

Metodología de comunicación para la implementación del Sistema de Información de Marketing en las empresas cubanas.

Communication methodology for the implementation of the Marketing Information System in Cuban companies.

Metodologia de comunicação para a implementação do Sistema de Informação de Marketing nas empresas cubanas.

Por Tatiana Gómez Reyes⁶⁹ y Maribel Brull González⁷⁰.

Resumen

Esta investigación presenta una metodología de comunicación para la implementación del Sistema de Información de Marketing. La misma pretende mostrar una nueva mirada al Sistema de Información de Marketing integrado desde las herramientas de la comunicación organizacional, para una implementación provechosa en la empresa cubana. Basado en estudios previos sobre el Decreto

⁶⁹ Licenciada en Comunicación Social. Profesora asistente. Posee una maestría en Ciencias de la Comunicación. Mención: Comunicación Institucional. Doctoranda del programa de doctorado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana. Diplomada en Marketing. Graduada de cursos de Protocolo de las Relaciones Públicas y Protocolo y Ceremonial. Presidenta del Círculo de Mercadotecnia de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en Santiago de Cuba. Ha impartido numerosas conferencias relacionadas con las temáticas de Sistemas de Comunicación, Marketing e Información, respectivamente, para el sector empresarial de la región sur-oriental de Cuba. tatianag@uo.edu.cu

⁷⁰ Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora Titular. Máster en Comunicación. Posee titulación de Gerente Comercial. Graduada en cursos de Protocolo y Eventos. Diplomada en Redacción Publicitaria. Diplomada en Relaciones Internacionales Universitarias. Lic. Filosofía e Historia. Vicedecana de Investigaciones y Vicepresidenta del Consejo Científico de la Facultad de Humanidades. Miembro del Consejo Científico de la Universidad de Oriente. Miembro del Consejo de Ciencias de Sociales de Santiago de Cuba. Premio Nacional de Comunicación en la especialidad de Relaciones Públicas. Miembro de la Junta de Acreditación Nacional de programas de pregrado y postgrados por la Universidad de Oriente. Miembro del Tribunal Nacional de Grados Científicos en Ciencias de la Información y Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana. brull@uo.edu.cu

281/2007 y experiencias en asesoramiento a las empresas del territorio oriental en Cuba, se ha podido constatar que existen serias dificultades para la implementación de algunos sistemas que esta autora considera medulares en el proceso de gestión empresarial. Refiérase a los Sistemas de Mercadotecnia, Comunicación e Informativo, respectivamente. La vorágine laboral y las rutinas productivas de las empresas cubanas han demostrado que aquellas empresas que tienen implementado estos tres sistemas, lo han hecho de manera paralela, atemporal y fragmentada. Esto provoca un divorcio laboral entre los trabajadores que se ocupan de uno y otros sistemas. De manera que esta vorágine laboral, basada, por añadidura, en el marco regulatorio y sus limitaciones; suprime la necesaria integración, articulación y enfoque holístico de los tres sistemas ya mencionados. Esta herramienta contribuye a erradicar la brecha epistemológica que representa la ausencia de una metodología para implementar el Sistema de Información de Marketing. Por último, las características que presenta la metodología de SIM le confieren ventajas respecto a otros similares ya existentes, que no manifiestan la interdisciplinariedad entre Comunicación Organizacional y Sistema de Información de Marketing; lo que se plantea como segunda brecha epistemológica.

Palabras claves

Comunicación organizacional, Sistema de Información de Marketing, empresa.

Abstract

This research presents a communication methodology for the implementation of the Marketing Information System. It shows a new look at the Integrated Marketing

Information System from the tools of organizational communication, for a profitable implementation in the Cuban company. Based on previous studies on Decree 281/2007 and experience in advising companies in the eastern territory in Cuba, it has been found that there are serious difficulties for the implementation of some systems that this author considers spinal cords in the process of business management. Refer to Marketing, Communication and Information Systems, respectively. The labor maelstrom and the productive routines of Cuban companies have shown that those companies that have implemented these three systems have done so in parallel, timeless and fragmented. Rarely do companies decide to implement them at the same time and with a holistic look. So this labor maelstrom, based, in addition, on the regulatory framework and its limitations; eliminates the necessary integration, articulation and holistic approach of the three systems already mentioned. The SIM developed in the framework of this research, contributes to the management of marketing information in the companies in improvement. Likewise, it helps to eradicate the epistemological gap that represents the absence of a methodology to implement the Marketing Information System. Finally, the characteristics presented by the SIM methodology give it advantages over other similar ones that already exist, but which do not manifest an interdisciplinarity between Organizational Communication and Marketing Information System; what is proposed as the second epistemological gap.

Keywords

Organizational Communication, Marketing Information System, company.

Resumo

Esta pesquisa apresenta uma metodologia de comunicação para a implementação do Sistema de Informação de Marketing. O objetivo é mostrar um novo olhar sobre o Sistema de Informação de Marketing integrado a partir das ferramentas de comunicação organizacional, para uma implementação bem-sucedida na empresa cubana. Com base em estudos anteriores do Decreto 281/2007 e em experiências de assessoria a empresas no território oriental de Cuba, constatou-se que há sérias dificuldades para a implementação de alguns sistemas que este autor considera essenciais para o processo de gestão de negócios. Consulte o Marketing, Comunicação e Sistemas de Informação, respectivamente. O turbilhão de mão-de-obra e as rotinas produtivas das empresas cubanas mostraram que as empresas que implementaram esses três sistemas o fizeram de maneira paralela, atemporal e fragmentada. Isso causa um divórcio trabalhista entre trabalhadores que lidam com um e outros sistemas. Portanto, este turbilhão de trabalho, baseado, além disso, na estrutura regulatória e suas limitações; suprime a necessária integração, articulação e abordagem holística dos três sistemas já mencionados. Essa ferramenta contribui para erradicar a lacuna epistemológica representada pela ausência de uma metodologia para implementar o Sistema de Informações de Marketing e, por fim, as características apresentadas pela metodologia SIM oferecem vantagens sobre outras similares já existentes, que não demonstram interdisciplinaridade entre Comunicação Organizacional e Sistema de Informação de Marketing; o que é colocado como uma segunda lacuna epistemológica.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional, Sistema de Informação de Marketing, empresa.



Primera revista digital
en Iberoamérica
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806
Vol. 24, nº. 108, enero-abril 2020



Introducción

El sistema empresarial cubano ha comprendido la necesidad de contar con organizaciones más competitivas, que sean capaces de aportar desde su crecimiento económico al desarrollo de país. Para ello se enfoca en distintas actividades que van desde el establecimiento y desarrollo de planes estratégicos más objetivos, el establecimiento de un estrecho vínculo universidad-empresa y la implementación de los sistemas de gestión empresarial que define el marco regulatorio en Cuba para estas cuestiones.

En ese sentido el Decreto 281/2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal; ha sido por décadas el documento legal que representa una guía para el perfeccionamiento, la optimización y normalización de los procesos de la empresa cubana actual.

Este reglamento, que engloba 18 subsistemas⁷¹, representa una pauta que establece las características, principales normas técnicas y de actuación, así como

-
- ⁷¹ 1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

los diferentes procedimientos para una mejor implantación del Sistema de Gestión Empresarial.

En el año 2017, este Decreto Ley fue modificado por el Decreto 334/2017 como “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal” siendo necesario ajustar el Decreto 281 a los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano. El nuevo decreto es de aplicación a todas las entidades empresariales estatales cubanas. Este decreto modifica los artículos 1, 46, 64, 65, 76, 77, 83, 84 y 87 del Decreto 281, concerniente a las nuevas funciones del sistema empresarial estatal cubano. En otros sentidos, el decreto continúa inamovible.

Basado en estudios previos sobre este Decreto y experiencias en asesoramiento a las empresas del territorio oriental en Cuba, se ha podido constatar que existen serias dificultades para la implementación de algunos sistemas que esta autora considera medulares en el proceso de gestión empresarial. Refiérase a los Sistemas de Mercadotecnia, Comunicación e Informativo, respectivamente.

La vorágine laboral y las rutinas productivas de las empresas cubanas han demostrado que aquellas empresas que tienen implementado estos tres sistemas, lo han hecho de manera paralela, atemporal y fragmentada. En muy pocas ocasiones las empresas deciden implementarlos al mismo tiempo y con una mirada integral. La respuesta la tiene la cultura organizacional, cual maestra de orquesta marcando el compás y el ritmo de la empresa. Esto significa que se ha asumido como presunción básica (Schein, 2002) que estos sistemas están dotados de procedimientos, técnicas y herramientas particulares. Esto provoca un divorcio laboral entre los trabajadores

que se ocupan de uno y otros sistemas. De manera que esta vorágine laboral, basada, por añadidura, en el marco regulatorio y sus limitaciones; suprime la necesaria integración, articulación y enfoque holístico de los tres sistemas ya mencionados.

Reflejo de esta fragmentación son las principales problemáticas que presentan las empresas cubanas actualmente:

- Incapacidad de gestionar clientes de manera autónoma. Aunque el Decreto Ley 281/2007 ha sido modificado por el Decreto Ley 334/2017, dando mayor autonomía y descentralización en las decisiones, aún persisten visiones obsoletas de parte de los directivos que entorpecen la expansión de la empresa cubana a nivel nacional e internacional. Por otro lado, existe un desconocimiento de las herramientas y las vías para el logro de este objetivo.
- Ineficiencias en los procesos organizacionales. A pesar de que la mayoría del capital humano conoce la misión de su empresa, pocos tienen claro cuáles son los objetivos estratégicos de sus empresas, lo cual redundará en improductividad e ineficiencia, incumplimiento de los compromisos con los clientes y por ende un decrecimiento de los planes de producción y de los ingresos económicos de la empresa.
- Desconocimiento del entorno de mercado. Marcado principalmente por el escaso dominio de las herramientas para obtener información relevante acerca de las tendencias del mercado, así como para conocer las necesidades reales de los consumidores y el desaprovechamiento de las potenciales oportunidades de negocio.

- Lo anterior genera otra problemática asociada es que la falta de visión estratégica, partiendo de una ambigua visión corporativa, indefinidas metas de posicionamiento, además de susceptibilidad y vulnerabilidad ante los cambios del entorno de mercado.
- Incapacidad para ordenar los encadenamientos productivos, como forma de establecer alianzas interempresariales como mecanismo para promover competitividad, productividad, procesos de innovación e inserción en cadenas globales de valor. Resultado del desconocimiento de las tendencias del mercado, las necesidades de sus clientes y a falta de visión estratégica, materializar los encadenamientos productivos puede convertirse en una utopía.
- Dificultades para el logro de la exportación de las producciones como resultado de la sumatoria de todos los factores anteriormente mencionados y que paradójicamente es hoy día el mayor imperativo de la economía cubana.

Para solventar las problemáticas expuestas anteriormente se tiene como objetivo elaborar una metodología de comunicación para la implementación del Sistema de Información de Marketing

La temática abordada resulta pertinente y de alto impacto para el sector empresarial cubano, debido a la necesaria articulación de los Sistemas de Mercadotecnia, Comunicación e Informativo, respectivamente, ya que podría significar un paso de avance para la minimización de estas dificultades que persisten en dicho sector; ya lacerado durante años por el bloqueo económico impuesto por el gobierno de Estados Unidos.

Desarrollo

Esta investigación pretende mostrar una nueva mirada al Sistema de Información de Marketing integrado desde las herramientas de la comunicación organizacional, para una implementación provechosa en la empresa cubana.

Para el abordaje de este tema han sido estudiados diferentes autores, Muriel y Rota(1980), Emery(1990), Senn(1992), Codina (1996), Marshall(1996), Arroyo (2003), Cornella(2005), Hernández Gómez (2007), Serna y Garmendia(2007), Trelles (2010) Gómez y Suárez (2012) Kotler (2012), López-Bonilla(2015), Ponjúan(2017). Todos aportaron sus visiones desde diferentes disciplinas, acentuando en el marketing y la comunicación organizacional.

La principal razón por la cual se revisitan y a su vez se recodifican los postulados de estos autores es la necesidad y expresa interdisciplinariedad de la propuesta de esta investigación, teniendo en cuenta las limitaciones ya explicadas para obtener información relevante de marketing, además de organizar transversalmente e implementar los Sistemas de Mercadotecnia, Comunicación e Informativo, respectivamente.

Del profundo estudio de estas teorías nace esta metodología de comunicación para la implementación del Sistema de Información de Marketing en las empresas cubanas, no sólo para erradicar las dificultades prácticas sino para contribuir desde una perspectiva teórico-metodológica a las brechas epistemológicas que serán detalladas más adelante.

La comunicación organizacional como disciplina que se ha nutrido de otras disciplinas y a su vez es capaz de nutrir a otras, facilita la transversalización de la

misma y el nacimiento de nuevos enfoques que enriquecen las teorías organizacionales. Por ende, la comunicación organizacional, específicamente el buen funcionamiento de la comunicación interna y externa, es el único elemento capaz de integrar y hacer funcionar los sistemas de información de marketing. Ya que la comunicación comprende los sucesos internos y externos que influyen en la organización.

La información a veces es confundida con datos o documentos, los cuales tienen un carácter informativo e instructivo. Existe incluso un uso más importante, el comunicativo, es cuando la información se convierte en conocimiento, que luego se transforma en un proceso al ser comunicados o transferidos dichos conocimientos, dándole un carácter social.

Los canales de comunicación son considerados como la vía más común para la transmisión de información, sin embargo, algunos autores omiten un factor fundamental en dichos canales: el capital humano, ya que son los verdaderos responsables de hacer relevante la información, a través de sus conocimientos, inteligencia y experiencia.

Como respuesta a la necesidad de gestionar la información en las empresas surge el Sistema de información de marketing, el que constituye un pilar fundamental para la toma de decisiones en el proceso empresarial, ya que está diseñado para su funcionamiento constante y nunca de manera esporádica. Muchas veces cuando se menciona el término sistema de información se suele pensar en sofisticados sistemas de informatización, uso de las TIC's, o de tecnología dura. Sin embargo, al avanzar las concepciones de estos sistemas para la toma de decisiones, ya se habla de cuán

importante es el capital humano, la comunicación interna, incluso la cultura organizacional.

Desde este punto de vista Goldhaber (1994, p.16) explica que comunicación es: “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios, además se involucran actitudes, sentimientos relaciones y habilidades personales”. Analizando los elementos que expone el autor es posible percibir que muchos tienen que ver con los sistemas de información. Sólo con comunicación serán enlazadas las necesidades de información de la empresa y su relación con las fuentes de información; solo a través de la comunicación interna y externa será obtenida la información precisa, solo a través de los flujos y medios de comunicación será transmitido el análisis de la información; la comunicación también tiene carácter integrador cuando las decisiones son explicadas a los trabajadores. Por las razones expuestas anteriormente es posible afirmar que organización, comunicación y sistema de información de marketing forman una triada sistémica indivisible.

López- Bonilla, et al (2015) citan a Marshall y LaMotte (1992) que establecen que “el SIM es un sistema integral, flexible, formal y evolutivo para tener un flujo organizado de información pertinente para orientar la toma de decisiones de marketing”

Para la mejor comprensión de los SIM se impone el estudio de sus principales modelos y el análisis de su evolución.

El modelo de Boone y Kurtz de 1971 recomienda el SIM como una base de datos que almacena información para la toma de decisiones, lo cual fue relevante en

su momento pues muchos datos permitirían a los gerentes de marketing tomar decisiones, pero los datos almacenados sólo eran provenientes del interior de las empresas. Desde el punto de vista comunicativo este esquema no tiene en cuenta la comunicación interna, ya que sólo almacenaba datos, que no eran transferidos de manera constante, por tanto, no era frecuente el uso de diferentes medios de comunicación.

Un año después el adelantado economista Philip Kotler propone un nuevo esquema que supera las limitaciones del anterior. Este modelo de SIM no sólo tiene en cuenta los datos internos de la empresa, sino que el autor avizora la necesidad de medir el comportamiento del ambiente externo y de la competencia. Esto sin dudas constituyó un salto cualitativo pues el SIM obtendría datos aún más completos. No obstante, no se detallan con claridad los medios de comunicación interna para transferir al interior de empresa la información recopilada.

A finales del siglo XX este autor, propone una versión más renovada de su visión de 1972, al declarar que el SIM debe estar compuesto por cuatro subsistemas fundamentales: Procesamiento de datos, investigación de mercados, inteligencia de mercados y modelación de datos. Este modelo es muy conocido y ha sido aplicado en grandes empresas con resultados impresionantes, pero desde el punto de vista de la comunicación organizacional aún continúan inconexos sus 4 subsistemas.

En la actualidad el Dr. Kotler, en su libro Dirección de Marketing (14 ed.) del 2012 mantiene en su propuesta de SIM los cuatro sistemas, pero actualiza su nomenclatura y se vislumbra su interés por la comunicación:

1. Sistema de datos interno

2. Sistema de inteligencia de marketing
3. Sistema de investigación de marketing
4. Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing (SADEM) o (MDSS) por sus siglas en inglés.

En esta actualización de SIM, Kotler (2012) aporta nuevas herramientas para un funcionamiento holístico, por esta razón será tomado como referencia para esta investigación. En este modelo Kotler explica los componentes de un sistema de información de marketing moderno, que de manera clara incluye herramientas de la comunicación que pueden ser utilizadas de manera efectiva por los gerentes de marketing ya que “estos profesionales tienen dos ventajas para realizar esta tarea: la existencia de métodos rigurosos para recopilar información, y el tiempo que pasan interactuando con los clientes y observando a los competidores y otros grupos externos”. En este sentido se alude a la comunicación directa entre empresa-clientes como forma efectiva de recopilar información

A inicios del siglo XXI, los autores John Serna y Fermín Garmendia (2007, p.25) proponen una nueva mirada al sistema de información de marketing, denominándolo SIMK y aportando nuevos procesos al modelo tradicional (de cuatro subsistemas). Estratégico, Comunicacional, Pedido/entrega/cobro, Gestión de clientes, Gestión de innovación, Desarrollo de productos/servicios y Gestión de las TIC's, todos bajo un enfoque de trabajo en equipo y el ciclo PHVA.⁷²

Estos autores también ponen a consideración un nuevo concepto de SIM, el cual

⁷²Planificar-Hacer-Verificar-Ajustar

plantea:

Un sistema de información de marketing (SIMK) está compuesto principalmente por personas como eje motriz, quienes reúnen, clasifican, analizan, evalúan y distribuyen información relevante, oportuna y exacta, organizadas por procesos, con el apoyo de equipos, para una acertada y colegiada toma de decisiones de marketing

Resulta interesante analizar cuatro aspectos a los cuales ellos dan gran importancia. Las personas, los procesos como fuente de gestión de información, la toma de decisiones en equipo y el uso de las TIC's. Sin embargo, resulta doblemente interesante cómo, al igual que otros autores (Kotler, Marshall) no especifican los indicadores para determinar la relevancia, exactitud y oportunidad de una información.

Sin embargo, omiten en su concepto a la comunicación, que es considerada por ellos como un elemento "aglutinador" del resto de los procesos.

Cada uno de los siete procesos debe contener un diagrama de flujo que identifique las necesidades de información (entradas), las salidas e indicadores de seguimiento y control de los objetivos establecidos en el plan de marketing.

Proceso 1. Gestión estratégica.

Proceso 2. Gestión de clientes.

Proceso 3. Proceso de innovación.

Proceso 4. Diseño de nuevos productos/servicios

Proceso 5. Gestión de pedido/entrega/cobro

Proceso 6. Gestión de la comunicación.

Los autores de este modelo admiten que unos de los principales problemas de los modelos de SIM tradicionales es que no se contemplaba la gestión de la

comunicación como elemento constitutivo fundamental en el SIM. Para lograr la implicación de las personas en los objetivos empresariales se entiende que la comunicación es un campo de actuación prioritario. En esta nueva propuesta se involucra la comunicación para:

- Concebirla como un proceso básico de participación e implicación de las personas en los temas estratégicos de la empresa.
- Reforzar la cohesión interna y hacer que la información fluya ágilmente en todas las direcciones, tanto verticalmente como horizontal.
- Informar sobre las acciones de marketing y que inciden en el crecimiento directo de la empresa.

A pesar de que estos autores han tenido en cuenta la comunicación, sólo han centrado su atención en la comunicación interna como elemento integrador del capital humano de la empresa. La comunicación externa ha sido desdeñada, pudiendo aportar gran información acerca del entorno, sus clientes y la competencia. Estableciendo una relación estrecha de trabajo y monitoreo constante, según sea el caso.

Los autores describen los canales idóneos para la recolección y procesamiento de la información, así como para la implicación del personal en las estrategias de marketing empresariales, pero no explican cuáles pudieran ser los métodos de comunicación externa que se pueden explotar para obtener información externa.

Proceso 7. Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)

Al considerar todos estos factores analizados se puede afirmar que la comunicación organizacional representa un elemento integrador del SIM, visto desde una perspectiva holística y transdisciplinar.

Por esta razón este trabajo propone una metodología de comunicación para la implementación del SIM, que clarifique la utilización de las herramientas y potencialidades de la comunicación organizacional para su buen funcionamiento. Herramientas como la comunicación interna y externa, las Relaciones Públicas, la cual es necesario potenciar ya que es la encargada de mantener relaciones armoniosas entre la empresa y sus públicos, interesándose siempre en la satisfacción de sus necesidades, estrechando su vínculo entre ambas partes y preocupada por la percepción que los públicos tienen de ella. Esta disciplina representa un gran asidero para el desarrollo del marketing relacional como filosofía, por eso las relaciones públicas no son solo una actividad de carácter externo sino también interno. Otras herramientas efectivas son las técnicas de negociación, el marketing interno, el marketing directo, el *benchmarking*, la comunicación interpersonal, la comunicación interinstitucional y el uso de los medios de comunicación directos e indirectos; contribuyen a implantar una filosofía de SIM dentro de la empresa, al implicar al capital humano y sus competencias particulares.

Por otro lado, existe una demostrada y necesaria relación entre el SIM y la comunicación organizacional para el funcionamiento eficiente de las empresas, sin embargo, existen brechas epistemológicas desde el punto de vista teórico, debido a que muchos de los modelos analizados no tienen en cuenta la comunicación organizacional.

Desde el punto de vista metodológico existen carencias en la explicación de los modelos de SIM y en el marco regulatorio cubano (Decreto 281), acerca de los métodos para la implementación del SIM en las empresas.

Argumentación

La herramienta que se propone está basada en el criterio del modelo de SIM, dado por Philip Kotler (2012) la cual mantiene los cuatro subsistemas fundamentales que este autor plantea; aparejado con las disposiciones del Decreto 281 donde quedan reflejados los requisitos para una mejor gestión de la actividad de marketing y sus funciones.

Debido a la importancia de la comunicación organizacional como factor clave e imprescindible dentro de estos modelos de SIM, y tomando en cuenta que, gracias a ella es posible integrar todos los subsistemas que hacen posible que el sistema en general fluya de manera continua y provechosa.

La novedad de esta metodología estriba en la explicación detallada de su proceso de implementación (paso a paso), siendo este particular una de las principales carencias detectadas de otros modelos analizados.

De esta manera se empleó el método explicativo y se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación (Análisis-síntesis, Revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas y Diagrama de Ishikawa), por lo cual esta investigación posee un enfoque mixto.

La metodología para la implementación del SIM está dividida en dos fases y mantiene en su concepción el enfoque sistémico de entrada-proceso-salida, teniendo en cuenta las herramientas de la comunicación organizacional, como lo muestra la

figura que a continuación se presenta:

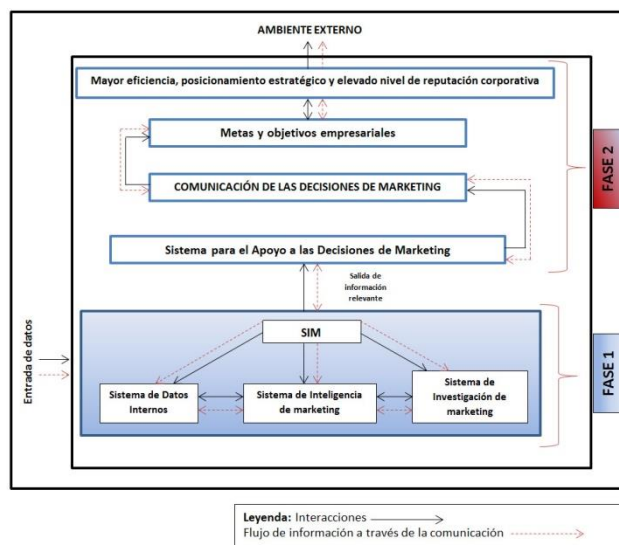


Figura. 1. Sistema de Información de Marketing (SIM)
Fuente: Elaboración propia

En lo adelante serán explicadas las fases de esta metodología y sus respectivos pasos.

Aspectos metodológicos para la implementación de la Fase 1: Organización y procesamiento de la información.

Esta fase está orientada fundamentalmente al funcionamiento de los subsistemas comunicación de Datos Internos, Inteligencia de Marketing e Investigación de mercado; todo su funcionamiento será explicado paso a paso, teniendo en cuenta a la comunicación organizacional como herramienta para articular dichos subsistemas y hacer más factible la obtención y transferencia de información relevante. Esta relación está dada, ya que el principal objetivo de dichos subsistemas es el procesamiento y análisis de datos, entre los que se observa una interacción a través de los canales de comunicación y el uso de las redes de comunicación. Para la materialización de esta fase se recomiendan seis pasos, los cuales están mejor

detallados a continuación:

Paso uno: Determinación de las necesidades de información.

Se debe destacar que para la realización exitosa del primer paso de la fase uno se recomienda un diagnóstico de información; siendo este es otro de los aspectos ignorados por anteriores modelos y que esta metodología advierte, dictando las pautas para llevar a cabo el mismo y entendiendo que diagnóstico de información es:

un examen objetivo, sistemático de la gestión de la información de marketing en la empresa; donde se evalúan aspectos como las necesidades de información, las fuentes, situación del mercado y el empleo de herramientas de comunicación que permitan la relación entre los subsistemas, con el fin de determinar áreas problemáticas y recomendar acciones para mejorar el rendimiento de marketing en la empresa. (Elaboración propia)

La aplicación de este diagnóstico se hace necesaria para conocer las condiciones reales en la empresa donde se pretende instaurar el SIM.

El diagnóstico de información hace una revisión en torno a las principales necesidades de información que pudiera tener la empresa, recolectando datos mediante diferentes técnicas de investigación, a continuación, se explica cual técnica debe ser utilizada en cada caso para la recopilación de información.

Tabla 1. Aspectos a evaluar mediante el diagnóstico de información

Aspecto a evaluar mediante el diagnóstico de información	Objetivo	Técnicas recomendadas
Herramientas para la obtención de información interna.	Conocer los métodos para la recopilación de información interna	Observación: Permite conocer los métodos utilizados por los trabajadores de la empresa para la recopilación, análisis y almacenamiento de la información interna. Revisión de documentos corporativos: Permite analizar el trabajo desempeñado por la empresa y sus herramientas para la obtención de información; mediante archivos y/o documentación corporativa.

Análisis de las vías utilizadas para la obtención de información sobre el entorno.	Describir los medios que utilizan para la recolección de información sobre el entorno externo e interno.	Observación: Permite conocer los métodos utilizados por los trabajadores de la empresa para la recopilación, análisis y almacenamiento de la información relevante sobre el entorno externo e interno de la empresa. Entrevista: Permite indagar acerca de los métodos para obtener información, utilizados por los especialistas del área de marketing de la empresa.
Herramientas de comunicación utilizadas para relacionarse con el entorno.	Describir los medios que utilizan para la transferencia de información hacia el entorno	Grupo focal: Permite conocer los métodos utilizados por los trabajadores de la empresa para la transferencia de información relevante sobre el entorno externo e interno de la empresa. Encuestas: Permite conocer de manera directa las herramientas que desempeñan los trabajadores para la transferencia de información hacia el entorno.
Utilización de herramientas de vigilancia tecnológica.	Determinar el nivel de implementación de prácticas sobre vigilancia tecnológica.	Observación: Permite determinar el nivel de conocimiento de los trabajadores de la empresa acerca de la vigilancia tecnológica, como herramienta para monitorear el comportamiento de su competencia en el mercado. Entrevistas: Permite conocer la labor de los especialistas en el monitoreo del comportamiento de la competencia en el mercado.
Análisis del uso de las fuentes de información.	Determinar el nivel de pertinencia y veracidad de las fuentes utilizadas para la obtención de información relevante a los intereses de la empresa.	Encuestas: Permite conocer de manera directa las herramientas que desempeñan los trabajadores para la transferencia de información hacia el entorno. Observación: Determinar el valor que se le otorga a la información que la empresa obtiene de las diferentes fuentes de información.
Utilización de medios de comunicación para la transmisión y retroalimentación de información interna y externa.	Determinar el nivel de efectividad de los medios de comunicación para el flujo de información hacia las diferentes direcciones de la empresa.	Encuestas: Permite conocer de manera directa las herramientas que desempeñan los trabajadores para la transferencia de información en todas las direcciones permitiendo un flujo vertical y horizontal efectivo.

Frecuencia de comparación de las informaciones	Conocer los métodos para comparar las informaciones generadas dentro de la empresa y aquellas obtenidas del entorno y que son relevantes para la toma de decisiones.	Revisión de documentos corporativos: Permite analizar el trabajo desempeñado por la empresa y sus herramientas para la obtención de información; mediante archivos y/o documentación corporativa.
Necesidades potenciales de información.	Determinar aquellas informaciones a las que la empresa aún no ha podido acceder y considera relevante para su desempeño.	Grupo focal: Permite conocer los métodos utilizados por los trabajadores de la empresa para la transferencia de información relevante sobre el entorno externo e interno de la empresa.
Utilización de algún software para la recolección, almacenamiento y procesamiento de datos.	Determinar el uso de los <i>softwares</i> , para el manejo y almacenamiento de la información de la empresa.	Observación: Permite conocer acerca del dominio de los trabajadores en el uso de los <i>softwares</i> , para el manejo y almacenamiento de la información de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Paso dos. Entrada de información.

Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información de Marketing toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. En este sentido el trabajo con las fuentes de información es de suma importancia, las fuentes a utilizar son:

Para el subsistema de datos internos se recomiendan los Sistemas contables de la empresa y la creación de una base de datos de los clientes, como fuentes internas. Como fuentes externas se pueden utilizar las encuestas a proveedores y de satisfacción de clientes.

El sistema de inteligencia de marketing recomienda como fuente interna el uso del *benchmarking*, con datos sobre las actividades de la competencia. Sus fuentes externas son los informes sobre participación en ferias comerciales y exposiciones.

Estos son espacios propicios para obtener información relevante acerca de la competencia y poniendo en práctica técnicas de RRPP como el lobby o cabildeo. Otras fuentes son las revistas especializadas y los medios de comunicación local y nacional, otras con datos relevantes son las institucionales, como la Cámara de Comercio y la Oficina de estadísticas.

El sistema de investigación de marketing se nutre en sus fuentes internas de informes del entorno de marketing de la empresa y las acciones de Relaciones Públicas que permiten conocer los criterios de los diferentes grupos de interés, y utiliza las mismas fuentes externas del sistema de inteligencia.

Paso tres. Organización de los flujos de información.

Para la concreción de este paso la definición de los canales y redes de comunicación, así como otras técnicas comunicativas; resulta medular que estas sean detalladas para la selección de la más adecuada según sean las características de la empresa donde se implemente el SIM, a fin de obtener los datos necesarios y transformarlos en información relevante.

Tomando como base los presupuestos teóricos de la Dra.C Irene Trelles (2010) sobre las variables de la comunicación se recomienda que, para un mejor funcionamiento de cada subsistema, estas sean definidas:

- Redes de comunicación.
- Tipos de mensajes.
- Canales de comunicación.

Aparejado a la definición de redes y canales de comunicación a utilizar, también se recomienda establecer un diagrama de flujo para cada subsistema; el cual ilustrará

el sentido de las informaciones. Se recomienda que los diagramas se encuentren ubicados de forma horizontal principalmente ya que se estimula la comunicación horizontal entre las áreas de la empresa, fomentando el trabajo en equipo, y la toma de decisiones grupal. En la confección de los diagramas de flujos se debe respetar la simbología estándar para que sea de entendimiento común.

Paso cuatro. Procesamiento de información.

Durante la etapa de procesamiento de información los especialistas de las áreas seleccionadas se dedican a transformar todos los datos receptionados a través de las diferentes fuentes. Este paso es esencial para la conversión de datos recibidos en información relevante; comienza a funcionar así unos de los recursos más importantes de toda empresa, el capital intelectual de sus trabajadores. El personal de esta área encargada de la actividad de marketing en la empresa, escoge y discrimina a su vez todos aquellos datos recibidos.

Es necesario destacar que los pasos cuatro, cinco y seis suceden casi de manera simultánea.

Paso cinco. Almacenamiento de información.

Para el cumplimiento de este paso se utilizan los soportes de almacenamiento que posee la empresa y que fueron determinados en el diagnóstico. Pueden ser CD-ROMs, bases de datos o software especializados con los que cuente la empresa para realizar su trabajo.

Paso seis. Salida de Información.

Para el desarrollo de este paso se sugiere establecer modelos que constituyan unidades típicas de salida.

Aspectos metodológicos para la implementación de la Fase 2. Proceso de toma de decisiones.

Las empresas como sistemas abiertos por excelencia están expuestas a cambios, ya sea dentro del ambiente externo como interno, todo esto obliga a sus directivos y especialistas a tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Según Herbert Simon, citado por Cabeza de Vergara, *et al* (2004) la toma de decisiones es "un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se les asignan a estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos".

En el entorno cambiante actual, la incertidumbre está siempre presente, pero es posible reducirla si aumenta el volumen y la calidad de la información que maneja el equipo encargado de tomar la decisión. Esta autora defiende la idea de que las decisiones de marketing no pueden estar sólo en manos del directivo o bien del grupo de especialistas encargados de la actividad de marketing. Es necesario un trabajo en equipo que genere ideas y soluciones creativas ante los restos del mercado; debido a que el proceso de toma de decisiones puede verse permeado por muchos factores, desde culturales, psicológicos y sociales. Por esta razón la recogida de información es fundamental y ha de basarse en la objetividad de los datos y nunca en intuiciones. El decisor ha de valorar la información que provenga de fuentes fiables, procurando que sea concisa y clara para evitar un elemento siempre presente a la hora de tomar

decisiones de cualquier índole: el riesgo.

Se considera pertinente un modelo que aporte una visión estratégica a la toma de decisiones. Por esta razón se utilizará el modelo de Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, citado por Cabeza de Vergara, *et al* (2004) que cita a (Blank, 1990, p. 85).

Este modelo describe tres fases. La primera fase se llama identificación en la toma de decisiones estratégicas y comprende dos actividades: la de reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico. La segunda fase es la de desarrollo, en la cual se buscan una o más soluciones a un problema, crisis o la elaboración de una oportunidad. La tercera y última fase es la de selección, en la que se escoge la mejor alternativa. Puede involucrar varios procesos de selección si en la anterior fase se han desprendido varias subdecisiones, e incluso algunos de ellos pueden generarse en dicha fase. Para su mejor comprensión será representado en forma cíclica, de la siguiente manera:

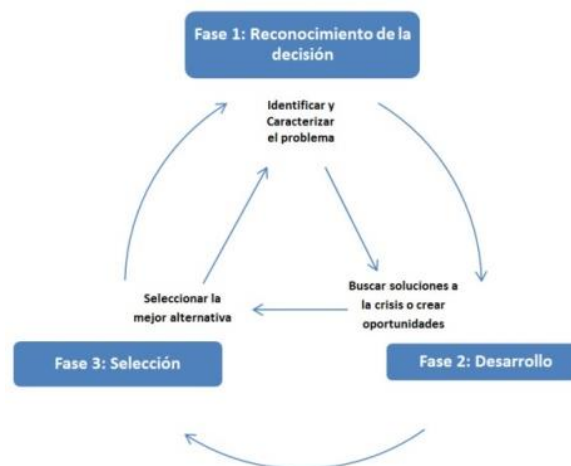


Fig. 2. Representación gráfica del modelo de toma de decisiones de Mintzberg, Raisinghani y Theoret
Fuente. Elaboración propia.

El proceso de toma de decisiones de marketing es constante en las empresas.

El mismo tiene lugar en el Subsistema de Apoyo a las decisiones de Marketing (SADEM), lo cual marca el inicio de la Fase dos de la metodología.

Lo que distingue al Sistema de Apoyo a las decisiones de Marketing en esta metodología de SIM es la ponderación del capital intelectual de los trabajadores de la empresa, pues son aquellos que conocen a profundidad el problema y las principales necesidades, por encima de los *softwares* y los sistemas computarizados. Sin embargo, se debe aclarar que el proceso de toma de decisiones es cíclico, lo que significa que después de haberse tomado las decisiones de marketing el resto de los subsistemas reinician su trabajo, lo que le permite a SADEM realizar el ajuste y control de las decisiones tomadas, a medida que las decisiones tomadas tengan resultados. A medida que la información está siendo procesada y es entregada con la frecuencia acordada por el equipo de trabajo (ya sea mensual, trimestral, semestral o anual) y haya transitado por los canales correspondientes comienza el proceso de toma de decisiones.

En este sistema prima la comunicación descendente, ya que las decisiones tomadas repercuten en todos los niveles de la empresa. No obstante, la comunicación ascendente resulta fundamental, ya que constituye el *feedback* que necesitan las altas instancias de la empresa y los integrantes del Comité SIM para tomar las decisiones y trazar estrategias.

Es recomendable definir el personal que formará parte de este subsistema, ya que debe primar el capital intelectual de cada uno de los integrantes, debido a que tienen bajo su responsabilidad las principales decisiones de la empresa. Este grupo será definido como Comité SIM.

Para no generar ambigüedad en el discurso y la duda de los lectores y/o del personal de la empresa donde será aplicada la metodología la autora utilizará el término paso para delimitar las fases del modelo de tomade decisiones recomendado y que no se confunda con las fases de la metodología del SIM.

No obstante, serán añadidos algunos elementos que también constituyen pasos para completar la toma de decisiones, en aras de garantizar el esclarecimiento de los pasos metodológicos de la Fase 2.

Cuyos pasos son:

Paso uno. Análisis de las informaciones de los subsistemas de la fase 1.

Las informaciones que provienen de los subsistemas de Datos internos, Inteligencia e Investigación de mercado, y que ya han sido previamente procesadas por dichos subsistemas, fluyen de forma ascendente por los diferentes canales de comunicación que posee la empresa, hasta llegar a manos del Comité SIM. Las informaciones con las que trabaja este equipo son aquellas que fueron descritas anteriormente como unidades típicas de salida y otras que la empresa estime conveniente añadir.

Paso dos. Reconocimiento de la decisión.

Este paso tiene como objetivo identificar y caracterizar el problema; por tanto, una vez puestas sobre la mesa las informaciones relevantes para comenzar el proceso de toma de decisiones se recomienda la reunión de todos los integrantes del grupo, donde se puede invitar a alguna persona de la empresa cuya experiencia resulte aportativa para el análisis del problema. De igual forma también es posible invitar a algún experto en el tema para una mayor visión del problema y la garantía

de alcanzar una alternativa más factible.

Por lo cual prima el método participativo, donde todos exponen sus consideraciones acerca del problema.

Paso tres. Desarrollo.

Este paso resulta de suma importancia, ya que su objetivo es la búsqueda de soluciones al problema, la crisis o la creación de oportunidades. Por esta razón este paso debe ser desarrollado con enfoque estratégico; y las soluciones que se originen deben ser lo más innovadoras posibles.

Como es de suponer este paso tiene estrecha relación con el anterior, debido a que se recomienda exponer soluciones que permitan erradicar las causas del problema planteado. Esta última afirmación sucede en un proceso de toma de decisiones ideal, donde se cuenta con uno de los recursos intangibles más valiosos: el tiempo. De no ser el caso, entonces la solución estará afectada por la urgencia; y el desarrollo de la toma de decisiones tendrá un carácter activo. Aunque el equipo que toma de las decisiones, en este caso llamado Comité SIM, debe aspirar a lograr un espíritu proactivo en cada decisión.

Paso cuatro. Selección

Este paso tiene como objetivo seleccionar la mejor alternativa para la solución del problema, la crisis o el mejor aprovechamiento de una oportunidad en el mercado. Este es un proceso particularmente complejo, ya que se deben analizar diferentes escenarios para una toma de decisiones acertada; la veracidad de la fuente de la información, su vigencia y pertinencia.

Se considera la negociación, como herramienta para la comunicación efectiva,

durante el proceso de toma de decisiones resulta fundamental para establecer el consenso entre todos los integrantes del Comité SIM.

Técnicamente negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto, pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. En el caso de las decisiones de marketing, el conflicto está dado en que producto a la generación de ideas y posibles soluciones de un problema determinado, se impone escoger una alternativa que resulte más efectiva, factible y que sea coherente con la misión empresarial y sus objetivos estratégicos. Por tanto, se establece un proceso dialógico que resulta enriquecedor para todas las partes, donde las mismas deben hacer concesiones y establecer un criterio común; en un genuino acto de comunicación, donde prime la comunicación interpersonal, horizontal y directa.

El Comité SIM debe analizar los pros y contras de las diferentes alternativas y ponerlas en la balanza, sin perder de vista que una vez tomada la decisión un sinnúmero de recursos (capital humano, tecnológicos, económicos) se verán afectados en función de esta. El equipo debe conocer las técnicas de negociación para emplearlas provechosamente en esta fase.

Paso cinco. Salida de información de la Fase 2.

Una vez que han sido evaluadas las posibles alternativas, y tomada la decisión; la misma debe ser reflejada en un documento. Esta decisión debe estar descrita de manera objetiva y medible; para facilitar el proceso de control y establecimiento de los ajustes necesarios y de manera oportuna. Finalmente, la decisión debe ser comunicada a todas las instancias que se verán afectadas con la decisión tomada.

Paso seis. Comunicación de las decisiones de marketing.

Una vez tomada las decisiones de marketing pertinentes el Comité SIM y el Consejo de Dirección de la empresa tendrán la tarea de comunicar a todas las instancias de la empresa la nueva decisión, la misma puede conllevar de manera implícita un cambio, que pudiera ser rechazado o no por los trabajadores de la empresa o los clientes.

Por lo cual el proceso de comunicación de la decisión debe ser planificado. Esto requiere de la selección de los medios de comunicación más oportunos, así como la construcción de los mensajes en aras de la coherencia del discurso en todos los niveles, que tenga en cuenta la misión y visión empresarial, así como las características de su posicionamiento estratégico.

De igual forma se recomienda planificar la comunicación externa una vez tomada una decisión de marketing, pues la misma tendrá repercusión en la visibilidad de la empresa en el mercado. Planificar la imagen intencional como elemento estratégico para mantener o elevar la reputación corporativa alcanzada por la empresa.

Desde el punto de vista interno el subsistema potencia la comunicación descendente, ascendente y horizontal, las cuales se llevarán a cabo a través de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Flujo descendente: El flujo de comunicación descendente parte de la Dirección General hacia los diferentes niveles de la empresa pasando por las Direcciones Funcionales, y finalmente hacia los trabajadores.

Flujo ascendente: Parte desde los trabajadores pertenecientes a las Direcciones

funcionales hacia la Dirección General.

Flujo horizontal: Se manifiesta entre los trabajadores de un mismo nivel en las direcciones funcionales y entre los miembros del Consejo de Dirección.

Los tipos de mensajes que se emplean en este subsistema son principalmente de mantenimiento y de tarea, debido a que los trabajadores deben conocer con qué frecuencia se emiten los determinados informes necesarios para que los encargados de la cantidad de marketing trabajen con la información oportuna.

Los mensajes de tarea estarán enfocados hacia la ordenanza acerca de los tipos de contenidos de trabajo, su frecuencia, forma, etc.

En este subsistema de comunicación de datos internos están presentes los mensajes humanos, encaminados a reconocer a aquellos trabajadores que han hecho bien su labor. Se quiere hacer énfasis en que no sólo los mensajes de tipo humano o de integración; como también se les conocen, están encaminados a congratular. El planteamiento de una duda o una idea innovadora también son mensajes de tipo humano. El subsistema de comunicación de datos internos reconoce y necesita este tipo de mensajes para su desarrollo.

Como fue explicado, la comunicación externa juega un papel fundamental. Ya que las decisiones de marketing muchas veces se traducen en cambios de imagen en la marca, cambios de envase, pequeñas o grandes innovaciones en el producto o servicio, mayor alcance geográfico, donde se deben tener en cuenta las costumbres y los hábitos de los consumidores potenciales, etc.

Se recomienda que la comunicación externa de la empresa tenga 2 vertientes: Comunicación al exterior y comunicación desde el exterior.

Resultados

Para desarrollar esta metodología se ha escogido a la Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” LIDECA; debido a que la misma acopia, beneficia y comercializa uno de los rubros exportables más importantes de Cuba, tiene la responsabilidad de aportar el 74% del café para el consumo nacional, mantiene relaciones con inversionistas extranjeros y su crecimiento ha sido notable en el último lustro, gracias a la aplicación de esta metodología de SIM.

Fue realizado el diagnóstico recomendado por la metodología, demostrando que la empresa no había desarrollado una cultura de manejo de información de marketing, debido a que muchas informaciones relevantes se encontraban dispersas en el interior de la empresa y no se aprovechaban las fuentes de informaciones externas para obtener las informaciones relevantes para la toma de decisiones, la adaptación al entorno externo y la satisfacción de la demanda de los clientes.

Luego de esto se comenzó a implementar paulatinamente la metodología, para lo cual se creó un grupo de trabajo (Comité SIM) y se redactó la política informacional de la empresa, como documento rector de todas las acciones relacionadas con el sistema e Información de Marketing. Todo lo anterior permitió determinar las fuentes de información necesarias que constituyen los *inputs* del sistema. Se organizaron los flujos de información, descendente, ascendente y horizontal y siendo representados en un diagrama de flujos para cada subsistema; así como los medios y canales de comunicación a utilizar para su transferencia. Por último, se esclarecieron los documentos resultantes de cada subsistema y que son la base del proceso de toma de decisiones, que como se ha explicado es un proceso constante.

Para el proceso de toma de decisiones, que representa la fase 2 de la metodología, se realizaron diferentes técnicas que facilitaron dicho proceso, como el diagrama de Ishikawa, la matriz DAFO, las matrices de evaluación EF-EFI y atractivo de mercado-posición competitiva, basadas en los resultados de las informaciones relevantes. Todo ellos para elaborar un Plan de Negocios más acertado en aras de continuar posicionando a la empresa en el mercado nacional e internacional.

Conclusiones

El SIM desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica, contribuye a la gestión de la información de marketing en las empresas en perfeccionamiento. De igual manera, contribuye a erradicar la brecha epistemológica que representa la ausencia de una metodología para implementar el Sistema de Información de Marketing, lo cual aporta novedad dada las limitaciones para organizar esta actividad en las empresas; lo cual aporta novedad dada sus limitaciones para organizar esta actividad en las empresas.

Las características que presenta la metodología de SIM le confieren ventajas respecto a otros similares ya existentes, pero que no manifiestan la interdisciplinariedad entre Comunicación Organizacional y Sistema de Información de Marketing; lo que se plantea como segunda brecha epistemológica. Esto representa un aporte teórico práctico al desarrollar el enfoque interaccionista, a partir de la identificación de las interrelaciones entre los subsistemas que se vinculan a ella. La metodología para implementación del SIM, basado en las herramientas de la Comunicación Organizacional consta de dos etapas; iniciando con un diagnóstico de información, resultando un elemento novedoso. Con la aplicación de la metodología

de comunicación para el SIM es posible obtener transformaciones sustanciales en las actividades de comunicación y marketing, lo que permitió que la empresa alcanzara una posición competitiva en el mercado nacional con oportunidades de insertarse exitosamente en el mercado internacional. La metodología de comunicación para el SIM es una herramienta práctica que demostró la pertinencia de su aplicación para disminuir las limitaciones en la gestión de la información de marketing a nivel empresarial, articulando en su trabajo a los Sistemas de Comunicación, de Marketing e Información, que se encuentran explicados de manera inconexa en el Decreto 281. Con la aplicación de la metodología de comunicación para la implementación del SIM el personal de LIDECA enriqueció su cultura organizacional, al incorporar una cultura informacional en sus rutinas productivas el uso y manejo de información. La implementación exitosa del mismo redonda en una mejor gestión organizacional, mayor calidad de las producciones destinadas a la exportación, mayor conocimiento del estado del grano, su cosecha, sus proveedores, su competencia y sus clientes. Desde el punto de vista interno, su capital humano estará profesionalmente mejor preparado y podrá enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno, tanto climatológicos como socioeconómicos. Todo esto demuestra el interés que tiene LIDECA en presentarse al mercado como una empresa sostenible y socialmente responsable en el territorio oriental cubano.

Referencias

- Álvarez-Nobell y Lesta, Laura (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna. Revista Palabra Clave. Vol 14. No.1 (17-18)
- Arroyo, L y Yus, M. (2003) Comunicación Organizacional y Sistema de información multimedia. Madrid, España. Ed. Prentice Hall.
- Ayala *et al* (2011) Una visión en el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI desde la gestión de la información. Rev. Tendencias Vol. XII No.1.
- Cabeza de Vergara, *et al.* Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Revista. Pensamiento y gestión. núm. 17, diciembre, 2004, pp. 1-38 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Castillo, A. (2010) Introducción a las Relaciones Públicas. España. Ed. Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas (IIRP)
- Codina, L (1996). La investigación en sistemas de información. En TRAMULLAS, Jesús. (Ed.) Actas del Seminario Tendencias de Investigación en Documentación. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Cornella, A. (2005) Los recursos de información. Madrid: McGraw-Hill,
- Decreto 281/2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal
- Decreto 334/2017 como "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal"
- Emery, J.C. (1990). Sistemas de información para la dirección. El recurso estratégico crítico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Goldhaber, G. (1994) Comunicación Organizacional. (documento digital)
- Gómez Vieites, Á. y Suárez Rey, C (2012) La importancia de los Sistemas de Información de Marketing.
- Hernández Gómez, A.R. (2007) Mercadotecnia en Cuba. Continuación del desafío. Ediciones Logos e Imágenes. La Habana.
- Kotler, P. (2012) Dirección de Marketing. Ed. Pearson. D.F México
- López-Bonilla, et al (2015) Sistemas de Información de Marketing: una visión integradora. Tourism& Management Studies

- Marshall, K. P. (1996). *Marketing information systems: Create competitive advantage in the information age*. Boston, MA: Boyd&Fraser Publishing Co.
- Muriel, M. L y Rota, G. (1980) Comunicación institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas. Ecuador: Editora Andina.
- Ponjúan, G. (2017) Introducción a la gestión de la información. Ed. Félix Varela. La Habana.
- Schein, E.H. (2002) La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Ed. Félix Varela, La Habana.
- Senn, J.A. (1992). Análisis y diseño de sistemas de información. México: McGraw-Hill.
- Serna P, J.R y Garmendia A, F. (2007) El nuevo sistema de información de marketing (S-I-MK) Una nueva generación de marketing que trabaja en equipo y por procesos. Madrid. Ed. ESIC.
- Trelles Rodríguez, I. (2010) Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? Ed. Logos. La Habana.