

## Original

### **Acciones de marketing territorial para el desarrollo del Consejo Popular Aeropuerto Viejo de Bayamo, Cuba**

**Actions of Territorial Marketing for development of the Popular Council Old Airport of Bayamo, Cuba**

Dr. C. Claudio Arias Salazar, Profesor Titular. Universidad de Granma, Cuba,

[cariass@udg.co.cu](mailto:cariass@udg.co.cu)

MSc. Linnet Zurina Rodríguez Blanco, Empresa de Aplicaciones Informáticas (Desoft) División  
Granma, Cuba. [lrodriguez@grm.desoft.cu](mailto:lrodriguez@grm.desoft.cu)

Recibido: 23/05/2018 – Aceptado: 25/06/2018

#### **Resumen**

La presente ponencia tiene por objetivo exponer las acciones principales de Marketing territorial que contribuyen al perfeccionamiento del desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo del municipio Bayamo, Cuba. Esta localidad es semiurbana y se encuentra ubicada en la periferia noreste de la ciudad de Bayamo, cuenta con una superficie de 48,49 km<sup>2</sup> y se divide administrativamente en 7 Circunscripciones, 12 Zonas, 108 Comités de defensa de la revolución y 8 Asentamientos rurales concentrados donde habitan 6129 personas; de ellos muchos son campesinos productores de bienes de consumo alimenticio. La comercialización de estos productos alimenticios endógenos derivados de la agricultura, de la ganadería y de la fabricación industrial se encuentra hoy desordenada y no beneficia al resto de los comunitarios de este lugar. Por eso la propuesta de acciones de Marketing territorial contribuye al impulso del desarrollo local de esta comunidad. Las principales conclusiones que arroja la investigación es que la falta de iniciativas de desarrollo local del Poder Popular Municipal de Bayamo hacia esta comunidad incide en las dificultades existentes para la comercialización de sus producciones endógenas; que las producciones alimenticias endógenas de la comunidad tienen una comercialización desregulada hacia el interior y exterior de esta; que los comunitarios no cuentan con abastecimiento estable ni con un comercio regular para sus producciones. Los resultados de la investigación muestran que el trabajo con las seis variables de la estrategia de Marketing territorial propuesta para las producciones endógenas, contribuyen a impulsar el desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo.

**Palabras claves:** desarrollo local; marketing territorial; acciones; producciones endógenas; comercialización agropecuaria.

### **Abstract**

The purpose of this presentation is to expose the main actions of Territorial marketing that contribute to the development improvement local of the Popular Council Old Airport of the Bayamo municipality, Cuba. This locality is semi-urban and is located in the northeastern periphery of the city of Bayamo, has an area of 48.49 km<sup>2</sup> and is divided administratively in 7 Circumscriptions, 12 Zones, 108 Defense Committees of the revolution and 8 concentrated rural settlements where they live 6129 people; of them many are peasants who produce consumer goods food The commercialization of these endogenous food products derived from agriculture, livestock and industrial manufacturing is now disorderly and does not benefit the rest of the community this place. That is why the proposal of territorial Marketing actions contributes to the impulse of the local development of this community. The main conclusions of the research is that the lack of initiatives of local development of the Municipal People's Power of Bayamo towards this community affects the difficulties that exist for marketing of their endogenous productions; that the productions endogenous food of the community have a commercialization deregulated towards the inside and outside of this; that the EU have a stable supply or regular trade for their productions The results of the research show that work with The six variables of the Territorial Marketing strategy proposed for endogenous production, contribute to boost the local development of Popular Council Old Airport.

**Key words:** local development; territorial marketing; actions; endogenous productions; agricultural marketing.

### **Introducción**

El presente trabajo es realizado en el Consejo Popular Aeropuerto Viejo del municipio Bayamo, Cuba. La forma más difundida de intervención en el desarrollo local de una comunidad en el municipio Bayamo es la estrategia de desarrollo local. La intervención en el desarrollo local de los consejos populares bayameses, es aun unilateral y vertical, marcado por años de práctica en una gestión generalmente sistemática y a veces poco efectiva de las acciones en función de un desarrollo local que ha generado una cierta dependencia de los actores externos para la búsqueda de las soluciones. No obstante, más recientemente se ha ido

incorporando una nueva visión de gestión del desarrollo, que se proyecta por lo endógeno lo que permite al consejo popular identificar los elementos que caracterizan su cultura e identidad, y promoverlos hacia dentro y fuera de la comunidad en la búsqueda de su preservación y legado a generaciones futuras.

El desarrollo local de las comunidades se estudia por teóricos y analistas en una integración de sus dimensiones económica, social, cultural y ambiental, política y administrativa. En este contexto el Marketing territorial como derivación del Marketing estratégico aplicada a las comunidades y que se relaciona estrechamente con su desarrollo local endógeno. Esta nueva variante descubre otras variables que apoyan la comercialización de las producciones endógenas.

En el Consejo Popular Aeropuerto Viejo, de Bayamo, muchos campesinos son productores de bienes endógenos para el consumo alimenticio, derivados de la agricultura, la ganadería y la fabricación industrial; la comercialización de estos se encuentra hoy desordenada y no beneficia al resto de los comunitarios de este lugar. El Consejo Popular Aeropuerto Viejo no cuenta con una herramienta estratégica que oriente la comercialización de sus producciones endógenas, hacia dentro y fuera de la comunidad, por lo que existen distintas formas de vender y adquirir los productos por los comunitarios, escasez de puntos de venta para las producciones endógenas en la comunidad, escaso acceso a los productos endógenos, escasas relaciones entre productores y consumidores, venta de productos endógenos en la ciudad de Bayamo sin identificación de origen.

El Plan de Desarrollo Integral del municipio Bayamo tampoco incluye proyectos ni iniciativas de desarrollo en esta comunidad. Las herramientas del Marketing territorial pueden ser muy útiles para el fomento del desarrollo local y más aún en la apropiación que pueden tener los comunitarios y actores sociales a nivel del consejo popular.

El objetivo de este trabajo es exponer las acciones principales de Marketing territorial que contribuyen al perfeccionamiento del desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo, de Bayamo. Para dar cumplimiento al mismo, fue necesario realizar un diagnóstico del estado actual del Marketing territorial en esta comunidad y proponer la planeación de las variables fundamentales del Marketing territorial que contribuyan al impulso del desarrollo local de la comunidad estudiada. El alcance de la investigación es municipal, pues debe ser observada por el Consejo de la Administración Municipal de Bayamo y sus resultados son aplicables no solo al

consejo popular estudiado, sino a muchos consejos populares del país que tienen una estructura semiurbana.

### **Población y Muestra**

El Consejo Popular Aeropuerto Viejo del municipio Bayamo es una localidad semiurbana y se encuentra ubicada en la periferia noreste de la ciudad de Bayamo; cuenta con una superficie de 48,49 km<sup>2</sup>, donde habitan 6 129 personas. El Consejo Popular Aeropuerto Viejo se divide administrativamente en siete circunscripciones, 12 zonas, 108 Comités de Defensa de la Revolución (CDR), ocho asentamientos rurales concentrados y sus principales producciones endógenas son los productos agropecuarios: viandas (yuca y plátano burro), granos (maní, garbanzo y frijol caupí), hortalizas (cilantro y habichuela), frutas (guayaba y aguacate), productos pecuarios (leche, ganado vacuno, ganado porcino y ganado menor) y otros productos tales como flores, turrones de alicante y casabe.

La población del Consejo Popular está compuesta en su 50,7 % por hombres y las mujeres representan el 49,3 %; las principales fuentes de empleo de estos hombres y mujeres se encuentran en la ciudad de Bayamo, así como el acceso a los servicios básicos e intermedios, en todos los órdenes. Otras fuentes de empleo importante dentro del Consejo Popular son la agricultura y la ganadería.

Las personas más representadas son las de 35 a 54 años de edad, lo que constituye un 37 % de los 6129 habitantes. De acuerdo al nivel educacional, el 40 % del total tienen niveles primario y secundario y solo el 11,9 % es de nivel superior. Los ancianos, que son quienes perpetúan con su educación a los más jóvenes la identidad del Aeropuerto Viejo, son un total de 745. La situación de las viviendas no es la peor, pues el 56 % de estas tienen pisos de losa cerámica o mosaico, el 48 % de los techos es de placa o losa de hormigón prefabricado y el 80,5 % de las paredes es de hormigón, bloque o ladrillo.

Se utilizan como métodos el sistémico, el histórico-lógico, la inducción-deducción, el análisis-síntesis, la y la investigación-acción participativa y la etnografía. Las técnicas aplicadas para la recogida de datos son: la observación participante en las visitas a la comunidad, la entrevista y el grupo de discusión, para valorar el estado actual de los aspectos de interés del mercado y de la comunidad. Se aplican cuestionarios a los comunitarios, como primer público a investigar por ser los consumidores de las producciones endógenas y para obtener información acerca de las relaciones de producción y comercialización.

La muestra para el cuestionario se selecciona a través del muestreo probabilístico aleatorio simple, donde cada uno de los individuos tiene la misma probabilidad de ser escogido, garantizando así la representatividad. El tamaño de muestra se calcula mediante el empleo del programa estadístico Muestra, con una población de 3946 personas, un error muestral de 10% y una proporción de éxito de 0.50. Se obtiene como resultado un tamaño de muestra igual a 97. Se escoge esta población porque son las personas comprendidas entre los 20 y 64 años, por ser las edades en que las personas son laborablemente activas. Los encuestados son escogidos al azar o aleatoriamente.

Para procesar los datos obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, se utiliza del paquete estadístico SPSS (Versión 11.5.1 para Windows) que permite la realización de distribuciones de frecuencias y las tablas de contingencia. De los 97 cuestionarios aplicados, 97 resultan válidos, para un 100% de efectividad.

### **Análisis de los resultados:**

#### **Fundamentos teóricos del Marketing territorial**

El Marketing territorial nace como una variante del Marketing para el análisis y aplicación en los territorios, surge recientemente derivado de los estudios y prácticas mercadotécnicas. Benko (2000) considera que desde lo territorial, a las llamadas variables controladas del Marketing, deben añadirse otras dos variables, una para poderes públicos y otra para opinión pública; expone que las cuatro variables tradicionales, deben traducirse ahora en oferta territorial en lugar de producto, localización en lugar de plaza o distribución, precio del suelo y de los servicios en lugar de precio y comunicación territorial en lugar de promoción o variable psicológica. Esto constituye una evolución en los estudios históricos del Marketing porque se orienta al desarrollo de los territorios.

El Marketing territorial se relaciona con el plan encaminado a diseñar acciones para la promoción económica de un territorio y tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local en un municipio (López Espinola, 2012).

Esta nueva tendencia se encamina hacia el descubrimiento de las potencialidades endógenas de los territorios, o sea, lo que caracteriza su cultura, buscando soluciones coherentes para la promoción de estas. Se trata de descubrir, mostrar y comercializar las ventajas competitivas de una comunidad con respecto a su entorno, desde la perspectiva de una oferta propia del

territorio que traduce a términos comerciales las características culturales e identitarias de este, lo que otorga bienestar social y sostenibilidad económica.

La incorporación de la gestión del Marketing territorial a las estrategias de desarrollo local, se revierte en un gran beneficio para la comunidad y para la elevación de su calidad de vida, toda vez que contribuye a mantener la sostenibilidad local mediante la explotación de las potencialidades endógenas, transmitiendo hacia el exterior de la comunidad los aspectos que caracterizan su cultura.

El proceso de planeación estratégica orientado a las comunidades desde el Marketing territorial, es un aspecto de mucha relevancia para la comunidad, que bien puede incorporarse a las estrategias de desarrollo aplicadas en las comunidades. El Marketing territorial otorga a las producciones endógenas identidad, competitividad, reconocimiento, mercados y comercialización; ofrece a los comunitarios un mecanismo para organizar sus rutinas, para auto desarrollar su vida, para vivir exactamente de lo que sabe hacer, para reforzar el amor por su territorio, para cuidar siempre de sus recursos, para obtener ingresos, para incorporar valor a sus raíces y para tomar sus decisiones. Para abordar la planeación de Marketing territorial aplicado a las comunidades, es necesario hacer referencia a la planeación del Marketing, en sentido general.

Para la planeación de la estrategia de Marketing territorial de esta investigación se tienen en cuenta los modelos de estrategia de marketing de Santésmares (1993) y de Kotler (2002), además de algunas perspectivas de referencia en el país, aportadas por Toirac y Recio (2000), Cardoso Milanés (2002) y Portal (et al., 2006).

### **Principales resultados del diagnóstico del Consejo Popular Aeropuerto Viejo.**

Los comunitarios no visibilizan sus potencialidades endógenas para la autogestión de su desarrollo y estas, son además desatendidas por el Gobierno municipal. Se encuentran también otros problemas como la nula formación de cooperativas no agropecuarias; la insatisfacción de los campesinos con su afiliación a las cooperativas pues estas son ineficientes y apenas atienden a sus asociados.

La escasa comercialización y por tanto el escaso consumo de las producciones endógenas por parte de los comunitarios; la escasez de alimentos; las bajas producciones agrícolas; el desaprovechamiento de las tierras existentes por parte de las entidades estatales y de varios

campesinos; las irregularidades con el abastecimiento de los insumos agrícolas; el desaprovechamiento de recursos naturales como el guano y el yarey para la producción de artículos artesanales y el estancamiento de las relaciones sociales de producción.

A la pregunta ¿Usted produce o elabora productos alimenticios, agrícolas y/o industriales, en su casa o en su barrio? El 70 de 97 encuestados responden que sí para un 72,2% lo que representa una localidad que genera producciones endógenas.

Para conocer en qué proporción y de qué forma esas producciones endógenas son consumidas por la comunidad se le pregunta ¿Compra usted por vías formales y para su consumo los productos alimenticios que se obtienen, cosechan o elaboran en su Consejo Popular? y solo el 33,0% dice que sí y el 67% que no, por lo que la mayoría compra las producciones endógenas por vías informales. Donde el 12,4% los compra directamente a los productores y 53,6% se lo compra a intermediarios, esta situación es generada porque el 91,8% considera que no existen puntos de venta, para los productos alimenticios, agrícolas e industriales, que se obtienen, cosechan y/o elaboran en el Consejo Popular. Sin embargo, el 60,8% de los encuestados considera que las producciones endógenas se venden a un precio adecuado.

En resumen el diagnóstico aporta los siguientes resultados:

- Pocas producciones endógenas se venden formalmente en el único punto de venta existente en el consejo popular.
- Hay falta de puntos de venta para las producciones endógenas del consejo popular.
- La mayor parte de las producciones son vendidas a empresas en la ciudad de Bayamo sin identificación del origen.
- Los intermediarios condicionan la mayor parte de las relaciones entre productores y consumidores y se manifiestan como revendedores de las producciones endógenas en la ciudad de Bayamo.
- Sistemáticamente hay pérdidas de productos agrícolas, sobre todo frutas (guayaba, mango, ciruela, aguacate), que por falta de coordinación entre los campesinos y la cooperativa de créditos y servicios (CCS) no llegan a la población.
- Distribución insuficiente de insumos productivos para los campesinos por parte de las CCS.
- Falta de formas estructuradas y organizadas de comercialización de las producciones endógenas.

- Escasa realización de programas y materiales periodísticos en la comunidad, de radio y televisión.

### **Principales acciones de marketing territorial para el desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo de Bayamo.**

Se definen los objetivos estratégicos, para buscar contribuir al desarrollo local de la localidad Aeropuerto Viejo desde la aplicación del mix de Marketing territorial a las producciones endógenas, así como ayudar al posicionamiento de las producciones endógenas del Consejo Popular en el municipio Bayamo, como producciones con denominación del origen. También se trata de favorecer la estimulación de los productores del Consejo Popular a través de la obtención de ganancias y de ofrecer a la comunidad acciones de Marketing territorial que coadyuven a fortalecer la cultura y el sentido de identidad como comunitarios de Aeropuerto Viejo.

Son definidos asimismo objetivos de Marketing territorial, para incidir sobre el ordenamiento de la comercialización de las producciones endógenas hacia el interior y hacia el exterior del Consejo Popular. Se proyectan acciones para encausar el acceso de los productos endógenos del Aeropuerto Viejo, por parte de los comunitarios y proponer marcas para las producciones endógenas con denominación de origen y de esa forma contribuir al crecimiento de las ventas de las producciones endógenas del Consejo Popular en el municipio Bayamo y otros territorios. Estas acciones ayudan a promover el comportamiento participativo de los miembros de la comunidad en la autogestión de su propio desarrollo.

Hay buena recepción por parte del Consejo de Administración de Bayamo de la propuesta de la aplicación de acciones de Marketing territorial en la comunidad. Se constata que la comunidad tiene una imagen positiva para los órganos del Gobierno municipal de Bayamo y para los medios de prensa de la provincia.

Se definen los objetivos de trabajo, teniendo en cuenta las seis variables del Marketing territorial: 1- Oferta territorial 2- Precio del suelo y de los servicios 3- Localización 4- Comunicación territorial (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales) 5- Poderes públicos. 6- Opinión pública.

#### **Variable 1: Oferta territorial (Producto).**

**Objetivo:** Contribuir a que los productores logren la sostenibilidad de sus producciones para garantizar la alimentación de la comunidad y la permanencia en puntos de venta.



**Acciones:**

- Realización de convenios con la Empresa de Semillas, el Ministerio de la agricultura, Instituto de Investigaciones Agropecuarias Jorge Dimitrov.
- Elaboración de propuestas para proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL), para la creación de polos productivos de granos, de frutas y de espejos de agua, así como para el desarrollo de potencialidades del territorio para el turismo nacional e internacional.
- Elaboración de propuesta comunitaria de creación de cooperativa no agropecuaria de productores de casabe, dulces y la producción de artesanías.
- Diseño e implementación de etiquetas, envolturas y cajas de empaquetado para los productos de la comunidad con su identidad.

**Variable 2: Precio del suelo y de los servicios (Precio).**

**Objetivo:** Regular la diferenciación de precios para la comercialización de las producciones endógenas dentro y fuera del Consejo Popular.

**Acciones:**

- Revisión de las fichas de costo de las producciones endógenas.
- Establecimiento de una estrategia de precios que estimule la producción y comercialización de las producciones endógenas

**Variable 3: Localización (Plaza o distribución).**

**Objetivo:** Ubicar las producciones endógenas en puntos de venta dentro y fuera de la comunidad, con la utilización racional de los intermediarios en los canales de distribución.

**Acciones:**

- Establecimiento de puntos de venta para las producciones endógenas en cada circunscripción del Consejo Popular.
- Implementación de contratos directos con mercados agropecuarios, los mercados ideales, los mercados artesanales y con entidades de gastronomía del municipio Bayamo para comercializar los productos endógenos de la comunidad.

**Variable 4: Comunicación territorial (Promoción o variable psicológica).**

**Objetivo:** Incidir directamente sobre la comercialización de las producciones endógenas mediante la creación de ideas y soportes publicitarios que agreguen valor a las ofertas territoriales.

**Acciones:**

- Implementación de soportes promocionales por tipos de producciones de la comunidad.
- Diseño y distribución de folletos, catálogos y plegables con información detallada sobre las particularidades de las producciones endógenas de la comunidad.
- Realización de talleres y seminarios en la comunidad sobre el desarrollo local y la necesidad de la autogestión de este, así como sobre la agricultura sostenible y las técnicas agroecológicas.
- Participación de los productores con sus producciones endógenas en ferias agropecuarias y de turismo del territorio.

**Variable 5: Poderes públicos**

**Objetivo:** Sensibilizar a los poderes públicos (órganos de Gobierno y entidades estatales municipales) en torno a su participación consciente en la ejecución de la estrategia de marketing territorial para las producciones endógenas.

**Acciones:**

- Presentación de la estrategia de marketing territorial para las producciones endógenas de la comunidad a los directivos del gobierno municipal.
- Aprobación de presupuesto por parte del gobierno municipal para la ejecución de la estrategia de Marketing territorial en la comunidad estudiada

**Variable 6: Opinión pública.**

**Objetivo:** Incidir sobre la formación de una imagen pública positiva de las producciones endógenas del Aeropuerto Viejo, en los públicos centrales y periféricos.

**Acciones:**

- Elaboración de anuncios en forma de mensajes en TV, radio y prensa plana, relacionados con las producciones endógenas de la comunidad.
- Realización de sistema de preguntas de participación del público en programas radiales y televisivos, relacionados con el conocimiento que existe en la población de los productos alimenticios que se obtienen en comunidad estudiada.

**Conclusiones**

1. Las producciones endógenas del Consejo Popular Aeropuerto Viejo tienen una comercialización desordenada hacia el exterior de la comunidad que limita la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población.
2. Los vecinos del consejo popular Aeropuerto viejo son el sujeto de su desarrollo comunitario, por lo que aparece como una necesidad emprender acciones que los estimule como sujeto de su autogestión.
3. La investigación muestra asimismo que el trabajo con las seis variables de la estrategia de Marketing territorial propuesta para las producciones endógenas, contribuye impulsar el desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo. Estas, aportan renovadoras y operativas formas de comercializar las producciones oriundas que forman parte de los elementos culturales e identitarios hacia dentro y fuera de la comunidad, donde la creatividad y el estudio de los productos y del mercado territorial, desempeñan un rol prioritario y potencian el aumento de la calidad de vida de los pobladores.

### Referencias Bibliográficas.

- Arias S, C., (2007) La comercialización de productos agrícolas del sector cooperativo en la provincia Granma. (Tesis doctoral). La Habana.
- Benko, G. (2000, diciembre). Estrategias de comunicación y marketing urbano. Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos. Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612000007900004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612000007900004)
- Canzanelli, Giancarlo. (s.f). Elementos básicos de marketing territorial. ART ILS-LEDA. [http://www.ilsleda.org/usr\\_files/activities\\_national/elementos\\_basic859980.pdf](http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/elementos_basic859980.pdf).
- Cardoso Milanés, H. (2002). Diseño de estrategias de comunicación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Galicchio, E. (2004). El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio? Cuadernos del CLAEH. (89). Año 27, Montevideo, 2 da serie. ISSN0797-6062 Pp.55-68. Recuperado de: [www.claeh.edu.uy/publicaciones/index.php/cclaeh/article/.../128/128](http://www.claeh.edu.uy/publicaciones/index.php/cclaeh/article/.../128/128)

- González, M. y Cabrera, S. (2012). La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. *Revista Académica de Economía*. 162. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Guzón, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. En: Ada Guzón Camporredondo (Compiladora). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana: Academia.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. (T I y II). México: Prentice Hall.
- López Espinola, A. (2012). *Marketing territorial. Iniciativas por la formación y el empleo XXI*. Recuperado de: [www.datateca.unad.edu.co/.../2015.../Unidad3. Marketing territorial.pdf](http://www.datateca.unad.edu.co/.../2015.../Unidad3. Marketing territorial.pdf)
- Portal, R., Saladrigas, H. y Recio, M. (2006). *Selección de lecturas sobre Comunicación Social*. Curso de formación de trabajadores sociales. Centro Gráfico de Villa Clara. Villa Clara, Cuba.
- Rodríguez Blanco, L. (2016), *Estrategia de Marketing territorial para el desarrollo local del Consejo Popular Aeropuerto Viejo, de Bayamo*. (Tesis de maestría). Bayamo.
- Santesmases, M. (1993), *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide S.A. Primera reimpresión.
- Toirac, Y. y Recio, M. (2000). *Plan de comunicación*. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba: Félix Varela.