



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO: PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO CULTURAL BARIAY

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yanelis Serrano Domínguez
Tutora: MSc. Mirna González Velázquez, P. Aux.

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“En la incertidumbre encontraremos la libertad para crear cualquier cosa que deseemos”.

Deepak Chopra



DEDICATORIA

A mi abuela, que siempre ha apostado por mí y me ha dado fuerza en los momentos
de desaliento.

A todos los profesores que han contribuido en mi formación durante este largo y
sacrificado camino.

Al Universo por darme la oportunidad de formar parte del gran entramado que lo
compone.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco antes que nada a mi abuela por inculcarme la perseverancia y estar a mi lado en todos los momentos difíciles de mi carrera.

Agradezco a mi tutora por su dedicación y enseñanza.

Por último, agradezco a esas personas que, por una razón u otra pusieron su granito de arena para llevar a cabo este trabajo.

A todos, GRACIAS



RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el Centro Cultural Bariay perteneciente a la Unidad Empresarial de Base No 11 EGREM Holguín. Un estudio interno y externo del centro demostró que presenta problemas en su gestión comercial definidos fundamentalmente por la ausencia de un plan estratégico y el desconocimiento de las variables que afectan directamente su gestión. La inexistencia de un procedimiento para el plan de marketing que se adecue a las características de un Centro Recreativo Cultural fue la principal motivación para el diseño de uno, concebido sobre la base de una minuciosa revisión de los principales factores vinculados al marketing en el sector cultural. Las principales conclusiones se sostienen en la determinación de los segmentos de mercado actuales y potenciales para el Centro Cultural Bariay, sus necesidades en materia de consumo cultural y las estrategias de comercialización para llegar a ellos de forma efectiva.



ABSTRACT

The present work was carried out in the Bariay Cultural Center belonging to the Business Unit of Base No. 11 EGREM Holguín. An internal and external study of the center showed that it presents problems in its commercial management mainly defined by the absence of a strategic plan and the ignorance of the variables that directly affect its management. The lack of a procedure for the marketing plan that fits the characteristics of a Cultural Recreation Center was the main motivation for the design of one, conceived on the basis of a thorough review of the main factors linked to marketing in the cultural sector. The main conclusions are based on the determination of the current and potential market segments for the Bariay Cultural Center, its needs in terms of cultural consumption and marketing strategies to reach them effectively.



INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL..... | 5 |
| 1.1 El marketing en las organizaciones. Conceptos generales | 5 |
| 1.1.1. El marketing cultural. Conceptos y evolución..... | 9 |
| 1.1.2. El producto cultural. Algunas definiciones..... | 13 |
| 1.2 La planificación estratégica de marketing en la organización cultural | 14 |
| 1.3 El plan de marketing en las organizaciones | 18 |
| 1.4. Metodologías utilizadas para elaborar un plan de marketing | 21 |
| CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO CULTURAL BARIAY.... | 23 |
| 2.1. Caracterización de la UEB No.11 EGREM Holguín | 23 |
| 2.2. Procedimiento para el diseño del plan de marketing en el Centro Cultural Bariay | 25 |
| 2.3 Aplicación del procedimiento en el Centro Cultural Bariay | 30 |
| ETAPA I. PREPARACIÓN INICIAL..... | 30 |
| ETAPA II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO/DIAGNÓSTICO..... | 31 |
| ETAPA III. PLANIFICACIÓN DE MARKETING..... | 47 |
| ETAPA IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING | 51 |
| CONCLUSIONES..... | 53 |
| RECOMENDACIONES | 54 |
| BIBLIOGRAFÍA | 55 |
| ANEXOS | |



INTRODUCCION

El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental. Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no está exenta de los impactos de dicha crisis, lo cual se ha manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos, en las demandas para sus mercancías y servicios, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtener financiamiento externo.

Dado el complejo panorama, el país se ha visto obligado a la actualización del modelo económico cubano y a la implementación de las medidas asociadas. El proceso de actualización económica ha determinado para el sector empresarial la necesidad de transformar su gestión en busca de eficacia, eficiencia y satisfacción social.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son categóricos al regular la planificación socialista en su capítulo I “Modelo de Gestión Económica”, se señala que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (Lineamientos Generales 01 y 02 página 10).

En el caso de las instituciones asociadas a la industria del ocio y el entretenimiento, se precisa un mayor enfoque al cliente, una orientación estratégica en la gestión de ventas, el comercio y un soporte económico–financiero sostenible. Esta filosofía de mejora se fundamenta en los Lineamientos (211, 246 y 247); dirigidos a perfeccionar la gestión comercial de una industria en crecimiento y con notables ingresos al producto interno bruto del país.

La industria cultural no ha estado ajena a todo lo anterior manteniendo una visión integradora y con la altísima responsabilidad de proteger, expandir y ampliar el patrimonio cultural de la nación (Lineamientos 116, 117,118, 136, 137). El interés por la comercialización de los productos culturales, como motor de crecimiento de una actividad que genera importantes economías, ha aumentado la disposición y

necesidad por la aplicación de técnicas de marketing y comunicación a este sector que presenta peculiaridades tanto en su oferta como en la demanda.

La Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales (EGREM), subordinada al Ministerio de Cultura, la cual cuenta con 53 años de fundada ha estado inmersa en un proceso de crecimiento sostenido. Desde el año 2000 y en los últimos 3 años se ha expandido desde la Habana a otras provincias, creciendo a su vez en la cantidad de centros culturales. Esto requiere de una mayor demanda de recursos, formación de personal y adecuación de los procedimientos a los momentos actuales, a tono con la conceptualización del modelo económico cubano.

En correspondencia con lo expuesto la empresa se ve en la necesidad de desarrollar una industria cultural eficiente y competitiva, no solo a nivel nacional, sino de expandirse a mercados internacionales con una diversificada cartera de negocios que abarque en toda su amplitud las diferentes facetas del tratamiento de la música: grabación, archivo, representación, editora musical, comercialización y centros culturales. Para ello, deben mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias comerciales, debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad en este tipo de mercados sea reñida.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) No. 11, Holguín, en la cual se han concentrado gran parte de las inversiones de la empresa en los últimos 2 años tuvo un momento de renovación cultural y comercial con la inauguración en el mes de junio del 2016 del Centro Cultural Bariay, el más grande del país en estos momentos, el cual ha generado grandes volúmenes de ingresos, a pesar de llevar sólo un año y unos meses de explotación, más, la institución se enfrenta a un ambiente empresarial marcado por la existencia y entrada de competidores diversos y con potencialidades económicas crecientes, dedicadas al segmento del ocio.

En el territorio existe un número considerable de espacios recreativos que compiten con el Centro Cultural Bariay, variable que, si bien no determina, influye en los resultados comerciales de la empresa, aunque, no se debe olvidar que el Bariay es, en esencia un producto cultural, y como tal debe ser desarrollado y comercializado. A través de un análisis realizado en dicho centro se determinaron varios síntomas que

están afectando directamente la gestión de mercadotecnia, dentro de los que resaltan:

- No posee un sistema de información de mercado que la provea sobre el desarrollo de este, en término de suministradores, clientes y competidores, lo cual puede incidir de forma negativa en su nivel de negociación.
- Los niveles de ventas y explotación de la capacidad instalada presentan un comportamiento inestable desde su apertura hasta la fecha, causado fundamentalmente por un no adecuado enfoque de mercado.
- Escasa promoción de los servicios culturales.
- Poca comercialización de la instalación en el segmento del turismo internacional.
- Poco trabajo de imagen cultural del centro.

Dichas desventajas conllevan a la formulación del siguiente **problema profesional**: necesidad de un plan de marketing que permita coordinar los esfuerzos para mejorar la gestión comercial en el Centro Cultural Bariay. En consecuencia, el **objeto de la investigación** se enmarca en el proceso de comercialización.

El **objetivo general** de este trabajo es diseñar y aplicar un procedimiento para la elaboración del plan de marketing en el Centro Cultural Bariay que contribuya a mejorar su gestión comercial.

Como **objetivos específicos** se trazaron los siguientes:

- 1- Construir el marco teórico – práctico referencial de la investigación.
- 2- Diagnosticar el proceso de comercialización del Centro Cultural Bariay, definiendo potencialidades y alternativas de mejora.
- 3- Proponer y aplicar un procedimiento para el desarrollo del plan de marketing para el Centro Cultural Bariay.

En correspondencia con los objetivos planteados el **campo de acción** queda definido como: la planeación estratégica de marketing.

La **idea a defender** es que el diseño y aplicación de un plan de marketing en el Centro Cultural Bariay contribuirá a perfeccionar su gestión comercial.

La **significación práctica** consiste en la confección del plan de marketing para el Centro Cultural Bariay, perteneciente a la UEB No 11, EGREM Holguín, en el cual se

proponen estrategias de comercialización para el centro que contribuirán a mejorar su gestión comercial.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

De nivel teórico:

Análisis–síntesis; para el análisis de la información obtenida y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, así como de las conclusiones

Histórico–lógico; para analizar los antecedentes y la evolución del objeto de estudio

Hipotético–deductivo; para deducir desde los presupuestos teóricos generales los fundamentos específicos que se usaran en el estudio concreto que se realiza, el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio práctico y el arribo a conclusiones.

De nivel empírico: técnicas de trabajo en grupo, métodos de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, además tormenta de ideas y encuestas para la recopilación de información.

Para su presentación, esta tesis se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación. Un segundo capítulo, dirigido a la descripción del instrumental metodológico desarrollado y la aplicación parcial del plan de marketing en el Centro Cultural Bariay, perteneciente a la UEB No 11 EGREM Holguín. Además, integra conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sostienen la construcción teórica del procedimiento.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL

El presente capítulo establece la construcción del marco teórico-práctico referencial de la investigación. A través de cuatro epígrafes se aborda el desarrollo evolutivo presentado por el marketing y específicamente lo relacionado con el marketing cultural. Además, se realiza un estudio de los procedimientos para el diseño del plan de marketing encontrados en la literatura que permite tomar partido sobre el mismo.

1.1 El marketing en las organizaciones. Conceptos generales

Se dice que el marketing surgió desde que existe el comercio. Algunos dicen que los primeros referentes son los babilonios por usar embarcaciones para transportar mercancías. Sin embargo, el concepto de marketing se utiliza por primera vez en 1922 por Fred E Clark cuando escribió "Principios de Marketing" después de que, en 1903, Walter Dill Scott, Director del Laboratorio de psicología escribiera "The Theory of Advertising. (Parrado, 2013)

Sin embargo, el marketing tal como se conoce hoy, comenzó en la década de 1970 con el nacimiento de la "orientación al marketing". Durante la primera etapa las empresas tenían una orientación a la producción. La empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción, la fabricación, y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas. La primera preocupación de la empresa se convirtió en vender lo que producía.

A principios de la década de 1970, emergió una tercera etapa, la de orientación al marketing cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso. La investigación de mercados llegó entonces a ser importante. Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba.

En 1960 el comité de definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió éste como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías desde el productor al consumidor. (Junco, 2017). Rebatendo esta tesis según la cual el marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler (1974) indica que la esencia del marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado.

Lambin (1981) define el marketing como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, los modos de acción de los productos, el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la demanda y la oferta.

Para la American Marketing Association (AMA, 1985), el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización. Según Jerome McCarthy, Premio Trailblazer de la American Marketing Association, el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (McCarthy, 1990)

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas. Según Al Ries y Jack Trout (1994), todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer o de quienes defenderse. Esta afirmación enfatiza en que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizar en las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar.

Para Kotler (2001) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio. Además, es analizado el marketing como proceso social y administrativo. Considerándolo un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y se considera un proceso administrativo, porque

el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades. Por su parte García (2011) valora al marketing como un conjunto de técnicas, políticas, estrategias, medios dirigidos a descubrir, crear y analizar las necesidades del mercado, lo que no sólo es examinar la demanda declarada y abierta, sino también la potenciación de necesidades latentes, la creación de nuevos productos, así como la oferta de nuevas soluciones. El autor en este caso, incorpora al concepto funciones claves como la planificación, a través de la cual la empresa conoce las necesidades y responde a ellas por medio de la oferta, orientando su modo de actuación.

La figura 1.1 presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing diseñado por Kotler (2008). En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, obtienen a cambio valor *de* los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.

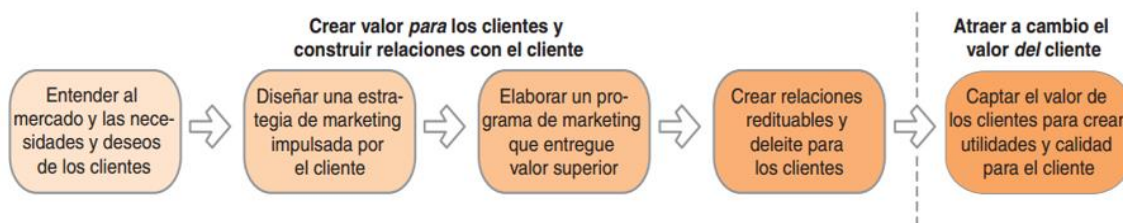


Figura1.1. Modelo simple del proceso de marketing. Fuente: Kotler (2008).

Una vez analizados algunos conceptos de marketing se hace necesario definir las distintas etapas del marketing, que han marcado su evolución, teniendo en cuenta las características históricas de desarrollo de la sociedad. Para esta sistematización se seguirá el criterio de Ruiz (2014)

Tabla 1.1 Acercamiento conceptual a los períodos de desarrollo del marketing como fenómeno empresarial

| Período evolutivo | Forma mayoritaria de transacción | Agente de cambio |
|-----------------------|--|---------------------------|
| Antes de 1930 | Orientación única a la producción: los consumidores favorecen aquellos productos que estén disponibles y que sean absolutamente costeables. En esta etapa se muestra una mejora de la eficiencia de producción y distribución | Marketing pasivo |
| Entre 1930 y 1950 | Orientación a las ventas: los consumidores prefieren los productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características. A escala productiva se introducen mejoras significativas en los productos | Marketing de organización |
| Entre 1950 y 1970 | Orientación principalmente al mercado: los consumidores favorecen en principio el volumen de productos (y en menor grado servicios) que posibiliten garantizar sus necesidades de mercado. Las organizaciones desarrollan grandes esfuerzos de promoción y ventas | Marketing estratégico |
| Entre 1970 y 2000 | Mercadeo uno a uno: se determinan las necesidades y deseos de los mercados metas; por lo que el proceso de segmentación presenta un significado especial. En esta etapa se proporcionan satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente a los compradores; al detallarse sus necesidades de manera individual. | Marketing social |
| A partir del año 2000 | Marketing on-line: con la revolución informática actual de determinan de forma más precisa las necesidades, deseos e intereses de los mercados metas. El soporte tecnológico favorece la determinación exacta de ellas para una efectiva gestión de la producción y los servicios a escala social. | Marketing de gestión |

En general, este autor coincide en afirmar que la evolución teórica del marketing se corresponde con los intereses evolutivos y de desarrollo de otras esferas de la administración como la planeación de recursos y el control.

En síntesis, y tomando como referencia todas las acepciones y definiciones anteriores se puede plantear la siguiente definición de marketing la cual servirá de

base a la presente investigación: el marketing es un proceso mediante el cual se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes con el objetivo de obtener y conservar las relaciones de intercambio de un público meta hacia algún producto, servicio, idea u otro objeto para luego satisfacerlos de la mejor manera posible, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización. Además de sólo atraer nuevos clientes y llevar a cabo transacciones, la meta es retener a los clientes y aumentar sus negocios con la empresa.

1.1.1. El marketing cultural. Conceptos y evolución

El marketing es una disciplina tan amplia que cuenta con varios tipos que pueden diferenciarse en función de factores como la audiencia a la que se dirige, lo que promociona y las técnicas que utiliza para ello. Uno de los que han cobrado gran relevancia en la actualidad es el marketing cultural. El marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios.

Según Camarero Izquierdo (2004) el marketing cultural es la estrategia de difusión de los proyectos culturales, y, por lo tanto, es la contrapartida de las comunicaciones de acciones culturales que realizan las instituciones con el propósito principal de generar imagen positiva en sus públicos. Menezes (2008) afirma que el marketing cultural es un término que se refiere a la estrategia de dar difusión a los proyectos propuestos por las organizaciones o instituciones de carácter propiamente cultural. El modelo de mercadotecnia para la cultura, busca cubrir las necesidades de los consumidores específicamente del mercado cultural.

Atendiendo a estos conceptos y de forma general se define como marketing cultural al conjunto de acciones y estrategias cuyo objetivo es el de incrementar el interés cultural en la sociedad por medio de la difusión y publicidad, colaborando en el proceso ya sea de formación o consolidación de la imagen de la organización.

Para explicar la evolución del marketing en la cultura, se ha adoptado la clasificación propuesta por Lee (2005). De acuerdo con este autor, dentro de la literatura del marketing de las artes es posible identificar tres grandes etapas que van desde la década de 1970 hasta la actualidad. En la década de 1970 se introdujo el

pensamiento del marketing dentro del sector de las artes no lucrativas a través del Arts Council en Gran Bretaña. La primera incursión fue considerar al marketing como una colección de técnicas que podrían ser fácilmente transferidas desde el sector comercial y utilizadas por las organizaciones artísticas para alcanzar un público más amplio e incrementar sus ingresos. En aquella primera etapa se consideraba como punto de partida del marketing de las artes, el reconocimiento de la autoridad y autonomía de los artistas (Diggle, 1976).

En términos generales, Diggle (1976) defiende la idea de que el producto artístico y quien lo hace (el artista) deben quedar al margen del marketing, delegando las labores de comercialización para los intermediarios (agente, marchante), cuya función debería consistir no solo en transportar los productos artísticos y formar un puente entre artista y audiencia, sino también encargarse de buscar y persuadir a las personas para que consuman arte. De este modo, las funciones específicas del marketing quedan reducidas a las actividades de promoción, merchandising, distribución, investigación de mercados, entre otros, una vez que el producto artístico ha sido elaborado.

No fue sino hasta la década de 1980 cuando autores como Robbins y Verwey (1982) y Wyatt (1983) empezaron a percibir al marketing de las artes como un sistema de procesos de gestión organizativa, además de como un grupo de técnicas. Sin embargo, la consideración del marketing como un proceso útil para la toma de decisiones, no llegaría sino hasta mediados de la década de 1980. (Rodger, 1987; Greater London Arts, 1989, Maitland y Meddick, 1990). Este enfoque se extendió a lo largo de la década de 1980 de tal modo que dentro de la literatura se puede encontrar otras publicaciones en donde se observa esta misma visión. (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980, Searles, 1980)

Finalmente, desde la década de 1990 a la actualidad se observa un cambio en la literatura del marketing de las artes. El marketing deja de ser una herramienta aplicada para comercializar un producto ya diseñado y elaborado y se convierte en una filosofía organizacional, que propugna que el marketing también debe estar presente en el diseño y elaboración del producto.

El marketing de las artes se enfrenta a un fatal “dilema de orientación” en cuanto al papel que debe jugar el marketing en la cultura. Por un lado, se encuentran aquellos autores defensores de la primacía del producto cultural o artístico sobre la orientación al mercado (Hirschman, 1983; Evrard, 1992; Caust 2003; Nielsen, 2003, Boorsma, 2006). Por otro lado, aparecen Colbert y Cuadrado (2003), con la propuesta de un concepto para el marketing de las artes y lo identifican con el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales (marketing mix) con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural. La visión de Colbert y Cuadrado (2003) propone un modelo de marketing para las artes y la cultura distinto al modelo habitual aplicado a otros productos diferentes de la cultura. Básicamente, éstos difieren en sus procesos, pues mientras el modelo habitual parte del mercado, el modelo de las artes y la cultura parte del producto. (Ver figura .1.2).

MODELO DE MARKETING PARA LAS ARTES Y LA CULTURA

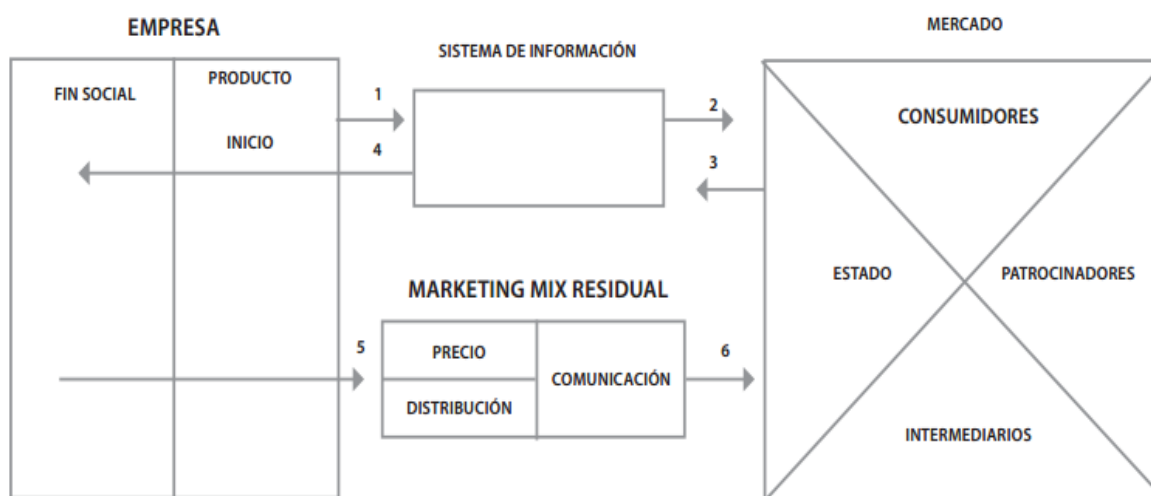


Figura 1.2. Modelo del marketing para las artes y la cultura. Fuente: Tomado de Colbert y Cuadrado (2003; p. 29)

Según estos autores el proceso de comercialización comienza desde la empresa, en el producto en sí mismo. Se trata, por tanto, de un modelo orientado hacia el

producto. En el siguiente paso la empresa trata de identificar su mercado potencial. Una vez identificado, la empresa determinará los otros tres elementos del marketing (precio, distribución y comunicación) para los consumidores identificados. El orden del proceso será entonces: empresa (producto)-sistema de información, mercado-sistema de información-empresa-marketing mix-mercado.

El modelo propuesto por Colbert y Cuadrado (2003) para la cultura y las artes tiene ciertas limitaciones si se adopta una visión amplia de cultura y arte, pues no todas las organizaciones culturales están enfocadas al producto. Existen organizaciones que se centran principalmente en el mercado, en las cuales el modelo habitual de marketing describe mejor su proceso de comercialización. Frente a este enfoque de orientación al producto, recientemente se observa que poco a poco la literatura del marketing de las artes trata de reconciliar las dos perspectivas diferentes (orientación al producto y al mercado), adoptando y modificando definiciones del marketing mismo, el mercado y el producto. (Scheff y Kotler, 1996)

Otras investigaciones académicas han defendido la adopción en el ámbito de las artes y la cultura de la orientación al mercado. (Kotler y Scheff; 2004, Kolb, 2000; y Kotler, 2001). Promueven una mentalidad organizacional centrada en el consumidor, lo cual requiere que las organizaciones artísticas sistemáticamente estudien sus necesidades, percepciones y actitudes, así como sus preferencias y niveles de satisfacción y demás información que ayude a mejorar lo ofertado (Kotler y Scheff, 2004).

La selección de los consumidores de arte debería ser conducida por los objetivos artísticos. Dirigirse a un segmento de mercado específico no se refiere solamente a crear estrategias de marketing para fidelizar a los consumidores frecuentes o especializados. En este caso, se hace referencia a una selección que sea una mezcla óptima de consumidores especializados y no especializados (nuevos u ocasionales). Ambos son importantes, el primero porque tiene muchas habilidades y aptitudes para cumplir su rol cocreativo, el segundo porque interpreta los trabajos artísticos asociándolos a conceptos del día a día, lo que los convierte en un importante puente entre el arte y la cultura popular. Desde esta perspectiva, el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos

de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participa en el proceso de creación de valor, y por lo tanto han de ser incorporados a la planificación. (Antonio Leal Jiménez, 2010)

1.1.2. El producto cultural. Algunas definiciones

Gestionar un producto cultural es un arte que requiere habilidades especiales para combinar la dimensión creativa del producto cultural con las habilidades de comunicación y conexión con el mercado, que demanda una alta dosis de creatividad para gestionar productos, personas, recursos y relaciones con el entorno.

Throsby (2001) destaca un aspecto que explica en gran medida el peculiar carácter multifacético de los productos culturales: el valor cultural, que va más allá del valor estrictamente económico y que incorpora los siguientes aspectos:

- **Valor estético:** hace referencia a los valores relacionados con la belleza y la armonía. En la valoración de este concepto se incluyen factores como el entorno de consumo del producto cultural, que en ocasiones resultan determinantes en la experiencia de consumo.
- **Valor espiritual:** que desarrolla el sentido de pertenencia a un colectivo, a una comunidad (religiosa, de valores, etc.), permitiendo satisfacer necesidades de reconocimiento social, y que permiten en gran medida explicar el proceso de decisión de compra del consumidor cultural.
- **Valor social:** que permite vincular a colectivos que comparten un entorno social (un territorio, un barrio, etc.) a través de la vinculación con valores que comparten y a la vez los diferencian.
- **Valor histórico:** que permite la conexión con el pasado y mejora la comprensión del contexto actual.
- **Valor simbólico:** que hace referencia a la imagen que transmite el consumo de productos culturales. Es importante prestar atención a lo relacionado con la imagen y el posicionamiento de los productos culturales.
- **Valor de autenticidad:** que hace referencia al carácter creativo y genuino del propio bien, que hace del producto cultural una experiencia única y personal en la que participan tanto el creador como el cliente que interpreta y hace suya la experiencia de consumo desde su perspectiva.

A manera de síntesis cuando se habla de productos culturales se refiere a cualquier actividad cultural, ya sea un bien o un servicio que en el sector cultural da cabida a un amplio número de actividades: artes plásticas, escénicas, audiovisuales, gráficas, etc. Desde la perspectiva de la gestión de marketing, el objeto es el producto cultural, sin distinción entre áreas de actividad. Eso sí, el producto cultural cuenta con características que lo diferencian de otros productos del mercado:

- Son el resultado de un acto creativo: el papel del proveedor/creador es muy activo e inseparable del producto.
- Hace referencia a la generación y comunicación de un significado simbólico.
- Incorpora, al menos potencialmente, alguna forma de propiedad intelectual.
- Es intangible, con frecuencia hace referencia a experiencias (personales o de grupo), y por lo tanto requieren del uso de técnicas especializadas de gestión y comunicación.
- Es efímero, caduca con gran rapidez.
- Es heterogéneo, y por lo tanto su percepción podrá diferir entre segmentos de consumidores.
- Es inseparable: nivel de implicación por parte del receptor.

El producto cultural es aquel que permite satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta sería la perspectiva del consumidor, que consume cultura para satisfacer necesidades de muy distinta naturaleza. En definitiva, gestionar un producto es gestionar múltiples decisiones que el gestor de marketing, en un acto creativo de gran complejidad, ha de ir encajando adecuadamente hasta conseguir un producto adaptado a los requerimientos del público objetivo.

1.2 La planificación estratégica de marketing en la organización cultural

Desarrollar estrategias de marketing en el mercado actual del ocio requiere mucho más que buenas ideas: requiere pensar estratégicamente, y para ello, resulta indispensable tener una visión amplia de la organización: cuáles son sus objetivos, sus necesidades, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Según Leal Jiménez (2010) la planificación estratégica marca las tendencias a largo plazo de la organización cultural, ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con los principales agentes

implicados y mejora la dirección de la organización estableciendo un sistema que ofrece las técnicas de actuación necesarias y ofrece los adecuados mecanismos de control. Ha de tenerse presente que la organización cultural y el entorno en el que esta actúa están en continuo proceso de cambio, y es responsabilidad de la dirección de la entidad el no perder el pulso al entorno, otorgando una especial importancia al cliente. Además, que el cliente se encuentra en continuo proceso de cambio, y sus valores culturales también: lo que hoy les encanta, mañana les puede parecer obsoleto.

Es un punto de partida para la planeación, por tanto, conocer las claves de esos valores para facilitar la migración del valor hacia la oferta, y esto pasa por plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los principios que el cliente valora en la oferta?
- ¿Estos son todavía válidos?
- ¿Qué factores los puede cambiar?
- ¿Qué prioridades guían a los clientes?
- ¿Cómo se puede recapturar el valor de los clientes que se van?

De acuerdo a la perspectiva moderna de marketing, las relaciones se sitúan en el núcleo de la planificación, de tal manera que los objetivos que se han de marcar en primer lugar tienen que estar dirigidos a conocer qué se quiere conseguir (un determinado volumen de audiencia, un nivel de satisfacción del público, etc.) y a quién se necesita para conseguirlo (proveedores, agentes públicos y privados, etc.). En una segunda fase, se planificarán las correspondientes estrategias instrumentales (producto, precio, etc.). Este planteamiento supone una ruptura con la lógica tradicional del marketing, de tal manera que se ha registrado una traslación profunda de los principios de marketing, pasándose del tradicional marketing transaccional al actual marketing relacional, que ofrece una perspectiva mucho más cercana a la comercialización de productos culturales, y que se encuentra en la más moderna línea de gestión de marketing introducida por Vargo y Lush (2006, pp. 17-18), que incorpora una nueva definición de marketing como “el proceso desarrollado en la sociedad y las organizaciones que facilita el intercambio voluntario a través de

relaciones de colaboración que crean un valor recíproco a través del uso de recursos complementarios”.

De la aplicación del enfoque relacional y el nuevo concepto de marketing al ámbito cultural nace el modelo de marketing para la gestión de productos culturales, también denominado Modelo de las Siete Relaciones (Leal Jiménez, 2010). Desde este enfoque, se entiende que el primer paso en la planificación ha de consistir en identificar y planificar relaciones con clientes y otros agentes implicados con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas a través del desarrollo de estrategias relacionales beneficiosas para todos.

Partiendo de este concepto, se necesita establecer los principios estratégicos y tácticos que requiere la adopción de este enfoque relacional al sector cultural:

Principios estratégicos

- El concepto tradicional de producto se ve superado por el de “creación de valor para los públicos”, de tal manera que el producto se encuentra rodeado de toda una serie de servicios y de agentes implicados que aportan valor y, por lo tanto, su función ha de ser incorporada al proceso de gestión de la organización.
- Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcional. Bajo este enfoque, el conjunto de actividades y funciones que contribuyen a crear valor para el cliente y otros agentes implicados han de ser coordinadas y gestionadas en un proceso global. En este mismo desarrollo quedarán excluidas aquellas actividades que no crean valor.
- Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado. En los procesos de producción y comercialización de actividades culturales las entidades mantienen relaciones con un amplio espectro de colectivos de diversa índole (competencia, entidades públicas y privadas, centros educativos, etc.). Las peculiaridades que presentan los productos culturales hacen que este conjunto de colectivos sea especialmente relevante, y que, consecuentemente, las estrategias de cooperación desarrolladas con cada

uno de ellos deban incorporarse al proceso de gestión y planificación de la entidad.

Principios tácticos

- Identificación de los agentes de interés (stakeholders): análisis de las relaciones que marcan la actividad de la organización cultural bajo el siguiente planteamiento ¿qué agentes necesito en el desarrollo de mi actividad?
- Planificación de estrategias de ganador-ganador con cada uno de los agentes de interés. La planificación de las relaciones con cada uno de los agentes de interés (stakeholders) ha de partir de la siguiente premisa: para que la relación se mantenga a largo plazo, resulta imprescindible que, en cada intercambio, todos ganen. Es decir, una compañía que decide actuar en un espacio escénico, debe considerar que su beneficio (económico o no) es al menos igual que la inversión que realiza (económica, de tiempo, coste de oportunidad, etc.).

En una relación siempre se espera una actitud constructiva por parte de los participantes y todos deberían considerar útil la relación. Si se cumplen estas condiciones, es más probable que las relaciones lleguen a ser duraderas y sostenibles.

El punto de partida en la planificación se sitúa en el cliente, ya que los objetivos de la organización cultural van a venir marcados en gran medida por este (Anexo 1): ¿qué es lo que se busca?, ¿incrementar el número de asistentes?, ¿alcanzar a públicos nuevos?, ¿vincular a los públicos actuales?, ¿mejorar la imagen de la organización entre el público local?

Implantar la filosofía de marketing cultural en una organización supone incorporar una visión mucho más amplia en su gestión, incorporando a todos los agentes que colaboran en la creación de una oferta cultural específica y haciendo uso de las herramientas de conexión con el entorno y el mercado, que ofrece el marketing. Desde esta perspectiva, se debe tener en cuenta las actividades a programar en el desarrollo de la planificación estratégica de marketing: análisis estratégico, planificación, ejecución y control.

Estas son algunas reflexiones iniciales acerca de los enfoques estratégicos del marketing dentro de las organizaciones culturales desde su planeación, la cual ha de ser tan flexible, adaptable y fácil de cambiar como el entorno en el que desarrolla su actividad.

1.3 El plan de marketing en las organizaciones

En toda la literatura relacionada con la temática existen diversas definiciones de lo que cada autor define como plan de marketing. En este trabajo se han seleccionado varias de dichas definiciones que recogen los elementos necesarios que lo identifican.

Sainz de Vicuña (1995) dice que el plan de marketing es “el que de una forma sistemática y estructurada y previos de correspondiente análisis y estudios, se definen objetivos a seguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto.

Según Kotler, el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.(Kotler, Keller, y Lane, 2006)

De acuerdo con Ambrocio (2000) un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores.

Un plan de marketing, según Serra (2005) debe cumplir las siguientes funciones: establecer una base firme para planificar cualquier otra actividad de la empresa, definir la estrategia y la dirección en la que se deben enfocar los esfuerzos para generar ventas, estimular el impulso creador para hacer mejor uso de los recursos de la empresa, asignar responsabilidades específicas y programas para coordinar el trabajo de las distintas áreas, coordinar y unificar los esfuerzos, facilitar el control y la evaluación de resultados y actividades en función de objetivos claramente definidos,

crear conciencia de los obstáculos a superar, proveer de una fuente auténtica de información sobre el mercado para referencia futura, entre otras.

Fischer y Espejo (2008), señalan que las ventajas que resultan de la planeación se concretan en: el estímulo del pensamiento sistemático de la gerencia de marketing, la ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa, la orientación a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo, la prevención de que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa y la contribución a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades, conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

Del análisis realizado se puede concluir que la utilización de un plan de marketing, tiene las siguientes ventajas: asegura la toma de decisiones empresariales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing, obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing, lo que facilita la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, permitiendo la cooperación entre aquellas secciones de la empresa que se ven involucradas.

Dado que el plan de marketing se actualiza constantemente se garantiza una línea en común de pensamiento y de actuación, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado, identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización, señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente acciones deseadas en mercados específicos, define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la organización, así como sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing.

En lo que respecta a la formulación, la gestión de una organización cultural requiere planificar dos tipos de estrategias que, aunque presentan una naturaleza diferente en su diseño, se encuentran íntimamente vinculados por un concepto que se debe tener presente siempre en el proceso de planificación: la visión del consumidor sin olvidar nunca que lo que el consumidor percibe es una única experiencia, y esa es la referencia que se debe tener en cuenta.

Para construir esa experiencia, se tienen que planificar dos grandes tipos de estrategias (Leal Jiménez, 2010):

- Estrategias instrumentales: que incluyen la gestión de las siete herramientas del marketing, variables controlables del marketing cultural.
- Estrategias de grupo: que incluyen todos los grupos de interés (stakeholders) con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo.

Son siete las variables a gestionar en la dimensión instrumental de la planificación. (Ver Anexo 2):

1. **La comunicación:** desempeña un papel predominante sobre el resto de los instrumentos en el entorno cultural. Su importancia hace que ocupe un lugar especialmente relevante en todo el proceso de gestión de las organizaciones culturales, ocupando una posición transversal: se encuentra íntimamente ligada al diseño de las seis herramientas y de las relaciones de grupo.
2. **El producto cultural:** es el objeto de la acción de comercialización, que permite satisfacer las necesidades culturales de los clientes.
3. **El precio:** es el esfuerzo que el consumidor ha de realizar para adquirir el producto (puede ser económico, físico, mental, etc.).
4. **La distribución:** hace referencia a cómo facilitar el acceso al producto cultural.
5. **Las personas:** el papel del personal en el ámbito cultural suele representar un valor clave por su posición relevante en contacto con el cliente. Obviamente, su papel es más importante en la medida en que el producto cultural cuenta con una mayor proporción de servicios, por considerar que son una parte inseparable del producto desde la perspectiva del cliente.
6. **El entorno físico:** los aspectos tangibles que envuelven la entrega del producto cultural, muy especialmente en el caso de los servicios, son parte de la experiencia percibida del cliente. En muchas ocasiones, la calidad del servicio se apoya en aspectos como la apariencia del espacio en el que se va a consumir el producto, los folletos entregados a la entrada o la indumentaria del personal.

7. **La servucción:** sólo para los casos en los que se ofrecen servicios puros, como puede ser la gestión de un espacio escénico, un museo o una sala de cine, será importante identificar cómo gestionar el proceso de producción del servicio (servucción).

La gestión de las relaciones de grupo ha de entenderse desde una perspectiva flexible. Si se entiende que las organizaciones culturales son entidades que crean y reciben valor en el mercado cultural, la identificación de los grupos de interés habrá de realizarse de forma individualizada para cada organización bajo la siguiente interrogante: ¿qué grupos de interés participan en el proceso de producción y comercialización de mi producto cultural?

La planificación estratégica de marketing ha de terminar con un documento que recoja las estrategias a desarrollar, el momento en que van a tener lugar (temporalización) y el presupuesto que requieren.

1.4. Metodologías utilizadas para elaborar un plan de marketing

Para lograr una planificación eficiente varios autores proponen diferentes metodologías que conllevan a una serie de etapas o pasos en el proceso de investigación. No existe un modelo válido para todas las organizaciones, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Para el complemento teórico y científico del presente estudio se analizaron un total de 7 metodologías propuestas en diversos escenarios (Ver anexo 3)

Para realizar el análisis y comparación de las metodologías que han sido estudiadas, se confeccionó una tabla resumen (Ver anexo 4). A partir de este trabajo se pudo apreciar, que las metodologías estudiadas tienen un carácter general, todas proponen un análisis interno y externo, definen misión y objetivos, formulan un plan de acción, pero, ninguna de ellas se adapta a las características específicas de un centro recreativo cultural. En el caso de la metodología propuesta por Antonio Leal Jiménez se analizan las variables del marketing cultural que incluye a parte del análisis del *producto cultural*, el precio y la distribución, la comunicación cultural, así

como la gestión de las relaciones, aspectos que se consideran importantes a la hora de proponer una metodología que tenga en cuenta las características propias de la instalación donde se aplicará y que será analizada en el próximo capítulo de esta investigación.(Ver figura 1.3)



Fig. 1.3. Procedimiento para el plan de marketing cultural. Fuente: Antonio Leal Jiménez (2010)

CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO CULTURAL BARIAY

En este capítulo se hace una breve caracterización de la UEB objeto práctico del estudio, así como un análisis del procedimiento que se diseña en el trabajo y los principales resultados de su aplicación.

2.1. Caracterización de la UEB No.11 EGREM Holguín

La Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales, EGREM, surge en 1964 por la unión de varias empresas discográficas cubanas. Respondiendo a necesidades y estructuras económicas propias del Ministerio de Cultura.

La UEB No11, EGREM Holguín, cita en Callejón del Mercado No.2 Esquina a Mártires, Plaza de la Marqueta, se creó en el 2008 con la apertura de las tiendas Pentagrama (Martí y Maceo), Show Room (Plaza de la Marqueta), actualmente Álbum Kafé el Chorrillo, y un punto de venta en el aeropuerto internacional Frank País. En esa misma fecha comienzan las operaciones del punto de venta en el boulevard de la ciudad de Holguín, en lo que luego, en el año 2010, se convertiría en la Casa de la Música de Holguín. Luego se sumaron los centros culturales Ile de la Rumba, y el Bayam (Granma), el cual se independizó como una UEB, subordinada a la EGREM nacional en el año 2017. Actualmente la UEB está constituida, además, por los centros culturales Bariay y Velasco y la Casa de la Música. (Ver anexo 5).

Objeto social

Producir y comercializar productos y servicios relacionados con la industria de la música.

Misión

La EGREM, principal sello discográfico cubano, trabaja por facilitar el afán creativo de compositores y músicos, así como el consumo de lo mejor y más auténtico de la música cubana.

Visión hasta 2020

Ser líderes en el mercado de la música cubana.

Objetivos estratégicos

- Alcanzar niveles superiores en la organización y control del trabajo
- Alcanzar una gestión económico-financiera estable y sólida en el tiempo, que asegure el autofinanciamiento.



- Alcanzar la certificación del SGC de toda la empresa
- Perfeccionar el sistema de gestión de capital humano
- Lograr la efectividad plena del plan de negocios, para asegurar una elevada competitividad nacional e internacionalmente.

Política de Calidad

La política de calidad, está diseñada para satisfacer al cliente en correspondencia con las exigencias del mercado, brindar productos y servicios de reconocida calidad e imagen y contar con un capital humano altamente competitivo, capaz de garantizar el éxito en la gestión empresarial.

Valores Compartidos

- Disciplina
- Profesionalidad
- Honradez
- Motivación

La entidad cuenta con una plantilla cubierta de 102 trabajadores, en categorías ocupacionales de dirigentes, obreros, técnicos y servicios, representando un 1%, 15%, 23% y 61% respectivamente. La mayoría del personal es del área gastronómica representando un 54% de la plantilla. Este indicador es favorable, ya que la mayor carga de trabajo se centra en la actividad de ventas que en efecto beneficia los ingresos con la mayor cantidad de trabajadores. (Figura 2.1)

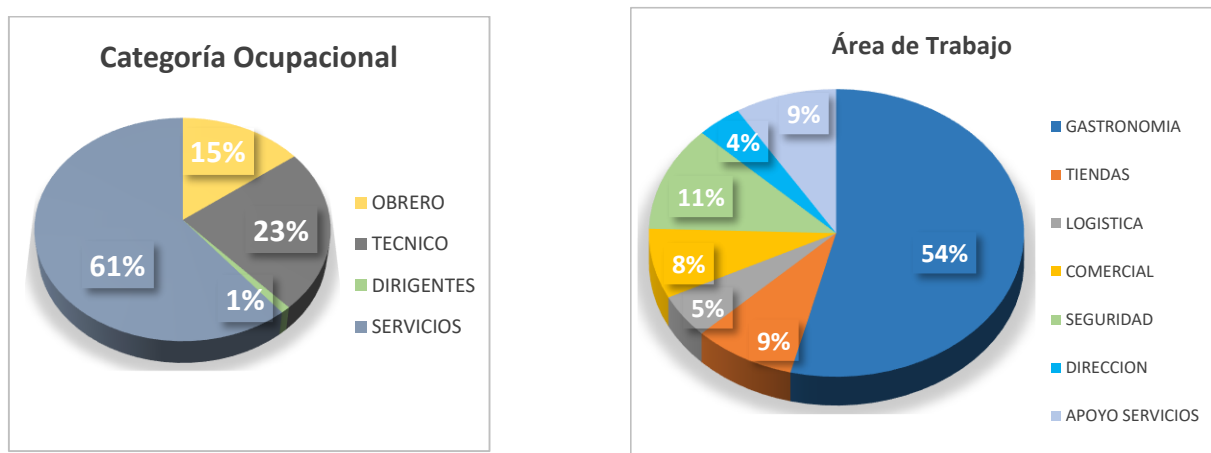


Fig. 2.1. Distribución de la plantilla por áreas y categoría ocupacional.

De forma general los procesos definidos en la EGREM, a nivel de empresa, se descomponen en 14 fichas de proceso, 18 instrucciones de trabajo, 9 manuales, 40

procedimientos y 19 reglamentos, para un total de 100 documentos rectores, considerándose la gestión de mercadotecnia como proceso estratégico. (Ver anexo 6)

El área comercial de la UEB es la de mayor influencia en el cumplimiento del objeto social de la EGREM, para lo que se cuenta con tres (3) centros culturales. El Centro Cultural Bariay, abrió sus puertas el 25 de junio del 2016, es el más novedoso producto que tiene la empresa y, por consiguiente, es en el que recaen la mayoría de las acciones comerciales, algunas de las que se llevan a cabo son: alquiler de locales para fiestas, ofertas de Cover (precio de entrada) en CUP diferenciados para organizaciones como la FEU y UJC, presentación de proyectos audiovisuales y ofertas de zonas de confort (VIP).

2.2. Procedimiento para el diseño del plan de marketing en el Centro Cultural Bariay

El procedimiento que se propone parte de una revisión minuciosa de la literatura relacionada con la problemática objeto de estudio, integra de forma coherente métodos y herramientas que permiten identificar las oportunidades existentes en el mercado para el producto cultural Bariay. Así como se basa en la metodología propuesta por Leal Jiménez (2010). (Ver Anexo 7)

ETAPA I. PREPARACIÓN INICIAL

Objetivo: crear los requisitos necesarios para la aplicación del procedimiento.

Descripción: en esta sección se da comienzo al procedimiento, por lo que es un primer y necesario acercamiento en equipo para realizar trabajos posteriores relacionados con la problemática planteada.

Métodos y técnicas: encuestas, observación directa, entrevistas, tormenta de ideas, determinación de necesidades de aprendizaje, etc.

Tarea 1. Creación del grupo de trabajo

En este paso se seleccionan y aprueban los miembros y jefe del equipo de trabajo, encargado dentro del proceso de comercialización de la EGREM de identificar las variables del marketing cultural y su posterior uso.

Tarea 2. Detección de necesidades de capacitación.

En este paso se determinan las necesidades de aprendizaje relacionadas con las tareas que se realizarán por el equipo de trabajo a través del llenado de una encuesta (Ver anexo 8).

Tarea 3. Ejecutar acciones de capacitación

En este paso se realizarán las acciones de capacitación demandadas en el paso anterior. Es importante tomar en consideración que, de ser la primera vez que se aplica el procedimiento, se debe tener una sesión con el equipo de trabajo para capacitarlo sobre las particularidades del procedimiento a aplicar. El cronograma no debía ser tan extenso como máximo 15 días, en este caso es muy operativo. Este paso se registraría a través del modelo que aparece en el anexo 9.

ETAPA II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO/ DIAGNÓSTICO

Objetivo: conocer la situación de la entidad a partir del estudio de las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan el desempeño de la gestión comercial de la organización.

Descripción: en esta etapa se realiza un análisis riguroso del entorno de la organización. En este sentido, es importante evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la posterior toma de decisiones

Técnicas y herramientas: entrevistas, tormenta de ideas, recolección, revisión y análisis de documentos e información; trabajo en grupo, estudios de mercados, estudios de segmentación, matriz de perfil competitivo, entrevista, análisis del sector competitivo, encuestas, etc.

Tarea 1. Análisis externo del centro

Tarea 1.1. Análisis del mercado: en esta tarea se debe hacer un estudio que permita caracterizar los clientes reales y potenciales de la organización, identificando quienes son, necesidades, productos o servicios demandados, segmentación de acuerdo al área geográfica, regulaciones existentes, etc.

Tarea 1.2. Análisis de la competencia: en esta tarea se realiza un estudio del entorno competitivo de la organización para determinar cuáles son sus competidores fundamentales y determinar puntos fuertes y débiles de los mismos, estrategias que siguen.

Tarea 1.3. Análisis de los proveedores: en esta tarea se realiza un estudio de los principales proveedores, la calidad y rentabilidad de los precios propuestos para determinar cuáles son la mejor opción de compra para la empresa.

Tarea 1.4 Análisis de la demografía: en esta tarea debe hacerse un estudio estadístico de la población, y su distribución por edades, sexo, nivel de escolaridad etc., que permite conocer el mercado y sus potencialidades para la posterior toma de decisiones.

Tarea 1.5 Análisis de factores económicos: en esta tarea se debe hacer un análisis de las fuentes de acceso al capital en el territorio, originadas fundamentalmente por los colaboradores en el exterior, flujo de remesas, la actividad turística, el sector industrial y la dinamización de las formas no estatales de gestión en la economía.

Tarea 1.6 Análisis de la tecnología: en esta tarea es necesario identificar cuál es la tecnología con la que trabaja la entidad para aprovechar las ventajas que brindan.

Tarea 1.7 Análisis del entorno sociocultural: en esta tarea es importante estar alerta a los cambios conductuales y percepciones éticas y sociales de los consumidores.

Tarea 1.8 Análisis de los factores político legales: en esta tarea se deben analizar los factores políticos legales que influyen en la organización.

Tarea 2. Análisis interno del centro

Tarea 2.1. Análisis del precio: en esta tarea es imprescindible conocer cuáles estrategias son usadas para crear un producto con valor para el cliente y saber diferenciar los mismos de acuerdo al tipo de mercado.

Tarea 2.2. Análisis de la distribución: hace referencia a cómo facilitar el acceso al producto cultural.

Tarea 2.3. Análisis del producto cultural: en esta tarea es necesario conocer las estrategias de producto que sigue la organización, las dimensiones del producto, su calidad, variedad, etc.

Tarea 2.4. Análisis del factor humano: aquí se debe analizar si se cuenta con el personal preparado para la actividad que se realiza, su nivel de motivación, capacitación, etc.

Tarea 2.5. Análisis de la gestión de las relaciones: aquí deben identificarse los grupos de interés, las relaciones entre la organización y sus grupos, así como con otros organismos del sector.

Tarea 2.6. Análisis sobre la comunicación cultural: se refiere al análisis de cómo la empresa realiza la comunicación con sus públicos, que herramientas utiliza, etc.

Tarea 2.7 Análisis de la imagen: en esta tarea debe analizarse si el entorno físico de la entidad está de acuerdo a manuales corporativos, que exista uniformidad, pero sobre todo que transmita la intención para la que fue diseñada con originalidad y creatividad, de modo que sea atractiva a la vista del cliente.

Tarea 2.8 Análisis de los factores medioambientales: en esta tarea debe analizarse si la organización cumple con las normas que regulan la gestión medioambiental.

ETAPA 3. PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Objetivo: definir los objetivos y estrategias que la organización quiere alcanzar con el plan, relacionados con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios, satisfacción del cliente, etc.

Descripción: teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior se definirán los objetivos y estrategias de comercialización de la organización para lo cual deberán definirse los objetivos de volumen de ventas, cuota de mercado, etc. que la organización se propone teniendo en cuenta el diagnóstico realizado.

Métodos y técnicas: análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, etc.), encuestas, entrevistas, estudios de previsión, trabajo en grupo, etc.

Tarea 1. Definir los objetivos de comercialización: teniendo en cuenta los resultados del análisis estratégico/diagnóstico se definirán los objetivos de comercialización de la organización.

Tarea 2. Formulación de estrategias comerciales: listar todas las alternativas posibles que puedan constituir acciones para apoyar la comercialización teniendo en cuenta los elementos que componen la mezcla de marketing. A partir de un trabajo en equipo, seleccionar las estrategias más factibles de acuerdo con el mercado y los

recursos de la organización y finalmente conformar las estrategias de comercialización.

ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Objetivo: definir el plan de acciones necesarias para cumplir los objetivos y estrategias definidas.

Descripción: esta etapa implica una coordinación sistemática y permanente de personas y equipos, se define el plan de acciones y los recursos necesarios para que las estrategias se puedan implementar.

Métodos y técnicas: tormenta de ideas, criterio de expertos, análisis de documentos, encuestas, entrevistas, técnicas de control, etc.

Tarea 1. Programa detallado de acciones: por medio de este se definirán las acciones, se designarán responsables de la ejecución de las acciones a cumplir en un período de tiempo determinado, así como el presupuesto necesario para el cumplimiento de las acciones.

ETAPA 5. CONTROL

Objetivo: controlar el cumplimiento del plan propuesto, y tomar medidas correctivas en caso necesario.

Descripción: en esta etapa se le da seguimiento y control al cumplimiento del plan, así como una revisión constante de problemas internos y externos, lo que permitirá reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de la empresa y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Métodos y técnicas: auditoria de marketing, inspecciones comerciales, informes, chequeos en los consejos de dirección, encuesta de satisfacción de los clientes, etc.

Validación del procedimiento a través de un método de experto

Luego de realizado el procedimiento se consideró necesario realizar la validación del mismo, para lo cual se utilizó un método de expertos. Los expertos se escogieron del grupo que participó en la etapa de preparación inicial, quedó integrado por siete compañeros. Los expertos definieron un total de 6 criterios tales como: necesidad de aplicación, adaptable a los cambios, confiable y veraz, adecuado y eficaz, claro y objetivo y posible de cumplir. De este modo hacen un ordenamiento descendente por

orden de importancia, en valores de 6 a 1, donde 1 significa que no cumple con el criterio y 6 que lo cumple muy bien.

Según los cálculos realizados (ver anexo 10) $W = 0.8 > 0.5$, por lo tanto, hay grado de asociación de los criterios, el juicio de los expertos concuerda y se considera confiable. Por último, para observar el comportamiento de las evaluaciones, se construye el histograma que muestra los valores obtenidos mediante el criterio de expertos, así como el factor de comparación o promedio de los rangos T.

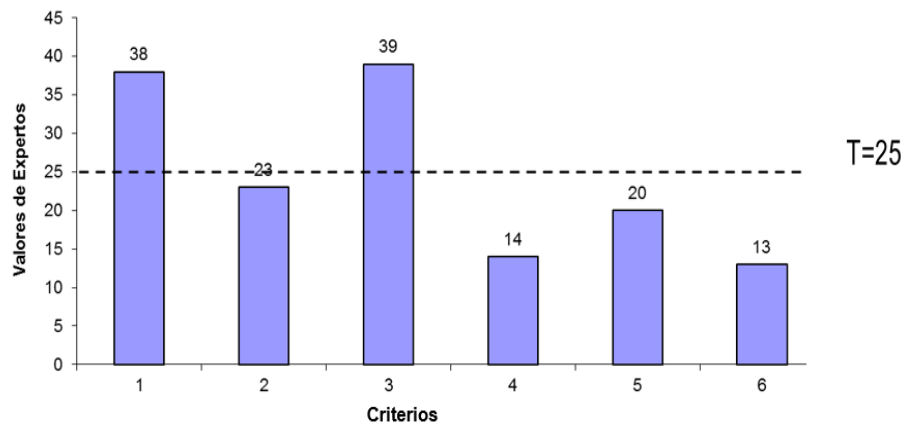


Fig. 2.2. Histograma de evaluaciones. Método de Kendall

El análisis gráfico permite concluir que, por el método de expertos, existe coincidencia en que los criterios con mayor relevancia fueron el 1 (necesidad de aplicación) y el 3 (adecuación y eficacia del mismo).

2.3 Aplicación del procedimiento en el Centro Cultural Bariay

En el presente epígrafe se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el objeto práctico del estudio.

ETAPA I. PREPARACIÓN INICIAL

Tarea 1. Creación del grupo de trabajo

Se procedió a la selección del equipo de trabajo, donde se tomó como premisa que los involucrados tuvieran conocimiento de la actividad comercial dentro de la EGREM. En dicho grupo se establecieron responsabilidades y funciones específicas en cada caso, favoreciendo la organización práctica del procedimiento diseñado. La estructura del equipo de trabajo quedó reflejada en el anexo 11.

Tarea 2. Detección de necesidades de capacitación

En este caso, se aplicó la encuesta de determinación de necesidades de capacitación (anexo 8), lo que permitió concluir que, aunque el nivel de competencias profesionales es elevado, el 80% de los miembros del equipo muestran un nivel de conocimiento medio sobre estudios de mercado y orientación al cliente y se muestran índices de conocimiento bajos en el 67% en lo referente al comercio cultural. En contraposición, el ambiente interno en materia de habilidades directivas es adecuado.

Tarea 3. Ejecutar acciones de capacitación

Teniendo en cuenta los resultados se planificaron acciones de capacitación. Los temas que más dificultades exhibieron fueron recogidos en un pequeño curso donde se dotó a los participantes de las técnicas elementales para desarrollar habilidades en este sentido. El resto de los temas, al no percibirse marcadas deficiencias; se trabajaron a base de charlas y conversatorios. La siguiente tabla resume dichas acciones:

Tabla 2.1 Acciones de capacitación ejecutadas al grupo de trabajo

| Necesidades de competencia | Tipo de capacitación | Cronograma de ejecución | Presupuesto estimado |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|
| Comercio Cultural | Conferencia | 3 días teórico | 1200.00 cup |
| Curso Mercadeo y estudios de mercado | Curso | 3 días teórico y 1 día práctico | |
| Satisfacción del cliente | Curso | 3 días teórico | |

ETAPA II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO/DIAGNÓSTICO

Tarea 1. Análisis externo del centro:

Tarea 1.1. Análisis del mercado:

De acuerdo con la revisión documental y entrevista estructurada (ver anexo 12) realizada a los especialistas comerciales los segmentos de mercado más importantes son: En el mercado nacional: los cubanos con capacidad adquisitiva, que muestran índices de repitencia elevados, empresas del territorio, organizaciones estudiantiles y de masa como la FEU, UJC y FEEM. En el mercado internacional:

Reino Unido, Alemania y otro segmento que incluye “otras nacionalidades” como Italia, España y Holanda, que en general no llegan a cubrir el 1 % del total de clientes de la institución. Este análisis aparece reflejado en la gráfica siguiente:

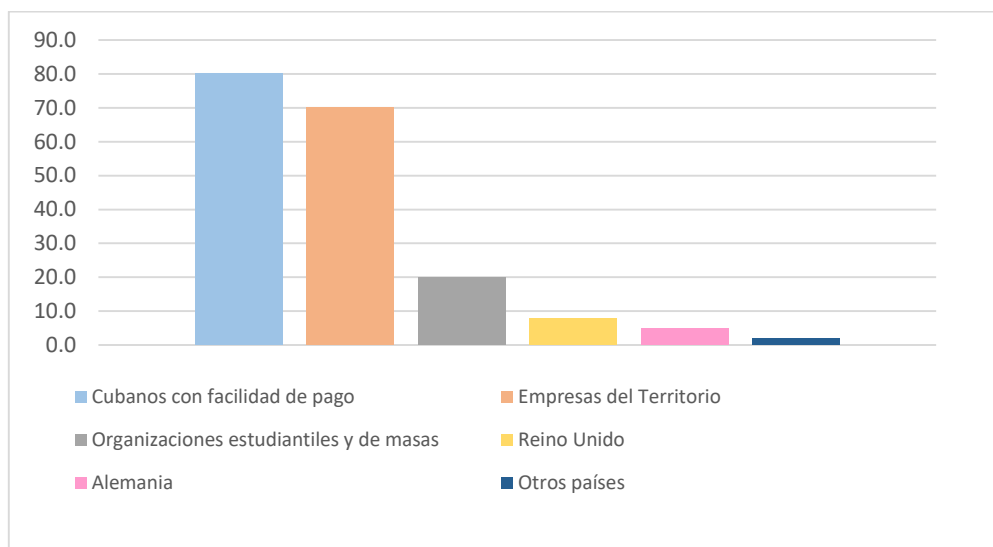


Fig. 2.3. Principales segmentos de mercado del Centro Cultural Bariay

A pesar de encontrarse posicionado en el mercado del consumo cultural, el destino Holguín no se caracteriza por ser un destino de ciudad (básicamente de sol y playa), por lo que sus segmentos de mercado actuales no se integran a este tipo de turismo, a pesar de estar ubicado dentro de los perímetros de la ciudad. La tabla 2.2 muestra dicho estudio.

Tabla 2.2. Perfiles de segmentos de mayor interés para la organización

| Segmentos de mercado | Perfil | Nivel de Interés |
|---|--|-----------------------------------|
| 1. Turistas | Segmento compuesto por clientes con buenas posibilidades de consumo. Muestran un elevado conocimiento de la cultura cubana, especialmente su música tradicional. Gastan un promedio de \$100 cuc por visita. Optan por preferir productos nacionales como la cerveza, disfrutan de la música cubana y son una fuente de intercambio cultural ya que vienen generalmente acompañados por cubanos lo cual estimula los ingresos. | Potencialmente interesante |
| 2. Cubanos con capacidad de pago | Segmento con alta capacidad de pago a partir de la entrada financiera por las fuentes siguientes: Remesas de familiares en el exterior y misiones de colaboración y trabajadores por cuenta propia que tienen altos niveles de ingreso. Consumen elevados volúmenes de bebidas y la música como objeto de baile. | Muy interesante |

| | | |
|---|--|------------------------|
| 4. Organizaciones estudiantiles y de masas | Segmento con escasa capacidad de pago, visitan la institución un día específico de la semana por convenio con la institución. Son jóvenes, por lo general vienen en grupo y consumen muy poco a parte del módulo que les ofertan con un precio asequible para este segmento. | Interés Social |
| 5. Empresas del Territorio | Segmento con buena capacidad de pago, solicitan los servicios del centro por contrato con la institución. Por lo general son empresas que generan grandes ingresos y cuentan con una buena capacidad de pago. Visitan la institución en masa para la celebración de reuniones, actividades sindicales, chequeos de emulación, etc. Pagan a través de cheques y son confiables. | Muy interesante |

Tarea 1.2. Análisis de la competencia

El Centro Cultural Bariay ubicado dentro de los perímetros de la ciudad, tiene un buen nivel de accesibilidad. Actualmente el escenario competitivo en el que se encuentra, lo constituyen instalaciones pertenecientes a centros culturales de grupos extra hoteleros, gastronomía especializada y empresas de la cultura, principalmente los centros del grupo Palmares y ARTEX, entre los que se encuentran: Grupo Palmares (Cabaret Nocturno, Pico Cristal, Discoteca El Pétalo, Club Siboney, Salón 1720) y ARTEX (Salón Benny Moré, Casa de la Trova, Caverna Los Beatles).

Es preciso señalar que aunque La Casa de la Música se encuentra dentro del sector EGREM, constituye, por ser un producto cultural con una potencial comercialización, un competidor más, además de algunos negocios particulares, que, aunque todavía no cuentan con grandes instalaciones, han surgido y muestran productos que atraen un número más o menos importante de seguidores, aunque comparando los indicadores fundamentales como: capacidad de la instalación, precios, oferta cultural etc., no se considera como factores determinantes de competencia para el centro.

Para tener una mejor idea de cómo se desempeña, y poder identificar un orden descendente de la competencia, se realizó una matriz de perfil competitivo (ver anexo 13) en el que a través del trabajo en equipo se determinaron como importantes a tener en cuenta los factores siguientes: accesibilidad, imagen, confort, precios de entrada, precios de las ofertas gastronómicas, calidad del servicio, calidad del producto cultural y tecnología.

Los integrantes del equipo de trabajo fijaron una ponderación ascendente de 0 a 1, en el que 0 es el menos significativo y 1 el más significativo, para evaluar cada factor

asignaron una escala de 1 a 5, donde, 1(Muy mal), 2 (Mal), 3 (Regular), 4 (Bien) y 5 (Muy bien). Luego de una visita en el horario de servicio de cada centro, el equipo realizó su valoración y asignó los valores correspondientes, el resultado de este método arrojó que los principales competidores del Bariay son el Cabaret Nocturno, el Salón Benny Moré y la Casa de la Música. Según análisis, el Cabaret Nocturno supera al Bariay en imagen, confort, calidad del servicio y tecnología, a pesar de encontrarse lejos de los perímetros de la ciudad, aspecto que el Bariay tiene a su favor ya que es de fácil acceso, así como el nivel de capacidad instalada que es de 700 personas sentadas y 1000 paradas. El Bariay supera al Nocturno en el valor de los precios de entrada y la calidad del producto cultural, unos de los aspectos fundamentales para los que fue creado. El Salón Benny Moré supera al Bariay en el precio de las ofertas gastronómicas y la Casa de la Música en el confort y la calidad del servicio.

Tarea 1.2. Análisis de los proveedores

La empresa tiene entre sus principales proveedores de productos gastronómicos y servicios: Brascuba, Bucanero S.A, Cubaron, Havana Club S.A, Papas & Company, Tecnoazúcar, EMBER, ETECSA, Empresa Eléctrica, SEPSA, SEISA, trabajadores por cuenta propia. Para la adquisición del talento artístico: Empresa Provincial de la Música Faustino Oramas (Talento Local) y empresas de la música de otras provincias del país, Turarte Santiago de Cuba, agencias artísticas y discográficas: Clave Cubana, Colibrí, Ojalá etc., Centro Provincial de artes escénicas y ARTEX.

Uno de los principales problemas con los proveedores es el aumento de los precios de los productos y el poco nivel de competencia que existe entre las empresas que ofertan productos similares, por lo cual la entidad no tiene un nivel de elección que le permita comparar entre una oferta u otra para realizar la compra adecuada. Esta situación obliga a la empresa a comprar productos que generan costes elevados y por tanto un deterioro de la eficiencia en los indicadores. En el caso de las ofertas de los particulares en la mayoría de los casos exigen grandes sumas por productos o servicios que no posee el sector estatal, por lo que la empresa se ve impuesta a invertir en aras de mejores resultados.

En el caso del talento artístico, muchas de las orquestas y demás unidades artísticas exigen pagos fijos sustanciosos, que luego la empresa debe recuperar con el resultado de las ventas en las presentaciones, para ello debe analizarse el nivel de convocatoria de dicha unidad artística para realizar un buen pronóstico de rentabilidad. En el caso de aquellas unidades artísticas que aceptan el pago por los ingresos del Cover (los precios de entrada), tienen un nivel de rentabilidad mucho mayor, ya que el Cover genera eficiencia libre de costos, lo cual le posibilita a la empresa negociar con la unidad artística un precio asequible libre de riesgos de pérdida.

Tarea 1.3 Análisis de la demografía

Centrados en el mercado nacional, es imprescindible señalar que el territorio de Holguín tiene una densidad poblacional de 511,2 hab/km², es una provincia con 352 613 miles de habitantes, 296 587 pertenecen a áreas urbanas y 48 718 a la rural, 223 944 se encuentran en edad laboral representando un 63.5 % del total de habitantes. La población está envejecida con unos 42 971 habitantes en las edades comprendidas entre 45 y 59 años (12.2 %) y 37 622 entre los 60 y más años de edad (11% del total). De 4 a 14 años existen 28 983 habitantes, de acuerdo a esta cifra existe una gran probabilidad de que un gran porcentaje del sexo femenino esté próximo a cumplir sus 15 primaveras, celebración que se ha vuelto muy popular y extendida, otro nicho del mercado a explotar, con grandes posibilidades de ingresos. Con el sector infantil también se pueden tomar acciones ya que son una parte importante dentro del seno de la familia y por ende debe ser tomado en cuenta y estimulado con acciones comerciales acorde a este grupo. (Anuario estadístico Holguín Edición 2016)

En cuanto al mercado internacional, Alemania, con un incremento sostenido en los últimos 7 años de arribo al polo holguinero, tiene una población aproximada de 82.521.653 personas, la edad promedio es de 45 años. Poseen un gran potencial económico que les permite realizar turismo con frecuencia y una de sus proyecciones es el destino Caribe por su clima tropical, entorno ecológico y seguridad; disfrutan las actividades de ocio y las ofertas culturales. Por lo general se manifiestan exigentes en el servicio.

Otro mercado importante lo constituye el Reino Unido, con una población de 65.808.573 personas, es una de las 10 economías más importantes del mundo por su volumen de PIB. Inglaterra es el país constitutivo más poblado del Reino Unido (84 % de la población), tiene un clima oceánico templado y húmedo, con temperaturas bajas, lo que convierte a Cuba en destino turístico de preferencia para la mayoría. Los clientes ingleses son los más exigentes, valoran la calidad de los servicios, lo cual constituye un reto a enfrentar para la organización en materia de calidad y especialización en los servicios.

Aunque la gran mayoría del turismo que visita la provincia de Holguín es preferentemente de sol y playa, no existe concertada desde la inauguración del Bariay una plataforma con los turoperadores para la realización de visitas puntuales de clientes extranjeros a la instalación, lo que ha creado que poco a poco se vayan perdiendo asiduos de este segmento que opten por repetir de manera individual su visita.

Tarea 1.4 Análisis de la economía

La economía cubana mantiene la dualidad de la moneda, es por esto que las principales empresas de la industria del ocio se ven afectadas, debido a que la mayor parte de sus ingresos son percibidos en cuc y el cumplimiento de sus obligaciones se realiza en cuc y cup. Además, el presupuesto que se destina cada año a estas entidades se asigna por el ministerio, el cual es insuficiente respecto a las necesidades reales de estas organizaciones. Sin embargo, al interior del segmento nacional se divisa una apertura al consumo de la actividad cultural. Las fuentes de empleo en la provincia son en sectores tales como comercio interno, el turismo, la construcción, la pesca, industria manufacturera, explotación de minas y canteras, exportación de servicios profesionales (fundamentalmente del sector de la salud), etc. El salario medio mensual se encuentra entre los \$611.00. El trabajo por cuenta propia ha ido en ascenso con unos 21 299 habitantes que lo llevan a cabo. Presenta además un fuerte movimiento migratorio tanto interno como externo, este último con un total de 933 habitantes que causaron baja al cierre del 2017 y que actualmente radican en el exterior, una fuente de entrada de remesas a la provincia. Como se puede observar de la tabla que sigue las fuentes de acceso al capital en el territorio,

están originadas fundamentalmente por los colaboradores en el exterior, flujo de remesas, la actividad turística, el sector industrial y el incremento del trabajo por cuenta propia. (Anuario estadístico Holguín Edición 2016)

Tabla 2.3 Vías de entrada del capital circulante al territorio holguinero.

| Principales vías de entrada del capital circulante | Estimado en (CUP) |
|--|----------------------|
| Colaboradores en el exterior | 160695000.00 |
| Flujo de remesas | 28195650.00 |
| Trabajo por cuentapropia | 60200000.00 |
| Turismo | 1080500000.00 |
| Sector industrial | 2600000000.00 |
| Total de capital circulante en el territorio | 3929590650.00 |

Tarea 1.5 Análisis de la tecnología

El centro desarrolla una cultura de trabajo fundamentada en la utilización de los mejores sistemas de luces, sonidos y espectáculos a su alcance, acorde a las condiciones económicas del país. Sin embargo, luego de casi 2 años de explotación el sistema de luces, audio y microfonía se encuentran con defectos y aún no han depreciado su valor total, al igual que los aires que presentan continuas roturas producto a que no se le ha hecho el mantenimiento preventivo y planificado de forma correcta. En cuanto a los softwares la empresa trabaja con el sistema contable Access, posee acceso a cuentas de correo y solo algunos usuarios del departamento comercial y la dirección tienen acceso a Internet. El Centro Cultural Bariay tiene la posibilidad de acceder a las Redes WI FI.

Tarea 1.6 Análisis del entorno sociocultural

Holguín posee un ambiente sociocultural favorable, coexisten un conjunto de actividades como las Romerías de Mayo, la Fiesta de la Cultura Iberoamericana, la Semana de la Cultura Holguinera, el Festival Internacional de Cine Pobre en Gibara, Festival de Teatro Joven, Festival del Son, Concurso del Atlántico Norte Bladimir Malakov y otros. Dicha actividades permiten armonizar en Holguín la concurrencia de

visitantes foráneos y nacionales en fechas específicas, con un impacto importante en instituciones de consumo cultural autóctono como el Bariay.

Tarea 1.6 Análisis de los factores político legales

La EGREM se rige por disposiciones, decretos, leyes y normas que las empresas cubanas y dentro de estas, las asociadas al sector de la cultura, deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades: Resolución 60/ 2011 Normas de Control Interno, Ley No 304 de la Contratación Económica, Resolución No 46/1994. Registro Militar, empleo en la Defensa y Movilización de los trabajadores y estudiantes, Decreto Ley 326 Reglamento del Código de Trabajo, Resolución 6/2016. Sistema de Pago por Resultados, NC 9001:2015. Requisitos del SGC, NC 19011: 2012. Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión, NC 10002: 2015. Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente, NC 31000:2015. Gestión del Riesgo, principios y directrices, NC 26:2012 Ruido en zonas habitables, requisitos higiénicos sanitarios, Resolución No 66 del 2010 Norma de Nivel Sonoro en la Instituciones de Cultura.

La situación político-legal se ve afectada mayormente por el bloqueo económico y financiero a Cuba, situación por la que existen carencias de productos, materiales etc. para la elaboración de instrumentos musicales y la adquisición de equipos de audio, microfonía, luces y otros accesorios para la producción de espectáculos. Existen algunas restricciones en cuanto al intercambio cultural ya que no se les permite la entrada a Cuba de algunos músicos reconocidos, ni se les permite a los músicos cubanos viajar o realizar grabaciones en determinados estados de los EE. UU, de igual forma la entrada del turismo norteamericano se ve limitada por la posición actual del gobierno de ese país al respecto.

Tarea 2. Análisis interno del centro:

Tarea 2.1. Análisis del precio

El análisis de cada una de los precios de la variable producto se agrupa en consonancia con las necesidades específicas de las áreas del Bariay y las potencialidades culturales del espacio. Fundamentalmente, se encuentra integrado por las dimensiones “Cover de entrada”, “Zona VIP”, “Ofertas diferenciadas a organizaciones políticas y de masas” y “Alquiler de espacios para celebraciones”.

El Cover de entrada

Se hace por puerta y es negociado con el representante de la agrupación y el área comercial, siendo aprobado por el Director, los porcentajes de ganancias de cada parte se negocian en dependencia del reconocimiento popular y nivel de convocatoria que tenga esta agrupación. En ocasiones se procede como estrategia proponer pagos fijos a las agrupaciones, esto se hace en días de alta concurrencia de personas por fechas significativas o eventos provinciales para lograr obtener ingresos netos libres de costos por Cover.

La zona VIP (*very important Person*)

Vale un total de 120 CUC para 4 personas con el derecho a consumir 30, esto contará además de la atención de un dependiente, una botella de vodka, 2 Red Bull y una hielera como artículo promocional que el cliente podrá llevarse a casa. El precio de las zonas VIP es propuesto por el área comercial de la UEB y autorizado por la Dirección de Negocios de la EGREM Nacional y se puede variar en dependencia de la oferta que traiga acompañada.

Ofertas diferenciadas a organizaciones estudiantiles y de masas

En este caso la oferta de entrada es mediante una boleta por cada 4 estudiantes con un valor de 10 cup por estudiante teniendo derecho a adquirir una oferta especial de 75 cup que consta de una botella de ron y un pomo de refresco 1500 ml. También se oferta al sindicato de cultura y UJC mesas en cup con un valor de \$360.

Alquiler de espacios para celebraciones

Según entrevista al jefe del área comercial los precios son aprobados por la Dirección Nacional según la cantidad de personas durante un tiempo de 4 horas, para alquilar el espacio la empresa debe consumir alguna de las ofertas de comida elaborada en el centro. La comida debe ser pagada anticipadamente y se complementa como parte del servicio.

Tarea 2.2. Análisis de la distribución

La distribución se realiza de forma directa entre productor y consumidor. Como UEB se establecen otros canales como la intermediación del servicio a través de la promoción por los medios como: la radio y espacios televisivos, así como a través de los puntos de venta.

Tarea 2.3. Análisis del producto cultural

El producto Bariay fue diseñado por el proyecto de los estudios Anima para ser comercializado como un producto netamente cultural, la idea inicial fue recrear el hecho histórico ocurrido el 28 de octubre de 1492 en el Cayo Bariay, ubicado en el municipio Rafael Freyre, donde, el almirante Cristóbal Colón desembarcara por primera vez en Cuba y pronunciara la famosa frase: “Esta es la tierra más hermosa que ojos humanos han visto”, representando este hecho el encuentro de dos culturas.

Se diseñaron 5 puntos de venta con distintos objetivos visuales y culturales y que prestan servicios diferenciados, como el Servi-Bar Bariay, diseñado para la venta de bebidas alcohólicas, refrescos y cocteles a clientes que asisten a la barra a consumir y por solicitud de clientes que se encuentran sentados en el Salón, lo cual lleva incluido el servicio de un dependiente. Otro de los puntos que se instauraron fue el Bar- Parrillada Son Ellas, dedicado a las mujeres en la música cubana, que oferta servicio de venta de bebidas alcohólicas, refrescos y cocteles y diferentes ofertas de comida criolla. El Álbum Kafé “El Pacho”, como su nombre lo indica se encuentra dedicado al músico santiaguero Pacho Alonso, quien fue cantante de boleros y son, además de director de orquesta y de varias agrupaciones musicales, este punto presta servicio de venta de café en sus variedades, bebidas alcohólicas, refrescos, cocteles y ofertas de discos, instrumentos musicales, soportes electrónicos (audífonos, mp3, mp4, equipos bluetooth etc.) y suvenires como afiches, gorras pullovers y otros. La pizzería “La Pinta” fue dedicada a una de las tres carabelas que usó Cristóbal Colón en su viaje a Cuba, presta servicio de venta de bebidas alcohólicas, refrescos, ofertas de entremés, pizzas y espaguetis. El salón VIP o protocolo, fue diseñado para la atención a grandes personalidades de la cultura, invitados especiales, autoridades políticas y gubernamentales y para la reservación de clientes que lo soliciten.

El Bariay tiene un horario nocturno de 9:00 pm a 3:00 am. Como producto cultural oferta una programación tematizada como sigue:

Tabla 2.4. Tematización cultural por días en el Centro Cultural Bariay

| DÍA | TEMÁTICA | HORA |
|-----------|---------------------|----------|
| Domingo | Noche de Retromania | 11.00 pm |
| Miércoles | Noche de Humor | 11.00 pm |
| Jueves | Noche Universitaria | 11.00 pm |
| Viernes | Noche de Peña | 11.00 pm |
| Sábado | Noche de Cabaret | 11.00 pm |

Por lo general el talento artístico que se programa proviene de la localidad con grupos de fusión, música bailable, humoristas, solistas, compañías danzarias y de modas y presentadores, todos ellos, suministrados por contrato principalmente con la Empresa de la Música del territorio.

Actualmente la UEB no cuenta con un director artístico, un elemento crucial en la producción de espectáculos. El Bariay en las noches de Cabaret no cuenta con un show representativo del Centro, no se trabaja en horario diurno y en la realización de otras actividades. Mediante una compilación de información y revisión documental se pudo estimar el porcentaje de presentaciones por género durante el primer trimestre del año en curso, lo cual se representa en la figura 2.6.

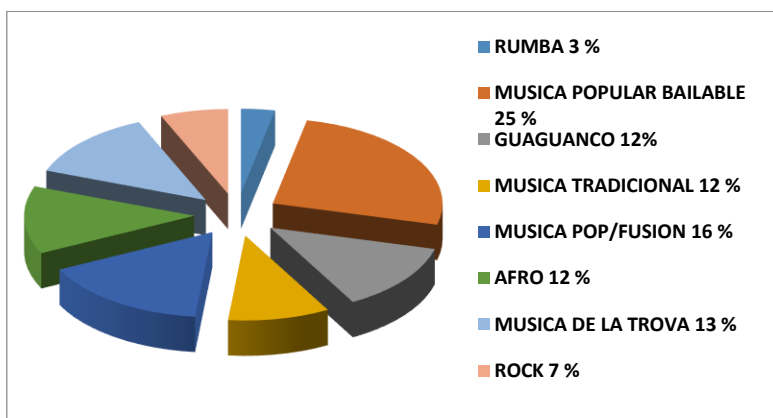


Figura 2.6 Representación de la música por géneros.

Para conocer la preferencia musical de los consumidores se aplicó una encuesta (Ver anexo15). Según muestreo las encuestas desarrolladas ascienden a 45 clientes. Los resultados de su aplicación demostraron que los géneros de mayor preferencia por los clientes son: el reggaetón, jazz, electrónica, afro, trova y rumba, lo cual

demuestra que no existe una correspondencia entre lo que el cliente demanda y la oferta cultural que brinda el centro. Si bien el reggaetón es actualmente el género más gustado, no se encuentra contemplado dentro de la política musical de la empresa, ya que el mensaje que este tipo de música alberga, posee contenidos que lastiman los valores éticos y morales de la sociedad.

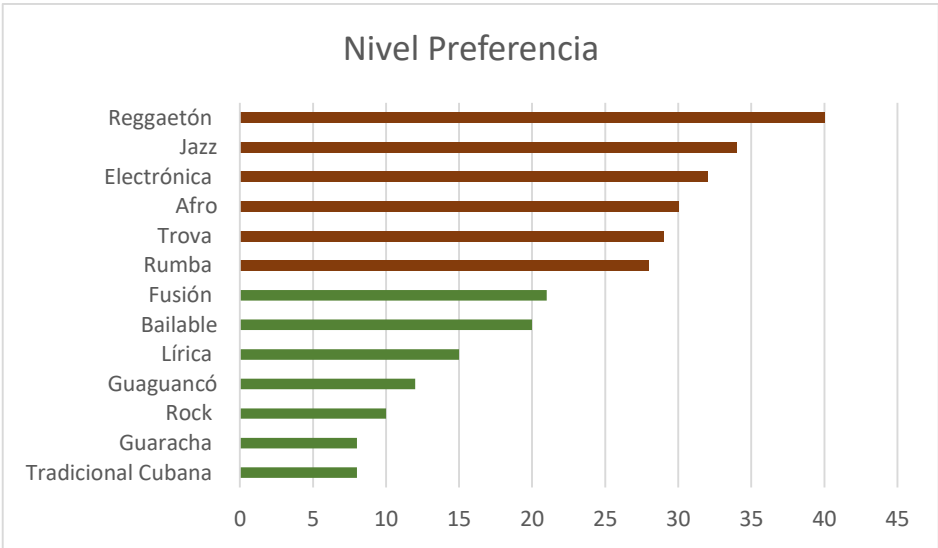
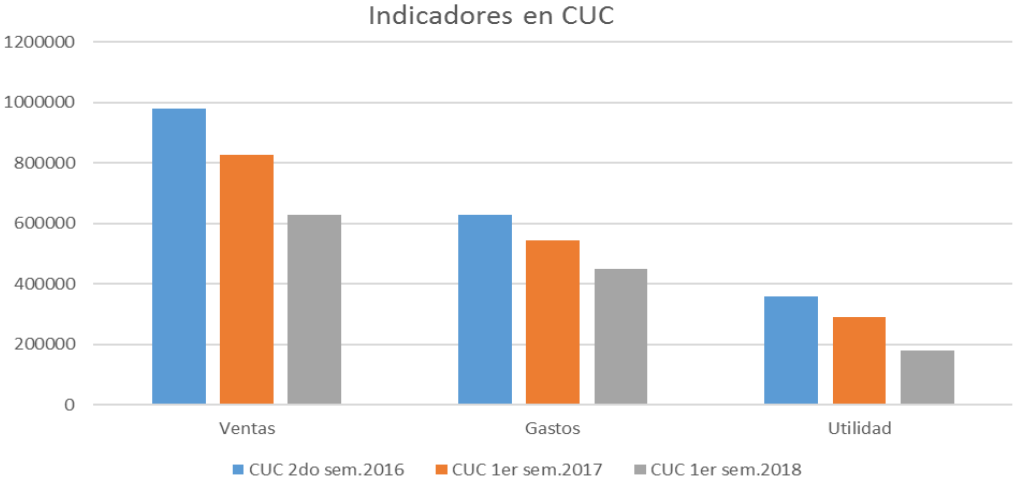


Figura 2.7 Nivel de preferencia de la música por géneros.

El producto cultural Bariay representa el 65 % de los ingresos totales de la organización, sin embargo, un estudio de las ventas desde junio del 2016 hasta la fecha permite comprobar que existe un descenso de las ventas en ambas monedas (ver anexo 16) como se representa en la figura 2.8



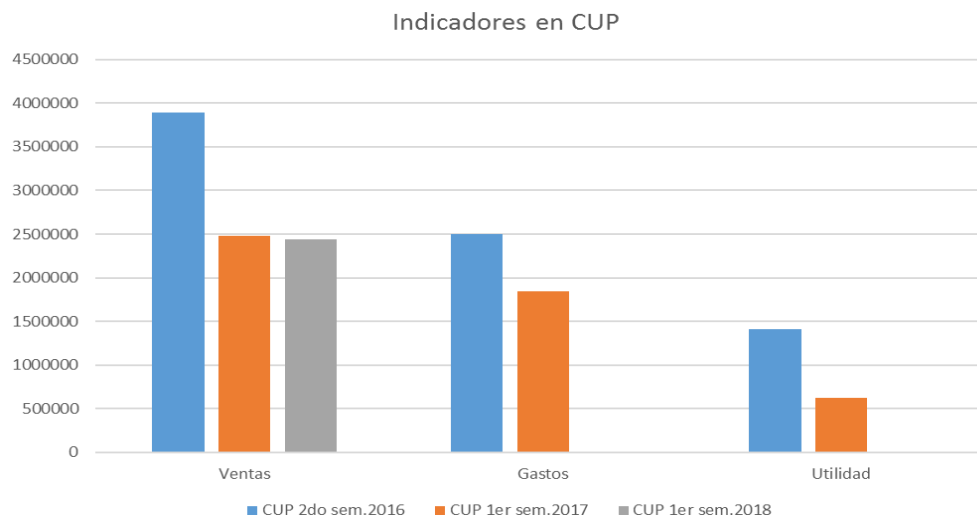


Figura 2.8 Análisis económico Centro Cultural Bariay

Esta situación, se relaciona directa e indirectamente con algunas constantes como: fechas conmemorativas, temporada baja y alta de turismo y fiestas populares y la forma de comercialización del mismo etc.

Tarea 2.4. Análisis del factor humano

La revisión documental y el estudio de los indicadores de recursos humanos, permitió comprobar que la calificación profesional por cargo (ver anexo 17) diseñada para la UEB está en correspondencia al nivel de escolaridad. (Ver anexo 18). La plantilla está cubierta en casi todos los calificadores de cargo. El Centro cuenta con un total de 49 trabajadores (48% del total), el análisis del indicador índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo, mostró que en el 1er trimestre del 2018 (0.0490) se incrementa en comparación al último trimestre del 2017 (0.0245), se produjeron 3 bajas por jubilación y 5 por solicitud propia, así como 2 altas.

Para conocer el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, se aplicó la encuesta propuesta por el autor Álvarez López, L. (2008.) Medición y Evaluación de la Satisfacción Laboral (Anexo 19) a los 49 trabajadores del centro lo cual dio como resultado que se encuentra deteriorado fundamentalmente por la desmotivación del personal, las condiciones de trabajo y las condiciones de desarrollo personal y profesional. (Anexo 20)

Tarea 2.5. Análisis de la gestión de las relaciones

El producto Bariay fue diseñado para convertirse en un complejo cultural que combinara las distintas manifestaciones del arte de modo que se perciba el valor cultural integrado del producto, para lo cual es necesario que la organización establezca relaciones con cada uno de los grupos de interés. La colaboración con entidades como el FCBC (Fondo Cubano de Bienes Culturales), Centro Provincial de Artes Plásticas, la UNEAC (Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba), la AHS (Asociación Hermanos Saiz), Centro Provincial del Libro, Casas de Cultura etc., contribuyen a fomentar y potenciar la creación y formación de públicos en el ámbito de las artes en general y garantizar la calidad, variedad y estabilidad en la programación, de igual forma las agencias de viaje y los turoperadores forman los principales grupos de interés del centro . Actualmente la UEB no cuenta con un sistema de gestión de las relaciones capaz de cubrir las necesidades de creación de valor para el producto cultural Bariay.

Tarea 2.5. Análisis sobre la comunicación cultural

La UEB promueve sus escenarios culturales a través de la radio, se hacen concursos y se promueve la programación artística de la semana, una cartelera cultural donde da a conocer las agrupaciones musicales, proyectos culturales y otros eventos que se presentan en las instalaciones. Se inserta, además, en eventos como carnavales, Feria del Libro, Romerías de Mayo, Noches Holguineras y otras en las cuales promociona lo mejor y más auténtico de la música cubana y se realizan ventas de discos, afiches y suvenires utilizando el complemento de la gastronomía.

A pesar de reconocer su importancia, la empresa no cuenta con un Manual de Comunicación, el Centro Cultural no cuenta con una cartelera promocional visible al público, solo se colocan en la entrada algunos carteles, cuando existe un interés específico sobre algún evento. Existe baja promoción y uso de las herramientas promocionales (suelos, folletos, carteles etc.). Se hacen poco uso de las redes sociales para la promoción del producto cultural a pesar de contar con acceso a la redes WI FI. Por último, no se relacionan con los promotores culturales del territorio, una vía potencial para promocionar los espacios de centro.

Tarea 2.6 Análisis de la imagen

La EGREM cuenta con un manual de identidad corporativa, contextualizado a las necesidades reales de la organización. El mensaje publicitario del producto ofertado actualmente por la Empresa de Ediciones y Grabaciones Musicales (EGREM) es “Siente la música” y “EGREM Somos Todos”. En el caso del Bariay, el mismo cuenta con un slogan particular que amplía las posibilidades promocionales del producto actual. Las marcas que lo identifican son las mostradas en la figura 2.4.



Figura 2.4. Logo institucional del producto cultural EGREM, definido para la empresa en general.

En recorrido efectuado por la instalación, a través de la observación directa se comprobó que la imagen es plana, representando solamente los colores corporativos. Los puntos de venta se encuentran sin identificación y poco tematizados visualmente con respecto a la idea que se intentó transmitir. Falta señalética y carteles lumínicos, en ningún lugar del centro se hace referencia al encuentro de las dos culturas, solo el escenario, intenta representar en su cúspide la proa de un barco, algo que el cliente, naturalmente no puede percibir a simple vista dentro de la instalación, a menos que se encuentre a varios metros del escenario. La fachada es poco atractiva y comunicativa y no se encuentra asociada a la marca comercial del centro.

Tarea 2.7. Análisis de los factores medioambientales

La EGREM ha definido que la gestión medioambiental es un elemento estratégico al formar parte del proceso de gestión de la calidad e incluye la ficha de proceso FP. 3.5 el programa de gestión del mismo. El cálculo o estimación de los volúmenes de desechos sólidos, de las aguas albañales y la potencial contaminación sonora que se genera en el Centro Cultural Bariay son elementos a tener en cuenta. Se realizó un estudio de ruido de conjunto con los especialistas de GEOCUBA certificado por la OTNH (Oficina Territorial de Normalización de Holguín) que mostró niveles de ruidos

por encima de los 80 db. La tabla (anexo 14) muestra los resultados del estudio, esto afecta a trabajadores, clientes y comunidad, ya que el local no está construido para tener un ambiente insonorizado.

Sobre la base de lo planteado anteriormente se procede a identificar los factores externos e internos que inciden en la organización:

Factores externos:

- Incremento de los precios de los proveedores
- Restricciones en cuanto al intercambio cultural y carencias de productos y materiales fruto del bloqueo
- Tecnología obsoleta
- Competidores fuertes
- Ambiente socio-cultural favorable en la provincia
- Prioridad social a la actividad de comercialización de la música cubana
- Política social marcada por la empresa, dirigida al no desarrollo de música de elevado impacto como el reggaetón
- Demanda por parte del MINTUR de productos culturales cubanos
- Poder adquisitivo de la población del territorio
- Amplio sector demográfico infanto-juvenil.

Factores internos:

- No se realizan estudios de mercado
- Baja comercialización con el turismo internacional
- Altos niveles de ruido
- Imagen cultural poco comercial y falta de señalética
- Baja promoción y uso de la comunicación cultural
- El elenco artístico presente en el Centro no muestra un alto valor agregado, con agrupaciones mayoritariamente del territorio
- Desmotivación del personal



- No se gestionan las relaciones con los grupos de interés (FCBC, Centro Provincial de Artes Plásticas, UNEAC, AHS, Casas de Cultura, Agencias de Viajes y turoperadores entre otros)
- No cuentan con un director artístico
- El centro solo trabaja en horario nocturno dejando de aprovechar el día para la realización de otras actividades
- Posee una gran capacidad instalada convirtiéndose en el Centro Cultural más grande del país.
- Política de precios diferenciados y flexibles
- Acceso a las redes WI FI
- Buen nivel de accesibilidad

ETAPA III. PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Tarea 1. Definir los objetivos de comercialización

Teniendo en cuenta el diagnostico anterior y utilizando el trabajo en equipo, se definen los siguientes objetivos para el periodo 2018-2020:

- Elevar las ventas en más del 10 % respecto al año anterior
- Incrementar el mercado con el turismo internacional del 15-20%
- Incrementar las acciones publicitarias en un 25 % respecto al cierre de 2017, de acuerdo a los canales de acceso para este fin.
- Elevar la satisfacción de los clientes medible a través de instrumentos.

Tarea 2. Formulación de estrategias comerciales

Una vez determinados los objetivos y basándonos en las herramientas del marketing cultural se formularon las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de actividades comunicación cultural promocional

- Realizar actividades promocionales en otros países mediante el envío de misiones comerciales y el uso del talento artístico que realiza giras en el exterior, etc.
- Participar en eventos nacionales e internacionales que estén vinculados con la cultura

- Potenciar la marca comercial del centro a través de un mayor nivel de visibilidad del mismo en los espacios habilitados para ello
- Utilizar las redes sociales para promover el Centro Cultural y sus principales productos
- Diseñar una página web para el Centro Cultural Bariay
- Ofertar paquetes en los meses de junio a septiembre con un precio por debajo del 15 % del valor original.
- Realizar actividades publicitarias a través de los medios de comunicación masiva de la cartelera cultural del centro, así como la Zona VIP, oferta desconocida para numerosos nichos de mercado con capacidad de consumo en el territorio.
- Incluir los servicios del Bariay en las páginas amarillas de ETECSA
- Solicitar el servicio de mensajes publicitarios a los móviles; lo cual favorecerá una apertura a los mercados actuales y potenciales.
- Realizar convenio con las casas de alquiler para entregar sueltos y folletos promocionales a los turistas que las visitan
- Convenir con los estudios fotográficos para entregar sueltos y folletos promocionales en vistas a la captación de público del segmento infanto-juvenil y otros (para el alquiler de espacios para quince, cumpleaños y bodas)

2. Motivación del personal

- Proponer un sistema de estimulación moral y material para elevar la satisfacción de los trabajadores
- Realizar estudios de satisfacción laboral de manera periódica
- Realizar estudios de determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores directos al servicio (cantineros, dependientes y capitanes de salón), así como de los profesionales del centro.
- Implementar un plan de superación de los trabajadores directos al servicio y profesionales del centro teniendo en cuenta el estudio anterior
- Convenir con las entidades (Formatur, Asociación Culinaria, Universidad de Holguín, Centro de Superación para la Cultura, etc.) para la implementación del plan.

3. Mejora del producto cultural

- Contratar un director artístico
- Incrementar la contratación de talento artístico de otras provincias
- Incorporar nuevos productos que resulten más atractivos al mercado.
- Diseñar una oferta cultural diversificada y actualizada teniendo en cuenta las exigencias del mercado nacional
- Incrementar las peñas culturales autóctonas con agrupaciones de música tradicional y representaciones de los géneros rumba, guaguancó y afro característicos de la rica tradición cultural holguinera
- Crear espacios para el jazz y la música electrónica e incrementar los relacionados a la música afro, rumba y trova.
- Realizar estudio de posicionamiento de la oferta cultural y proponer estrategias teniendo en cuenta sus resultados
- Realizar estudios de satisfacción de los clientes de forma periódica

4. Precio

- Realizar estudios de precio para las nuevas ofertas propuestas y proponer precios según el mercado.

5. Mejoras en el entorno físico

- Contratar un diseñador que recree ambiente cultural correspondiente
- Instaurar la señalética en los puntos de venta
- Crear barreras acústicas naturales que permitan mitigar los efectos del ruido que produce el centro cultural en horarios de servicio.
- Contratar especialistas y realizar mediciones de forma semestral para chequear los niveles de ruido en la instalación

6. Mejora de las relaciones con los grupos de interés

- Desarrollar negociaciones con las agencias de viajes y turoperadores que operan en el polo turístico holguinero para integrar a sus agendas de recorrido el tránsito por el Centro Cultural Bariay.
- Estrechar relaciones con organizaciones del sector de la cultura (Centro Provincial de Artes Plásticas, UNEAC, AHS, Casas de Cultura y otros), para convertir al Bariay en un complejo cultural.



7. Desarrollo del mercado

- Realizar estudios de mercado para definir las características de los segmentos infanto-juvenil y diseñar ofertas según los resultados del estudio
- Ampliar el servicio del centro en horarios diurnos para penetrar el mercado infanto-juvenil
- Potenciar el trabajo con los mercados metas definidos (especialmente provenientes de Reino Unido y Alemania)
- Potenciar el trabajo con las organizaciones y el sector estudiantil.



ETAPA IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Tarea 1. Programa detallado de acciones y presupuestos

| Estrategia | Acciones | Responsable(s) | Fecha | Presupuesto |
|---|---|---|-------------------|-------------|
| <p>Desarrollo de actividades comunicación cultural promocional</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades promocionales en otros países mediante el envío de misiones comerciales y el uso del talento artístico que realiza giras en el exterior, etc. • Participar en eventos nacionales e internacionales que estén vinculados con la cultura • Potenciar la marca comercial del centro a través de un mayor nivel de visibilidad del mismo en los espacios habilitados para ello • Utilizar las redes sociales para promover el Centro Cultural y sus principales productos • Diseñar una página web para el Centro Cultural Bariay • Ofertar paquetes en los meses de junio a septiembre con un precio por debajo del 15 % del valor original. | <p>Jefe Brigada Programación y ventas, especialistas comerciales y especialista informático</p> | <p>Enero/2019</p> | <p>—</p> |



| | | | | |
|---|---|--|---|--------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades publicitarias a través de los medios de comunicación masiva de la cartelera cultural del centro, así como la Zona VIP, oferta desconocida para numerosos nichos de mercado con capacidad de consumo en el territorio. • Incluir los servicios del Bariay en las páginas amarillas de ETECSA • Solicitar el servicio de mensajes publicitarios a los móviles; lo cual favorecerá una apertura a los mercados actuales y potenciales. • Realizar convenio con las casas de alquiler para entregar sueltos y folletos promocionales a los turistas que las visitan • Convenir con los estudios fotográficos para entregar sueltos y folletos promocionales en vistas a la captación de público del segmento infanto-juvenil y otros (para el alquiler de espacios para quinces, cumpleaños y bodas) | | | |
| <p style="text-align: center;">Motivación del personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer un sistema de estimulación moral y material para elevar la satisfacción de los trabajadores • Realizar estudios de satisfacción laboral de manera periódica | <p style="text-align: center;">Especialistas de Recursos Humanos</p> | <p style="text-align: center;">Marzo/2019</p> | <p style="text-align: center;">—</p> |



| | | | | |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------|------------|---------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores directos al servicio (cantineros, dependientes y capitanes de salón), así como de los profesionales del centro. • Implementar un plan de superación de los trabajadores directos al servicio y profesionales del centro teniendo en cuenta el estudio anterior •Convenir con las entidades (Formatur, Asociación Culinaria, Universidad de Holguín, Centro de Superación para la Cultura, etc.) para la implementación del plan. | | | |
| Mejora del producto cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un director artístico • Incrementar la contratación de talento artístico de otras provincias • Incorporar nuevos productos que resulten más atractivos al mercado. • Diseñar una oferta cultural diversificada y actualizada teniendo en cuenta las exigencias del mercado nacional • Incrementar las peñas culturales autóctonas con agrupaciones de música tradicional y representaciones de los géneros rumba, guaguancó y afro característicos de la rica tradición cultural holguinera | Jefe Brigada Programación y Ventas | Marzo/2019 | 2000.00 CUP mensual |



| | | | | |
|---|---|------------------------------------|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios para el jazz y la música electrónica e incrementar los relacionados a la música afro, rumba y trova. • Realizar estudio de posicionamiento de la oferta cultural y proponer estrategias teniendo en cuenta sus resultados • Realizar estudios de satisfacción de los clientes de forma periódica | | | |
| Precio | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de precio para las nuevas ofertas propuestas y proponer precios según el mercado. | Jefe Brigada Programación y Ventas | Enero/2019 | — |
| Mejoras en el entorno físico | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un diseñador que recree ambiente cultural correspondiente • Instaurar la señalética en los puntos de venta • Crear barreras acústicas naturales que permitan mitigar los efectos del ruido que produce el centro cultural en horarios de servicio. • Contratar especialistas y realizar mediciones de forma semestral para chequear los niveles de ruido en la instalación | Jefe Brigada Programación y Ventas | Mayo/2019 | 15 000,00 CUC 1500.00 CUC 3000.00 CUC anual |
| Mejora de las relaciones con los grupos de interés | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar negociaciones con las agencias de viajes y turoperadores que operan en el polo turístico holguinero para integrar a sus agendas de recorrido el tránsito por el Centro Cultural Bariay. | Jefe Brigada Programación y Ventas | Enero/2019 | — |



| | | | | |
|-------------------------------|--|--|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Estrechar relaciones con organizaciones del sector de la cultura (Centro Provincial de Artes Plásticas, UNEAC, AHS, Casas de Cultura y otros), para convertir al Bariay en un complejo cultural. | | | |
| Desarrollo del mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado para definir las características de los segmentos infanto-juvenil y diseñar ofertas según los resultados del estudio • Ampliar el servicio del centro en horarios diurnos para penetrar el mercado infanto-juvenil • Potenciar el trabajo con los mercados metas definidos (especialmente provenientes de Reino Unido y Alemania) • Potenciar el trabajo con las organizaciones y el sector estudiantil. | Jefe Brigada Programación y Ventas | Abril/2019 | — |



Valoración socio-económica de la investigación

El desarrollo del plan de marketing permite explotar nichos de mercado no cubiertos con la propuesta actual, canales publicitarios y entornos competitivos inmediatos a la organización. En lo económico permitirá incrementar los resultados comerciales a partir de la implementación efectiva de las estrategias y acciones de comercialización diseñadas. En cuanto al mercado, las negociaciones con las agencias de viajes y turoperadores que operan hoy en el polo turístico holguinero; permitirá cubrir una necesidad potencial del segmento turístico. En el caso de los segmentos nacionales, la investigación permite definir estrategias pertinentes de acuerdo a sus necesidades en materia de consumo cultural, capacidad de pago y demografía. De acuerdo a los factores sociales la aplicación del plan de marketing permite orientar más los intereses de comercialización de la organización hacia las necesidades sociales de consumo cultural, especialmente de los cubanos. En el caso de los turistas, permite examinar los fundamentos que sitúan la música cubana como uno de los atractivos valiosos del producto turístico “Cuba”.



CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en las particularidades del marketing cultural y el procedimiento propuesto garantizó el análisis de las herramientas necesarias para su aplicación.
2. El diagnóstico realizado permitió identificar los factores, tanto internos como externos que influyen en Bariay y, sobre la base de eso se trazaron estrategias y acciones, entre las que se destacan el desarrollo de actividades comunicación cultural promocional, la motivación del personal, mejora del producto cultural, desarrollo del mercado, entre otras.
3. Se determinó el presupuesto necesario para hacer efectivas las acciones de comercialización diseñadas como parte del plan de marketing.
4. Al contar con el plan de marketing se cumple con el objetivo previsto de contribuir a elevar la efectividad en la comercialización del centro.



RECOMENDACIONES

Como parte de los resultados integrales de la investigación se recomienda

1. Presentar los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección de la UEB Nr. 11 para su análisis y aprobación.
2. Aplicar el plan de acción para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias propuestas.
3. Diseñar un sistema de control para el plan propuesto que incluya chequeos en el Consejo de Dirección, auditorias de marketing, entre otros.
4. Utilizar el procedimiento propuesto en otras instalaciones de la EGREM que tengan características similares a la entidad objeto de estudio.



BIBLIOGRAFÍA

1. Anuario Estadístico Holguín Edición 2016.
2. Ambrosio, V. (2000). Plan de marketing, paso a paso Santa Fé, de Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
3. American Marketing Association. (1985). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
4. American Marketing Association. (1960). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
5. Boorsma, M. (2006), A strategic logic for arts marketing, International Journal of Cultural Policy, 12, pp. 73-92.
6. Camarero Izquierdo, Carmen; Garrido Samaniego, María José (2004) "Marketing del patrimonio cultural"
7. Caust, J. (2003), Putting the art back into arts policy making: How arts policy has been captured by the economists and marketers. International Journal of Cultural Policy, 9, pp. 51-63.
8. Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003), Marketing de las artes y la cultura. Barcelona Editorial.
9. Cuadrado, M. (2009). MARKETING CULTURAL: INVESTIGACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.
10. Diggie, K. (1976), Marketing the Arts, Londres.: City University,
11. FP-04. GESTION DE MERCADOTECNIA EGREM (2012).
12. FP-07 COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS CULTURALES (2012).
13. P-4.1 CONTROL DE MARKETING Y DESARROLLO (2012)
14. FP-8. PRODUCCION DE ESPECTÁCULOS CULTURALES (2013).
15. P-5.4 CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES (2015).
16. P-8.1 ESPECTÁCULOS CULTURALES (2015).
17. EGREM. MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL
18. Evrard, Y. (1992), Culture et marketing: incompatibilité ou reconciliation?, En Colbert, F. y Mitchell, C.(Eds.), Première conference sur le gestion des arts, Actes de la conference. Montreal, pp. 37-49.
19. CONCEPTUALIZACIÓN, IMAGEN GRÁFICA Y APLICACIONES 2012. (2012).
20. Flores, J. I. A., Pérez, M. J. S., & Blanco, V. F. (2010). EL MARKETING DE LA CULTURA Y LAS ARTES: UNA EVOLUCIÓN.
21. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley 81 del medio ambiente (1997).
22. García, G. (2011). ¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el marketing, la comunicación y la innovación. Consultado el 8 marzo 2018. Disponible en: <http://www.pymesyemprendedores.es>.
23. García, I. M. Á. (2009). PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO RECREATIVO CULTURAL EL GÜIJE.
24. Greater London Arts (1989). Marketing resource pack:A guide to arts marketing for small and middle scale performing arts groups. Londres: Greater London Arts.
25. Hirschman, E. (1983), Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept, Journal of Marketing, 47, pp. 45-55.



26. NC - ISO 10002:2015 « GESTION DE LA CALIDAD SATISFACCION DEL CLIENTE - DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES (2015).
27. Jiménez, A. L. (2010). MANUAL DE MARKETING Y COMUNICACIÓN CULTURAL.
28. Resolución No 66. Norma de nivel sonoro en las instituciones de cultura (2010).
29. Junco G. (2017). LABIOFAM S.A: propuesta de innovación en la aplicación del Programa de Lucha contra Vectores y su impacto en el incremento de las exportaciones de servicios. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, XVI edición. La Habana, Cuba.
30. Kotler & Armstrong, K. (2008). Fundamentos de Marketing 8va edición.
31. Kotler y Scheff (2004). Marketing de las artes escénicas.
32. Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing México: Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall
33. Kotler, P. et, al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
34. Kotler, P. (1999). Introducción al Marketing. Prentice-Hall. Madrid. España.
35. Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, México.
36. Kotler, P. (1989). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, México.
37. Kotler, P. (1980) Principles of Marketing, Prentice Hall INC, Biblioteca del Congreso, USA.
38. Kotler, P. (1974), Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª edición, Diana, México.
39. Lambín, J.J. (1987). Marketing Estratégico. Edición McGraw-Hill, México.
40. Lambin, J.J. y Peeters, R. (1981). La gestión de Marketing. ICE, Madrid
41. Lee, H. (2005), When arts met marketing. International Journal of Cultural Policy, 11, pp. 289-305.
42. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021
43. Maitland, H. & Meddick, J. (1990), The marketing manual. Londres: Arts Council of Great Britain.
44. McCarthy, E., Perrault, W. (1990). Basic Marketing, 8th, Buenos Aires: Irwin-Homewood.
45. Menezes, V. (2008) "Organização de eventos". Apostila didática, Natal
46. Mokwa, M., Nakamoto, K. & Enis, B. (1980), Marketing management and the arts. En Mokwa, M., Dawson, W. & Prieve, E. (Eds.), Marketing the Arts, Nueva York, Praeger, págs. 14-28.
47. Nielsen, H. (2003), Cultural policy and the evaluation of quality, International Journal of Cultural Policy, 9, pp. 237-245.
48. NC 26. Ruidos en zonas habitables - Requisitos higienico sanitarios (2012a).
49. NC 19011. DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN (2012b).
50. NC 31000. GESTIÓN DEL RIESGO — PRINCIPIOS Y DIRECTRICES (2015).

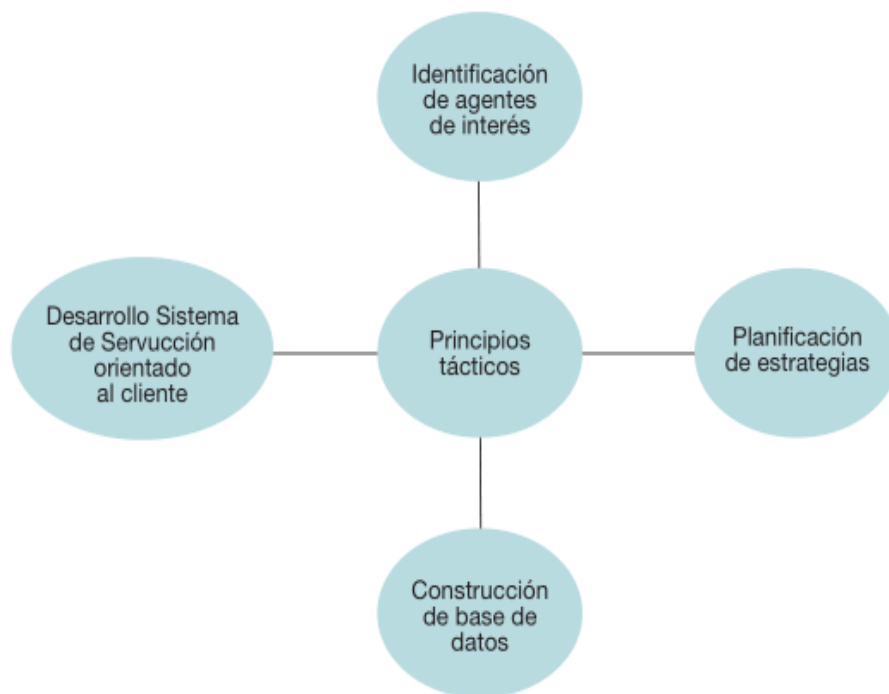


51. Parrado Corredor, F. (2013). Watson y la publicidad, los inicios de la psicología del consumidor. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(2). Consultada en abril 2018.
Disponible en:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/41316/44919>
52. Ries, A., Trout, J. (1994). *Posicionamiento; el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*, 2da Edición, McGraw Hill. México.
53. Robbins, G. & Verwey, P. (1982), *The TMA Marketing Manual*. Londres: Theatrical Management Association..
54. Rodger, L. (1987), *Marketing the visual arts: Challenge and response*. Edimburgo, Reino Unido: Scottish Arts Council.
55. Ruiz, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las Formas no estatales de gestión*. Tesis en opción al título de máster en dirección, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
56. Saíenz de Vicuña, J. (1995) *El plan de Marketing en la práctica*. Editorial ESCIC, Madrid. España.
57. Scheff J. & Kotler, P. (1996), *Crisis in the arts: The marketing response*, *California Management Review*, 39, pp. 28-52.
58. Searles. P. (1980), *Marketing principles and the arts*. En Mokwa, M., Dawson, W. y Prieve, E. (Eds.), *Marketing the Arts*, Nueva York: Praeger,, pp. 65-69.
59. Serra Cantallops Antoni (2005): *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide, Madrid. 2005
60. THROSBY, D. (2001): *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, Cambridge.
61. VARGO, S. L. y LUSH, R. F. (2006): «Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be». En LUSH, R. F. y VARGO S. L. (eds.): *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. M.E. Sharpe, New York.
62. Wyatt, M. (1983), *Marketing guidelines*. Manchester: North West Arts.

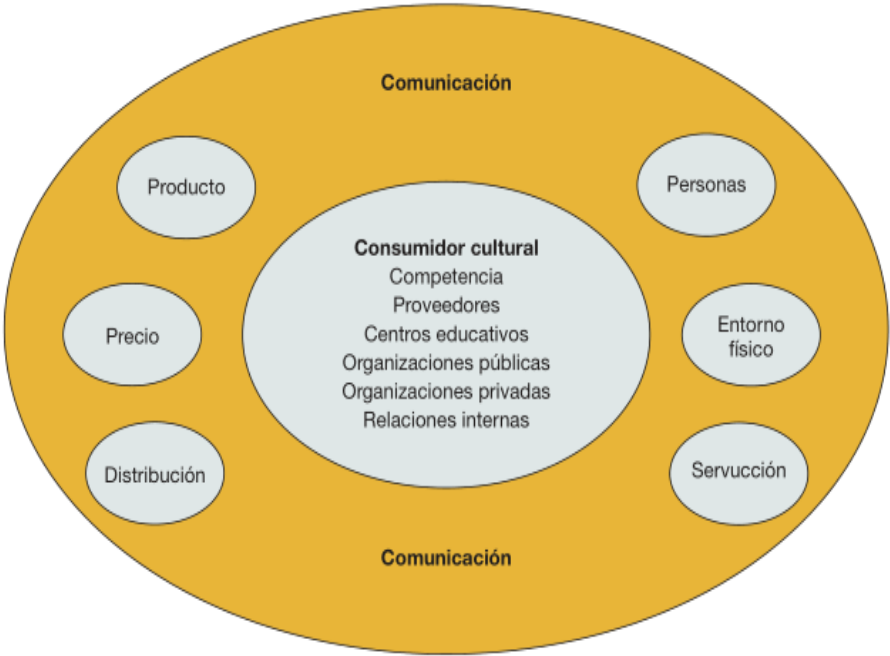


ANEXOS

Anexo 1. Principios tácticos de la gestión de marketing en el sector cultural. Fuente: Antonio Leal Jiménez (2010)



Anexo 2. Modelo de planificación de estrategias de marketing basado en las 7 herramientas del marketing cultural. Fuente: Antonio Leal Jiménez (2010)



Anexo 3. Metodologías propuestas por varios autores para confeccionar planes de marketing.

| Sainz (1995) | Ambrocio (1998) |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de la situación actual 2. Objetivos y decisiones estratégicas de marketing. 3. Planes de acción. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad. (Situación y objetivos) 2. Marketing estratégico. (Consumidor, mercado, aspectos legales, posicionamiento) 3. Marketing táctico. (Producto, punto de venta, promoción y precio) 4. Acción y control. (Resultados financieros, análisis de equilibrio y programación) |
| Muñoz (2006) | Kotler (2008). |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo. 2. Análisis de la situación. 3. Análisis de amenazas y oportunidades. 4. Elaboración y selección de estrategias. 5. Plan de acción. 6. Establecimiento de presupuestos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo. 2. Situación de marketing actual. 3. Análisis de amenazas y oportunidades. 4. Objetivos y puntos clave. 5. Estrategia de marketing. 6. Programas de acción. 7. Presupuestos 8. Controles. |
| Sarmiento y Guilarte (2011). | Stanton (2012) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivo 2. Análisis de los factores internos y externos 3. Objetivos y problemas 4. Estrategias de marketing 5. Programas de acción 6. Presupuestos 7. Controles | <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivo 2. Situación actual del marketing 3. Amenazas y oportunidades 4. Objetivos y problemas 5. Estrategias de marketing 6. Programas de acción 7. Presupuestos 8. Controles |
| Leal Jiménez (2010) | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis estratégico / diagnóstico. 2. Planificación de marketing 3. Control | |



Anexo 4. Comparación de las metodologías para el Plan de Marketing.

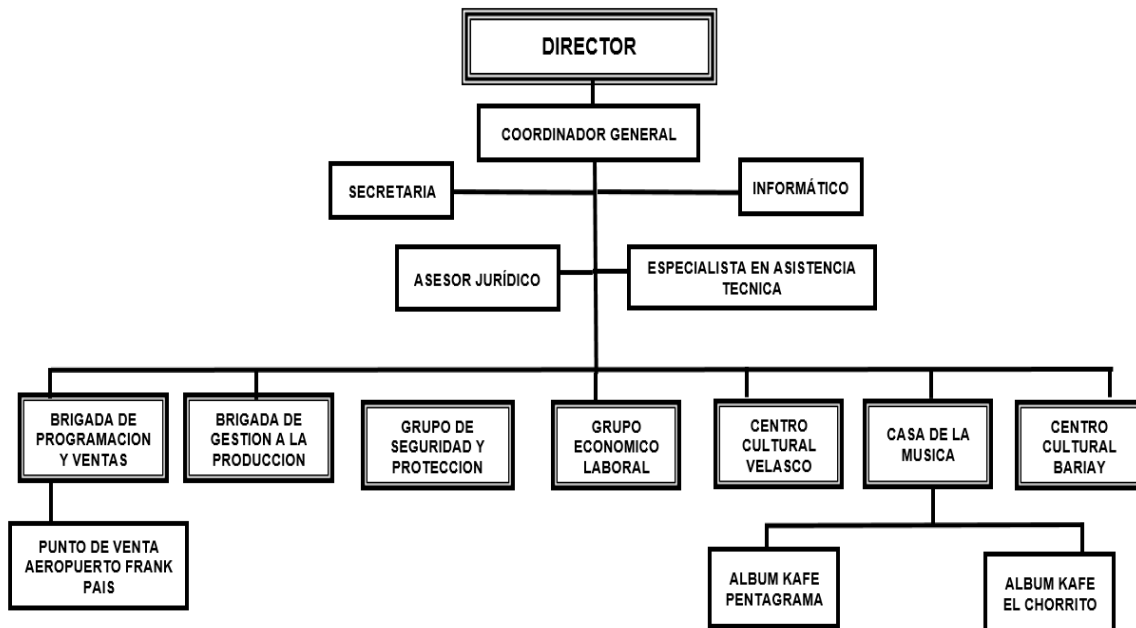
| PASOS | METODOLOGÍAS | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Resumen ejecutivo | | | X | X | X | X | |
| Análisis de los factores internos y externos | X | X | X | X | X | X | X |
| Misión y objetivos | X | X | X | X | X | X | X |
| Diagnóstico | X | | | | | | X |
| Estrategias | X | X | X | X | X | X | X |
| Plan de acción | X | X | X | X | X | X | X |
| Presupuestos | | X | X | X | X | X | X |
| Mecanismos de control | | X | X | X | X | X | X |
| Comunicación de productos culturales | | | | | | | X |
| Gestión de las relaciones | | | | | | | X |
| Variables del Marketing Cultural | | | | | | | X |

Leyenda:

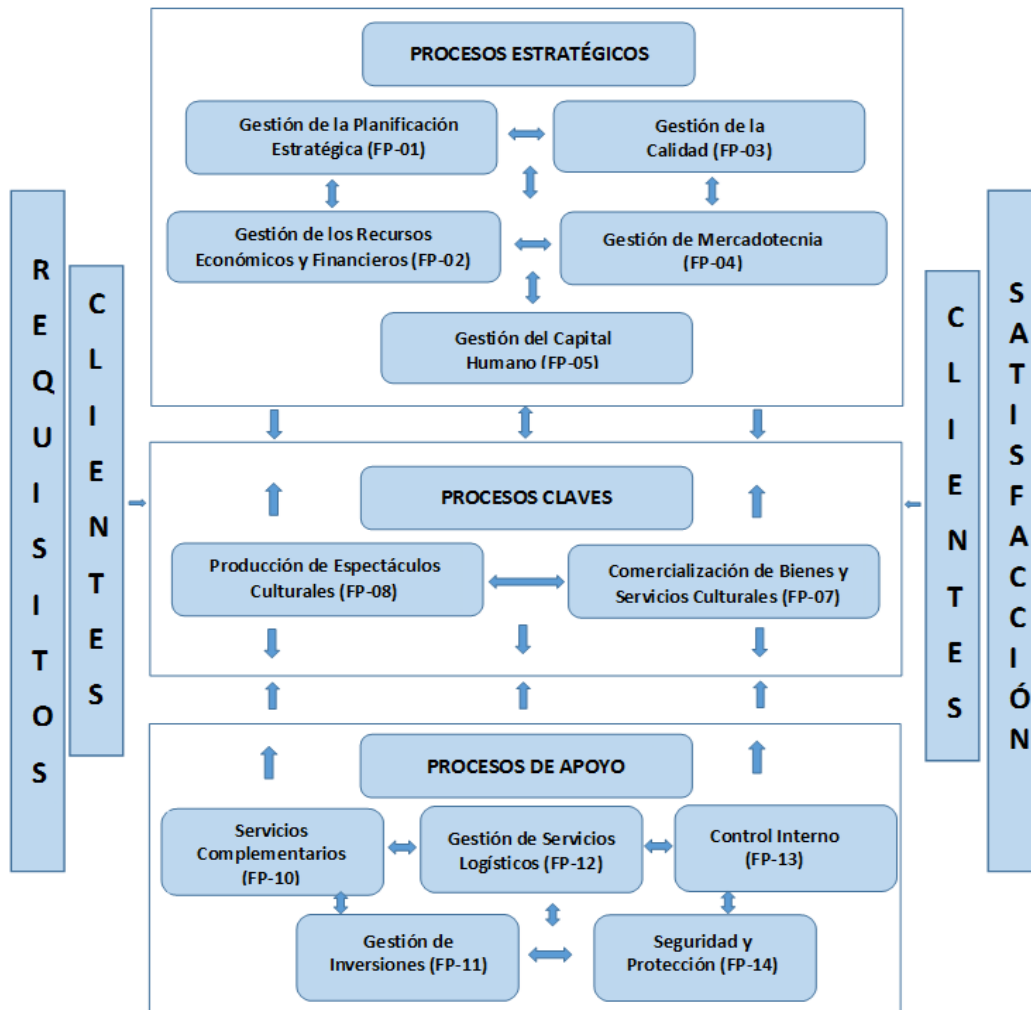
- 1- Plan de marketing propuesto por Sainz (1995)
- 2- Metodología propuesta por Ambrocio V (1998)
- 3- Procedimiento para la aplicación del plan de marketing (Muñoz, 2006).
- 4- Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing según Kotler (2008).
- 5- Metodología para el plan de marketing propuesta por Sarmiento y Guilarte (2011).
- 6- Metodología para la confección del Plan de Marketing (Stanton, 2012).
- 7- Metodología para la aplicación del plan de marketing. Antonio Leal Jiménez (2010).



Anexo 5. Organigrama de la UEB No 11 EGREM Holguín



Anexo 6. Mapa de Procesos de la UEB No 11 EGREM Holguín



Anexo 7. Procedimiento para el plan de marketing cultural. Fuente: Elaboración propia basado en la metodología de Antonio Leal Jiménez (2010)



Anexo 8. Encuesta aplicada al equipo de trabajo para la determinación de las necesidades de capacitación.

Usted ha sido seleccionado como parte del equipo de trabajo que desarrollará una investigación, dirigida al diseño de un procedimiento metodológico para la mejora de la gestión comercial en el Centro Cultural Bariay, perteneciente a la EGREM Holguín. Contamos con que su opinión especializada pueda contribuir al resultado de este trabajo. De los aspectos recogidos en la tabla que aparece a continuación, usted deberá marcar con una X, en que intervalo considera se encuentra su nivel de conocimiento sobre el tema.

| Conocimiento del Tema | Intervalo | | |
|--|-----------|-------|------|
| | Elemental | Medio | Alto |
| Comercio Cultural | | | |
| Del entorno (proveedores, clientes, competidores, partes interesadas) | | | |
| Mercadeo (marketing y estudios de mercado) | | | |
| Negociación | | | |
| Apreciación de música cubana | | | |
| Conocimientos de Cultura general integral | | | |
| Conocimiento del Tema | Intervalo | | |
| | Elemental | Medio | Alto |
| Capacidad para el cambio | | | |
| Capacidad de liderazgo | | | |
| Capacidad de orientación al cliente | | | |
| Capacidad comunicativa | | | |
| Capacidad para el trabajo en equipo | | | |

Muchas gracias por su colaboración



Anexo 9. Acciones de capacitación ejecutadas al grupo de trabajo

| Necesidades de competencia | Tipo de capacitación | Cronograma de ejecución | Presupuesto estimado |
|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Anexo 10. Resultados de las evaluaciones de los expertos. Método de Kendall

| Criterios | Expertos | | | | | | | $\sum A_{ij}$ | T | Δi | $(\Delta i)^2$ | W |
|--|----------|----|----|----|----|----|----|---------------|----|------------|----------------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| Necesidad de aplicación | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 38 | 25 | 13,5 | 182,3 | 0,8 |
| Adaptable a los cambios | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 23 | | -1,5 | 2,3 | |
| Adecuación y eficacia del mismo | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 39 | | 14,5 | 210,3 | |
| Confiable y veraz | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 14 | | -10,5 | 110,3 | |
| Claro y objetivo | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 20 | | -4,5 | 20,3 | |
| Específico y posible de cumplir | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 13 | | -11,5 | 132,3 | |
| Totales | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 147 | | | 657,5 | |

M = 7 (cantidad de expertos)

K = 6 (cantidad de criterios a evaluar)

Aplicando método de concordancia de Kendall se obtiene:

$$W = \frac{12 * \sum A_i^2}{m^2 * (K^3 - K)} = \frac{12 * 657,5}{49 * 210} = \frac{7890}{10290} = 0,8$$



Anexo 11. Integrantes del equipo de trabajo (trabajadores de la UEB No 11 EGREM Holguín)

| No | Nombre | Cargo |
|----|-----------------------------------|---|
| 1 | Carlos Lam Mora | Director |
| 2 | José Carlos Cordero Paz | Jefe Brigada Gastronomía Centro Cultural Bariay |
| 3 | Yanet Rodríguez Mora | Jefa Logística |
| 4 | Andrés Cayón Inciarte | Jefe Brig. de Programación y Ventas |
| 5 | Liliana de la C. Rodríguez Chacón | Esp. Comercial |
| 6 | Sonia Margarita Carbonell Ruiz | Esp. Comercial |
| 7 | Carlos Zaldívar del Toro | Esp. Comercial |

Anexo 12. Entrevista estructurada al Jefe de Programación y Ventas UEB No 11

Objetivo: Conocer las características del mercado del Centro Cultural Bariay

Pregunta No 1:

¿Cuáles son los clientes nacionales e internacionales más asiduos al Bariay?

Pregunta No 2:

¿Cuáles son sus aptitudes de compra, costumbres y nivel adquisitivo?

Pregunta No 3:

¿Cuáles son las vías de pago que utilizan?

Pregunta No 4:

¿Cómo clasificaría a esos clientes de acuerdo al nivel de interés para la organización?



Anexo 13. Matriz de perfil competitivo.

| Factores | Pond | Bariay | | Nocturno | | Pétalo | | Benny | | 1720 | | Los Beatles | | Casa de la Trova | | Siboney | | Pico Cristal | | Casa de la Música | |
|--------------------------------------|----------|--------|-------------|----------|-------------|--------|-------------|-------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|------------------|----------|---------|-------------|--------------|-------------|-------------------|------------|
| | | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP |
| Capacidad instalada | 0,08 | 5 | 0,4 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| Accesibilidad | 0,13 | 5 | 0,65 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 | 5 | 0,65 |
| Imagen | 0,13 | 3 | 0,39 | 5 | 0,65 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 |
| Confort | 0,08 | 3 | 0,24 | 5 | 0,4 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| Precios de Entrada | 0,07 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| Precios de las ofertas gastronómicas | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Calidad del Servicio | 0,13 | 3 | 0,39 | 5 | 0,65 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 4 | 0,52 |
| Calidad del Producto Cultural | 0,16 | 3 | 0,48 | 2 | 0,32 | 2 | 0,32 | 3 | 0,48 | 2 | 0,32 | 3 | 0,48 | 3 | 0,48 | 2 | 0,32 | 2 | 0,32 | 3 | 0,48 |
| Tecnología | 0,13 | 3 | 0,39 | 5 | 0,65 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 4 | 0,52 |
| Total | 1 | | 3,49 | | 3,66 | | 2,77 | | 3,55 | | 2,97 | | 3,16 | | 3 | | 2,89 | | 2,75 | | 3,6 |



Anexo 14. Estudio de Ruido

| Centro Cultural "BARIAY" PUNTOS DE MEDICIONES | | MEDICIONES DE LOS NIVELES DE RUIDO (dB) | | |
|--|--|---|------|---|
| | | Max. | NSEC | OBSERVACIONES (distancia fuente) |
| 1 | Primera fila de mesas de clientes | 95 | 94 | 4 m fD |
| 2 | Primera fila de mesas de clientes | 88 | 90 | 4 m fl |
| 3 | Área central de mesas | 88 | 88 | 6 m centro |
| 4 | Punto medio fila de mesas de clientes | 84 | 88 | 12 m fD |
| 5 | Punto medio fila de mesas de clientes | 86 | 89 | 12 m fl |
| 6 | Punto medio área central de mesas | 86 | 88 | 12 m centro |
| 7 | Última fila de mesas de clientes | 86 | 87 | 20 m fD |
| 8 | Puerta de entrada | 86 | 85 | 70 m fl |
| 9 | Bim Bom, heladería estatal cercana | 85 | 85 | 125 m, fuera de la instalación |
| 10 | Casa de promoventes (calle González Clavel nº 155) | 82 | 80 | 130 m, fuera de la instalación |
| 11 | Vecino calle González Clavel (Miguel Álvarez) | 82 | 80 | 130 m, fuera de la instalación |
| 12 | Puente de calle Frexes y Bim Bom | 80 | 81 | 150 m, fuera de la instalación, con grupo musical amplificado |
| Ro: Ruido de fondo (sin las fuentes mencionadas). NSEC: Nivel sonoro equivalente continuo. Fuente Derecha: fD. Fuente Izquierda: fl | | | | |



Anexo 15. Encuesta para conocer el nivel de preferencia de los clientes de la música por géneros.

En vistas a mejorar la gestión comercial del Centro Cultural Bariay usted ha sido escogido para conocer cuáles son sus preferencias musicales. Contamos con que su opinión pueda contribuir al resultado de este trabajo.

De los géneros musicales recogidos en la tabla que aparece a continuación, usted deberá marcar con una X cuáles de ellos son de su preferencia.

| Géneros de Preferencia | Marca con una X |
|------------------------|-----------------|
| Tradicional Cubana | |
| Guaracha | |
| Rock | |
| Guaguancó | |
| Lírica | |
| Bailable | |
| Fusión | |
| Rumba | |
| Trova | |
| Afro | |
| Electrónica | |
| Jazz | |
| Reggaetón | |

Nota: La muestra a encuestar se determinó a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2(N - 1) + 4 * p * q}$$

$$n = 44.50 \approx 45$$

Dónde:

n: es número de encuestas

N: es la población (2500 clientes)

p: es la probabilidad de éxito (0,5)

q: es la probabilidad de fallo (0,5)

d: es el error máximo permisible, en este caso 0,15



Anexo 16. Análisis económico Centro Cultural Bariay

| INDICADOR | CUC | | |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | <u>2do sem.2016</u> | <u>1er sem.2017</u> | <u>1er sem.2018</u> |
| | Ventas | 980149 | 827641 |
| Gastos | 627380 | 542516 | 449658 |
| Utilidad | 358607 | 289674 | 179164 |

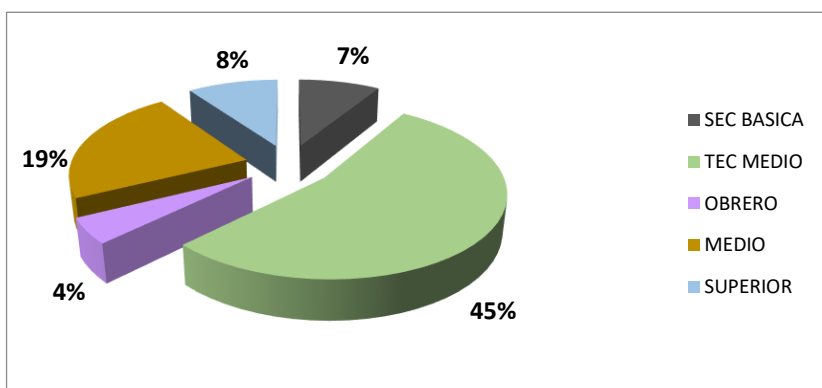
| INDICADOR | CUP | | |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | <u>2do sem.2016</u> | <u>1er sem.2017</u> | <u>1er sem.2018</u> |
| | Ventas | 3888931 | 2474904 |
| Gastos | 2503893 | 1848182 | 1813050.3 |
| Utilidad | 1411211 | 626722 | 653598.3 |



Anexo 17. Calificación profesional por cargo de la UEB No 11 EGREM Holguín.

| Cargo | Exigencias para el cargo o actividad | Cantidad en plantilla |
|---|--|-----------------------|
| Director, Administrador, Jefes de brigada o Área y Especialista en Recursos humanos | Nivel superior | 10 |
| Gastronómicos | Técnico medio (Curso en gastronomía y los servicios, avalado por la casa del chef). | 35 |
| Agentes de Seguridad y Protección | Técnico medio (Cursos como agente de seguridad y protección, avalado por el MININT). | 23 |
| Auxiliares de limpieza | 9no grado | 9 |
| Operadores de Mantenimiento | Obrero calificado acorde a las exigencias de la UEB. | 5 |
| Capital humano en otras funciones | 12 grado. | 19 |
| Total | | 102 |

Anexo 18. Nivel de escolaridad UEB No 11 EGREM Holguín



Anexo 19. Encuesta para medir la satisfacción laboral de los trabajadores

Fuente: Álvarez López, L. (2008.) MEDICION Y EVALUACION DE LA SATISFACCION LABORAL; EXPERIENCIA CUBANA.

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E).

SU PARTICIPACION ES VOLUNTARIA Y ANONIMA; NOS SERA

| No. | PREGUNTAS | 1 NUNCA (MM) | 2 CASI NUNCA (M) | 3 A VECES (R) | 4 CASI SIEMPRE (B) | 5 SIEMPRE (E) |
|-----|---|--------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|
| 1 | Tiene la libertad o posibilidad de decidir como y cuando debe realizar su trabajo? | | | | | |
| 2 | Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo? | | | | | |
| 3 | Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos? | | | | | |
| 4 | Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas? | | | | | |
| 5 | Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando? | | | | | |
| 6 | Puede cada miembro del grupo desarrollar con | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo? | | | | | |
| 7 | El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final? | | | | | |
| 8 | Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas? | | | | | |
| 9 | Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea? | | | | | |
| 10 | Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo? | | | | | |
| 11 | El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada? | | | | | |
| 12 | Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo? | | | | | |
| 13 | Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes? | | | | | |
| 14 | Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales? | | | | | |
| 15 | El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza? | | | | | |
| 16 | Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación? | | | | | |
| 17 | Se conocen los aspectos que se evalúan para el | | | | | |



| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | otorgamiento de méritos y la selección de los mas destacados? (tanto morales como materiales). | | | | | |
| 18 | El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados? | | | | | |
| 19 | Los trabajadores mas destacados son los que reciben loa mayor cantidad de estímulos materiales? | | | | | |
| 20 | El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? Las áreas están debidamente protegidas? | | | | | |
| 21 | Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables? | | | | | |
| 22 | Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable? | | | | | |
| 23 | Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente. | | | | | |
| 24 | Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, Le satisfacen? | | | | | |
| 25 | Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.? | | | | | |
| | EVALUE LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR: | | | | | |
| | * ALIMENTACIÓN. | | | | | |
| | * SALUD. | | | | | |
| | * TRANSPORTE. | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 26 | Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen? | | | | | |
| 27 | Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso etc.)? | | | | | |
| 28 | Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales? | | | | | |
| 29 | VALORE INTEGRALMENTE SU SATISFACCIÓN EN LA ENTIDAD. | | | | | |
| 30 | COMO SE CONSIDERA USTED COMPROMETIDO CON LA ENTIDAD. | | | | | |

Si desea hacer alguna apreciación personal que crea pueda ser útil a este trabajo localícenos y de seguro serán interesantes sus observaciones, aquí puede decir sus criterios.



Anexo 20. Tabla resumen del análisis de la encuesta de satisfacción laboral

| Pregunta | Categoría más marcada | Cantidad de trabajadores | % del total |
|--|------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| 17. ¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (tanto morales como materiales). | Regular | 32 | 65.3 |
| 20. ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? Las áreas están debidamente protegidas? | | 29 | 59.2 |
| 26. Las condiciones de desarrollo personal y profesional (Capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen? | | 30 | 61.2 |
| Total de trabajadores encuestados | 49 | | |

