/áreas institucionales enfocadas a informar y facilitar procesos de diálogo con educandos.

## 3. Posicionar a Aguada de Pasajeros como sitio potencial para el desarrollo de inversiones en sectores estratégicos, de alto potencial de desarrollo, o sociales en la región central.

No.	Espacios	Fecha	Responsable	Modalidad
3.1	Evaluación anual de la imagen del municipio	Diciembre 2019/2020/2021	Comunicador gobierno y Oficina de Proyectos	Mercadotecnia Directa

## **Acciones a aplicar en el espacio**

### **3.5.5 Evaluación anual de la imagen del municipio**

Se evaluará anualmente la imagen del municipio a partir de la aplicación de cuestionarios, entrevistas u otras formas de recogida de información a públicos objetivos que hayan materializado acciones de inversiones o tengan intenciones de ello. La elaboración de un *mailing list* de estos públicos facilitará el acopio de información y su tabulación. La evaluación considerará aglutinar los criterios de las instituciones intermediarias, facilitadores, organismos fiscales y reguladores, el gobierno, comercializadores y proveedores. El informe se entregará al gobierno para facilitar la planificación estratégica y la gestión municipal.

De la ejecución, seguimiento y evaluación de la estrategia se encargará el comunicador que radica en la Asamblea Municipal y el Coordinador de Proyectos de desarrollo. Para comprobar su viabilidad se recomienda la aplicación de entrevistas/cuestionarios u otras técnicas de medición a profesionales de la comunicación e inversionistas de experiencia, para que emitan su opinión sobre si la estrategia es aplicable al municipio o no, y señalen los beneficios que le podrá ofrecer al mismo.

Durante la aplicación de la estrategia, se recomienda que mensualmente se verifique el cumplimiento de los objetivos y las acciones propuestas y se informe de los resultados a los implicados en cada acción, al gobierno del municipio y la coordinación de proyectos.

### **3.5.6 Presupuesto y logística**

El éxito de la estrategia no es proporcional al volumen de gastos que se realice, sino que debe existir un balance entre los objetivos, el impacto en los públicos objetivo y los costos para cada acción.

El presupuesto debe fijarse de acuerdo a los objetivos a conseguir y canalizarse acorde a los fondos del municipio creados al efecto y del 1% de la contribución territorial. El gobierno debe además apoyarse en el sector empresarial y en las entidades bajo su gestión para emprender parte de las acciones y descentralizarlas.

En la materialización de las acciones debe considerarse la asesoría en la conformación de los soportes gráficos, audiovisuales, la organización de eventos y la evaluación. El apoyo del CUM es imprescindible para la evaluación y la planeación estratégica.

## CONCLUSIONES

- El estudio de macroentorno de mercado de un territorio facilita la identificación de oportunidades y potencialidades para la gestión de proyectos de inversión que tributen al desarrollo local.
- El municipio Aguada de Pasajeros posee un alto potencial y varias oportunidades de inversión para el desarrollo de proyectos de desarrollo local por:
  1. Sus favorables características naturales, fundamentalmente la disponibilidad de fuentes de agua.
  2. La alta disposición gubernamental para apoyar el desarrollo de proyectos socioeconómicos de impacto municipal.
  3. La alta disponibilidad de población económicamente activa y en edad laboral.
  4. Cultura emprendedora y valores ciudadanos enfocados al desarrollo de proyectos.
  5. La disponibilidad tecnológica en sectores de mayor desarrollo como agricultura y hábitat.
- El diseño de una estrategia de comunicación para el municipio Aguada de Pasajeros facilita la visibilidad, gestión gubernamental/empresarial, la información y la creación de públicos de interés para el desarrollo de proyectos de inversión.

## RECOMENDACIONES

- Crear un grupo de trabajo con miembros de entidades vinculadas a los principales sectores socioeconómicos y el gobierno, a los efectos de gestionar el desarrollo de la estrategia.
- Solicitar asesoría externa de especialistas en gestión de comunicación, diseño gráfico y audiovisuales para la gestión de las acciones de comunicación vinculadas al objetivo 2 de la estrategia y su evaluación.
- Solicitar apoyo al Colegio Universitario Municipal en el asesoramiento para la implementación de la estrategia y el apoyo a los programas de capacitación vinculados a los procesos inversionistas.
- Aplicar el diagnóstico y la estrategia a otros territorios que hayan confeccionado su Estrategia de Desarrollo Municipal. Valorar especialmente la red de municipios vinculados a los programas de “Hábitat 2” y PADIT de la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE).
- Incluir la estrategia en el programa de chequeo periódico del Consejo de Administración Municipal de Aguada de Pasajeros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, M. (2001). Transformado el campo cubano. Avances de la agricultura sostenible. En *Asociación Cubana de Trabajadores Agrícolas y Forestales (ACTF)*. La Habana, Cuba
2. ANPP (Asamblea Nacional del Poder Popular (1976). *Constitución de la República de Cuba, artículo 102*. La Habana: Empresa de Artes Gráficas “Federico Engels”.
3. \_\_\_\_\_(2018). *Proyecto de Constitución de la República de Cuba, artículos 163- 164*. La Habana: Empresa de Artes Gráficas “Federico Engels”.
4. Arellano, E. C (1998). *La Estrategia de Comunicación como un principio de Integración. Integración dentro de las organizaciones*. Acatlán: ENEPCADEIC. Recuperado de: URL: <\\10.12.1.64\docs\PSI\PreGrado\Comunicación Social>
5. Balmaseda, A. I (2017). *Creación de la marca territorio Villa Clara. Primeros pasos*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara.
6. Berdecía, Z. De La Cruz, G. (2017, marzo 9). Inversión extranjera en países desarrollados y subdesarrollados. En *Programa Ahora* (pp. 1-2). Carolina, Puerto Rico.
7. Brito, J. (2015). *Estrategia de comunicación para promover la innovación agropecuaria en la CCS «José Martí» del municipio de Remedios*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara.
8. Calderón, G. (2011). *El entorno del marketing*. Recuperado de <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/el-entorno-del-marketing/>
9. Cámara, D., Cruz, I., Grande, I. y Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. (Vols. I-III). La Habana: Félix Varela.
10. Colectivo de autores. (2013). *Desarrollo territorial y local*. Sancti Spíritus: Luminaria.
11. Columbia University (New York). (2009). *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets*. New York
12. Connex, (2016, agosto 23). De: Marketing industrial: Qué es y cuáles son sus características. Recuperado de: <http://blog.connex.es/marketing-industrial-qu%C3%A9-es-y-cu%C3%A1les-son-sus-caracter%C3%ADsticas>

13. Consejo de Ministros. (2007). Decreto-Ley 281. *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. La Habana.
14. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2015). Decreto Ley No. 327 de Inversión Extranjera.
15. Cuba. Ministerio de Justicia. Juriscuba. (2017). Decreto-Ley No. 335/2017 *del sistema empresarial estatal cubano*. <http://juriscuba.com/legislacion-2/decretos-leyes/decreto-ley-no-335/>
16. De Armas, L. (2005). *Cultura de calidad en la formación profesional del egresado de Psicología*. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
17. Díaz-Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias para comunicadores sociales*. México: Cruet & Asociados.
18. Esteban, A., García, J., Narros, M.J., Olarte, C., Reinales, E. & Saco, M. (1997). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
19. Gallardo, Y. Moreno, A. (1999). *Serie Aprender a Investigar. Módulo 3: recolección de la información*. Santa Fe de Bogotá: ARFOEDITORES LTDA.
20. González-Seijo, A. (2009). *Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
21. \_\_\_\_\_ (2013). *Gestión de la mercadotecnia en Centros de Investigación adscritos a Centros de Educación Superior. Planificación de la ciencia, la tecnología y la innovación en Centros de Investigación adscritos a universidades. La mercadotecnia como herramienta de planificación*. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara.
22. \_\_\_\_\_ Muñoz- González, R. Pons, R. (2014, julio/diciembre). Propuesta de políticas para la planificación de la actividad de ciencia, tecnología e innovación en centros de investigación de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. 2015. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 53-68.
23. \_\_\_\_\_ (2016). *Estudio de entorno de mercado para la localización de inversiones biotecnológicas asociadas a universidades en Villa Clara*. (Tesis de Doctorado), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.

24. \_\_\_\_\_(2019). La promoción de inversiones locales como eje del desarrollo local. (Artículo en preparación).
25. Guzón, A. (2018, diciembre). Desarrollo municipal y contexto cubano actual. En *Proyecto Hábitat 2* (pp. 2-26). Villa Clara, Cuba.
26. Harding, T. Smarzyńska, B. (2007). Roll out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion, Information Asymmetries and FDI inflows. *In Seminar at the Norwegian University of Science and Technology* (pp. 1-4). Oxford, Norway.
27. Hernández- Vigo, L. (2014). *Estudio de mercado sobre los productos elaborados con harina de sorgo para los pacientes adultos celíacos en Villa Clara*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
28. Jáuregui, A. (2001). *Características del marketing industrial*. Recuperado de Marketing (<http://www.gestiopolis.com/tema/marketing/>)
29. Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control (8va ed.). Editorial Pearson Educación
30. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Logo.
31. Mazorra, G. (2010). *Estrategia de comunicación promocional para la identidad del Torneo Internacional de Pesca "Jardines del Rey"*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
32. Miranda, M. (2018). *La inversión extranjera directa en Cuba: balance del presente y mirada estratégica al futuro*. Recuperado de <https://cubapossible.com/la-inversion-extranjera-directa-cuba-balance-del-presente-mirada-estrategica-al-futuro/>
33. Monferrer, D. (2013). El concepto de marketing. En *Fundamentos de Marketing* (p.18). Castelló de la Plana: Universitat Jaume.
34. Muñoz, R. (2006). El marketing en el siglo XXI. En *Dirección de Marketing* (p. 3). La Habana: Félix Varela.
35. Muñoz, R. Donestévez, G. García, J. (2014). *Desarrollo y cooperativismo. Desafíos al modelo cubano de transición al Socialismo*. La Habana: Caminos.
36. Nova. (2000, noviembre). Mercadotecnia industrial. Revista Viceversa, 2. Recuperado de <http://html.rincondelvago.com/mercadotecnia-industrial.html>.

37. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2019). *Desarrollo territorial. Plataforma de territorios inteligentes*. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/resumen-del-proyecto/desarrollo-territorial/es/>
38. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2011). Policy framework for investment user's toolkit
39. Pierre, A. (2012) *La elección de las inversiones*. Sagitario
40. Plataforma para el Desarrollo Integral Territorial. (2018). *Estrategia de Desarrollo Económico Social Aguada de Pasajeros*. (s.l).
41. Rivero, M. (2003). Decreto-Ley No. 281/2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Instituto del Comercio Exterior. La Habana.
42. \_\_\_\_\_(2006). *Curso Básico de Mercadotecnia*. La Habana.
43. Saladrigas, H. y Alonso, M. (2005). Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. La Habana: Editorial Félix Varela.
44. Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. (6<sup>ta</sup> ed.). México: MGH.
45. Sánchez, I. R. Ledesma, Z. M. Figueroa, V. (abril, 2003). *Análisis económico social del proceso inversionista inducido por el desarrollo turístico de la Cayería Noreste de Villa Clara, provincia de Cuba*. Trabajo presentado en el XXVIII Simposio de Análisis Económico, La Habana. Recuperado de: <http://www.elsiglo.net/economia.htm> La incidencia del turismo en el Caribe.
46. \_\_\_\_\_ (2014). Proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local: formulación, evaluación y gestión. En R. Muñoz, G. Donestévez, J. García. Desarrollo y cooperativismo. Desafíos al modelo cubano de transición al Socialismo (pp. 61-88). La Habana: Caminos.
47. Sánchez-Suárez, M. (2013). *Evaluación del procedimiento de diagnóstico integral del hábitat municipal*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
48. Santesmases, M. (2007). Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámides SA.
49. Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al Grado de Doctor en

Ciencias de la Comunicación no publicada, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

50. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (2018). *Actualización del diagnóstico de la situación del hábitat municipal*. Aguada de Pasajeros.
51. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Division on Investment, technology and enterprise development. Advisory Services on Investment, and Training. (New York, 1997). Survey of best practices in Investment Promotion.
52. \_\_\_\_\_(2011). Investment Advisory Series: Series A number 6. Investment Promotion Handbook for Diplomats.
53. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2003). Guidelines for Investment Promotion Agencies. Foreign Direct Investment Flows to Developing Countries. Vienna.
54. Vázquez, R. Trespalacios, J. (2005). *Marketing. Estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid: Civitas.

## ANEXOS

### Anexo No.1

#### Ciclo de planificación de la gestión local



## **Anexo No.2**

### **Guía de revisión de documentos**

#### **Objetivo**

- Describir el macroentorno de mercadotecnia del municipio Aguada de Pasajeros
- Identificar áreas potenciales en el municipio para desarrollar inversiones

#### **Documentos a analizar**

- Anuarios Estadísticos de Aguada de Pasajeros 2013-2016
- Diagnóstico del hábitat del municipio Aguada de Pasajeros (Proyecto Hábitat 2, UCLV)
- Estrategia de Desarrollo Económico Social: Aguada de Pasajeros (PADIT 2018-2021)

### **Anexo No.3**

#### **Guía de observación para describir entorno sociocultural en Aguada de Pasajeros**

**Tipo de observación:** no participante

#### **Objetivos**

- Describir las relaciones socioculturales dadas en el municipio
- Conocer la dinámica sociocultural de su gente
- Diagnosticar los rasgos identitarios de los pobladores

#### **Indicadores**

- Observación de las relaciones interpersonales y costumbres cotidianas de los pobladores

## **Anexo No.4**

### **Guía de entrevista para sujetos tipos vinculados a la dinámica económico-social del municipio Aguada de Pasajeros**

**Lugar:** Asamblea Municipal de Aguada de Pasajeros

**Hora inicial:** 10:00 am

**Hora final:** 11:30 am

**Tipo de entrevista:** semiestructurada

#### **Objetivos**

- Describir el escenario tecnológico de Aguada de Pasajeros

#### **Indicadores**

- Potencialidades que tiene el municipio en materia tecnológica
- Características de la infraestructura municipal
- Resultados relevantes del proceso inversionista

## ANEXO NO.5

### CUESTIONARIO PARA GOBERNANTES, LÍDERES DE PROYECTOS Y DIRECTORES DE EMPRESAS

El siguiente cuestionario pretende recabar información sobre las características del macroentorno que presenta el municipio Aguada de Pasajeros. Los resultados se usarán para crear materiales promocionales del territorio que faciliten la atracción de inversionistas y el desarrollo local. Los datos que facilite son anónimos. De antemano le estamos agradeciendo su tiempo dedicado y su colaboración.

**1. Mencione 3 rasgos/valores característicos de los aguadenses:**

- 1.
- 2.
- 3.

**2. ¿Cuáles son las tres actividades culturales más importantes en el municipio?**

- 1.
- 2.
- 3.

**3. Califique el estado de la infraestructura municipio Aguada de Pasajeros:**

\_\_\_\_Pésima      \_\_\_\_Regular      \_\_\_\_Buena      \_\_\_\_Excelente

**4. Califique la disposición del Gobierno Municipal para desarrollar procesos de innovación y desarrollo local:**

\_\_\_\_Altamente dispuesto      \_\_\_\_Medianamente dispuesto      \_\_\_\_Dispuesto en algunos sectores      \_\_\_\_No se pronuncia al efecto

**\*Si se encuentra dispuesto para desarrollar proyectos de innovación y desarrollo local solo en algunos sectores, esclarezca cuales son esos.**\_\_\_\_\_.

**5. Califique la calidad de la fuerza de trabajo con que cuenta el municipio:**

\_\_\_\_Mala      Regular      Buena      Óptima

**6. Mencione los tres sectores líderes que impulsan la economía del municipio:**

- 1.
- 2.
- 3.

**7. Mencione hasta cinco sectores/áreas que muestren una fortaleza en su desarrollo en el municipio:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**8. Mencione hasta cinco sectores/áreas que hayan demostrado un alto grado de desarrollo en la última década en el municipio:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**9. Mencione cinco sectores/áreas que hayan demostrado un avanzado grado de desarrollo en el sector del trabajo por cuenta propia o cooperativo:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**10. Mencione hasta tres proyectos en su sector/responsabilidad administrativa que manifiesten altas potencialidades de desarrollo:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**11. Mencione hasta cinco proyectos municipales que considere poseen un alto potencial de impacto social:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Anexo No.6

**Tabla No.2. Instalaciones culturales en servicio en Aguada de Pasajeros (2011-2016)**

### Instalaciones culturales en servicio al 31 de diciembre

CONCEPTO	Unidad					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cines de 35 mm	3	2	2	2	2	2
Cines de 16 mm	-	-	-	-	-	-
Salas de video	2	1	1	1	1	1
Museos	1	1	1	1	1	1
Teatros y salas de teatro	-	-	-	-	-	-
Bibliotecas	3	3	3	3	3	3
Librerías	1	1	1	1	1	1
Casas de cultura	1	1	1	1	1	1
Galerías de arte	-	-	-	-	-	-

Fuente: Dirección Provincial de Cultura

## Anexo No.7

### Tabla No.3. Oferta artístico cultural del municipio (2011-2016)

#### Oferta artístico cultural

CONCEPTO	Unidad					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Funciones de:	586	440	298	153	93	598
Cines de 35 mm <sup>(a)</sup>	54	52	52	58	68	78
Cines de 16 mm	-	-	-	-	-	-
Salas de video <sup>(b)</sup>	532	388	246	95	25	520
Música	698	86	94	286	29	86
Espectáculos <sup>(c)</sup>	-	-	-	-	-	-
Teatro	18	4	6	-	-	3
Danza	21	2	3	-	-	2
Casa de Cultura	3 084	3 089	3 129	3 145	2 525	2 090
Exposiciones profesionales	8	4	3	-	-	-
De ellas: En galerías de arte	-	-	-	-	-	-
Servicios prestados en bibliotecas (M)	31	41	43	33	46	40

## Anexo No.8

Tabla No.6. Promedio de población residente en edad laboral (2014-2016)

MUNICIPIO	POBLACIÓN EN EDAD LABORAL				
Aguada de Pasajeros	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Total	Promedio
	19 978	20 259	20 196	60 433	20 144

## Anexo No.9

### Tabla No.8. Principales entidades económicas clasificadas por formas de organización (2013-2016)

#### Principales entidades clasificadas por formas de organización

CONCEPTO	Unidad							
	Total	Empresas	Cooperativas					Presupuestadas
			Total	CNoA <sup>(a)</sup>	UBPC	CPA	CCS	
2013	40	5	27	-	...	...	...	8
2014	36	3	26	-	...	...	...	7
2015	34	3	23	-	10	4	9	8
<b>2016</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Tabla No.5: Fuente Anuario Estadístico 2016

En el total de empresas se consideran las empresas mixtas

## Anexo No.10

**Tabla No. 9. Actividades fundamentales de las organizaciones económicas de Aguada de Pasajeros (2016)**

Total de entidades por formas de organización y actividades fundamentales, año 2016

SECCIONES	Unidad			
	Total	Empresas Estatales	Unidades Presupuestadas	Cooperativas
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>23</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	24	1	-	23
Pesca	-	-	-	-
Explotación de minas y canteras	-	-	-	-
Industria azucarera	-	-	-	-
Industrias manufactureras	-	-	-	-
Suministro electricidad, gas y agua	-	-	-	-
Construcción	-	-	-	-
Comercio; reparación de efectos personales	-	-	-	-
Hoteles y restaurantes	1	1	-	-
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-	-	-	-
Servicios empresariales, actividad inmobiliaria	-	-	-	-
Administración pública, defensa y seguridad social	2	-	2	-
Ciencia e innovación tecnológica	-	-	-	-
Educación	1	-	1	-
Salud Pública y asistencia social	2	-	2	-
Cultura y deporte	2	-	2	-
Otras actividades de servicios comunales, de asociaciones y personales	1	-	1	-

Tabla No.6: Fuente Anuario Estadístico 2016

## Anexo No. 11

### Proyectos de Desarrollo Local (Aguada, 2019)

PROYECTOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE
Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local (CIGEDEL): “Llave en mano	Dependencia Interna PPM
Incrementos en los resultados productivos de la UB Alimenticia Aguada	EPIA Municipal
Apoyo al programa municipal de producción de materiales de la construcción en Aguada	Mantenimiento y Construcción Provincial
Fortalecimiento a la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social con vistas a disminuir brechas en la equidad en grupos vulnerables y el mejoramiento en la atención a la población	DMTSS
Mejora en los rendimientos de cosechas de la CCS “Sergio González”  Apoyo a acciones participativas que solucionan problemas que afectan el hábitat a nivel de asentamiento población Real Campiña	CCS “Sergio González”
Centro Agroindustrial Diversificado "Galeón"	Empresa de Granos.
Fortalecimiento de las brigadas Constructoras	Mantenimiento y Construcción

### OTROS PROYECTOS

PROYECTOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE
Apoyo a la producción de plásticos.	Mantenimiento y Construcción
Mejoras en el alumbrado público mediante el uso de las FRE.	Comunales
Fortalecimiento de las capacidades de elaboración de productos cárnicos.	Comercio y Gastronomía
Una nueva visión en el motel “El Bosque”	Comercio y Gastronomía

<b>Imagen y diseño fotográfico en el Palacio de los matrimonios.</b>	Comercio y Gastronomía
<b>Mejoras en las ofertas y calidad de servicios recreativos, gastronómicos y de cantinería, especializados en “El Daiquirí”.</b>	Comercio y Gastronomía
<b>Apoyo a la Agricultura Urbana y Suburbana con la transformación de fincas.</b>	CUM
<b>Rescate “Cine Teatro Aguada”</b>	Cultura
<b>“El Patio de mi Casa”.</b>	Comercio y Gastronomía

#### PROYECTOS A FONDO PERDIDO

PROYECTOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE
<b>PRODEL</b>	
<b>Polígono demostrativo de las FRE</b>	CCS “Patricio Lumumba”
<b>Apoyo a la producción pecuaria en áreas de la agricultura Urbana, suburbana y familiar. Ganado Menor</b>	CCS “Patricio Lumumba”
<b>Minindustria Materiales para la Construcción.</b>	Centro de Producción.
<b>Minindustria Alimenticia</b>	UB Alimenticia Aguada.
<b>Horno Dulcería “El Merenguito”</b>	UB Alimenticia Aguada.

PROYECTOS
<b>HÁBITAT ADLS ESTRATÉGICAS</b>
Informatización de los procesos en las direcciones de la Vivienda, Planificación Física y Arquitecto de la Comunidad.
Contribución al Gobierno en Línea
Apoyo a la producción local de materiales y componentes para la vivienda
Apoyo a las brigadas municipales de construcción de viviendas

Implementación de producción local de elementos para viales
Creación y mejoramiento de espacios públicos
Apoyo a los programas municipales de reconversión de inmuebles institucionales en viviendas sociales
Transformación de hábitat precario

<b>CUBA COOPERACIÓN FRANCIA</b>	
El Patio de mi Casa	Empresa. Comercio y Gastronomía
<b>Plan de la Economía</b>	
Rescate Cine Teatro Aguada	
<b>Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD</b>	
Proyectos Ambientales	CCS "Sergio González"

## Anexo No .12

### Líneas de acción de las principales líneas estratégicas concebidas para el desarrollo económico y social de Aguada de Pasajeros (2018-2021)

Línea 1: PTCA	Línea 2: GIH
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de la Agricultura Urbana Suburbana y Familiar</li><li>• Programa de Desarrollo Agrario Municipal (PADAM)</li><li>• Empresa de Ganado Menor EGAME</li><li>• Fincas integrales</li><li>• Producción de viandas</li><li>• Producción de hortalizas</li><li>• Producción de granos</li><li>• Producción de frutas</li><li>• Producción de cítricos</li><li>• Estrategia acuícola</li><li>• Fincas de semillas</li><li>• Conservación de semillas</li><li>• Producción de medicamentos naturales y tradicionales</li><li>• Producción de carne de cerdo</li><li>• Producción de carne de ovino caprino (leche), aves (huevos) y conejo</li><li>• Producción de derivados de la leche (pasteurización del abastecimiento social)</li><li>• Procesamiento de residuos del arroz</li><li>• Producción de alimento animal</li><li>• Sistemas de riego</li><li>• Producción de condimentos</li><li>• Producción de flores y plantas ornamentales</li><li>• Producción de bio-fertilizantes y bio-plaguicidas</li><li>• Contratación, comercialización y transportación de productos agrícolas</li><li>• Conservación de suelos</li><li>• Conservación y procesamiento de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyectos de urbanización en los asentamientos urbanos y rurales</li><li>• Imagen de los asentamientos, higiene comunal y espacios públicos</li><li>• ABC de Producción local de producción de materiales de construcción (Autarquía)</li><li>• Estrategia de mejoramiento de viales y aceras</li><li>• Abasto de agua</li><li>• Mejoramiento del sistema local de transporte colectivo</li><li>• Rescate de espacios públicos (Plaza, parques infantiles, paseos, etc.)</li><li>• Utilización del trabajo por cuenta propia en función de los servicios del hábitat</li><li>• Explotación de la Cantera de Santa Teresa en función de la producción local de materiales para la construcción.</li><li>• Utilización de la oportunidad del proyecto hábitat.</li><li>• Tratamiento de residuales sólidos y líquidos.</li><li>• Desarrollo de la industria local (producción de cepillos, sombreros, escobas, jabas y otros).</li><li>• Estrategias de atención a grupos vulnerables</li><li>• Mejorar la gestión pública en función de la vivienda y el hábitat.</li><li>• Mejorar la cadena de producción del hábitat.</li></ul>

<p>alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secado y molinado de arroz</li> <li>• Viveros de forestales y frutales</li> <li>• Laboratorio de análisis de la calidad de los alimentos</li> <li>• Producción de implementos agrícolas</li> <li>• Producción y doma de bueyes</li> <li>• Siembra de bambú</li> <li>• Producción de aceite de girasol y otros</li> <li>• Insumos y equipos para producción y comercialización de leche y derivados</li> </ul>	
---	--

Línea 3: GCDES	Línea 4: GEAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa municipal de capacitación (cuadros, productores, delegados, técnicos y profesionales, otros)</li> <li>• Formación de círculos de interés.</li> <li>• Comunicación para el desarrollo municipal.</li> <li>• Intranet municipal.</li> <li>• Creación de capacidades para la implementación del Sistema Información Geográfica.</li> <li>• Transferencia de tecnologías</li> <li>• Programa municipal de extensionismo.</li> <li>• Formación de oficios.</li> <li>• Rescate de tradiciones</li> <li>• Comunicación y productos comunicativos</li> <li>• Patrimonio</li> <li>• Economía de la Ciudad</li> <li>• Formación de valores</li> <li>• Educación Cívica y Legalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Residuos sólidos (recogida, transporte, tratamiento y reciclaje).</li> <li>• Calidad del agua.</li> <li>• Programa de reforestación</li> <li>• Utilización de energías alternativas (FRE)</li> <li>• Conservación y mejoramiento de los suelos</li> <li>• Adaptación al Cambio Climático (Tarea Vida)</li> <li>• Programa de educación ambiental.</li> </ul>