BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS BASADA EN EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EN EL MUSEO DEL RON HAVANA CLUB

BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

AUTORES: María Caridad Velázquez Díaz[1]

Sebastiana del Monserrate Ruiz Cedeño[2]

Daniel Alfonso Robaina[3]

Liliana Elvira López Báster[4]

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: moncitaruiz@gmail.com

Fecha de recepción: 23-02-2019

Fecha de aceptación: 16-04-2019

RESUMEN

El siguiente artículo resume los componentes teóricos y metodológicos tratados como bases para confeccionar una estrategia de Marketing Relacional en el Museo del Ron Havana Club en La Habana, Cuba. La investigación está orientada a elevar el nivel de integración del sistema de dirección del Museo para lograr el óptimo desempeño de todas las partes que integran o realizan el total de actividades y se propone que se realice bajo la concepción metodológica para la confección de una estrategia de negocio basada en el enfoque de marketing relacional.

PALABRAS CLAVE: Sistema de dirección; Marketing relacional; Estrategia de negocios.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES FOR THE CREATION OF A BUSINESS STRATEGY BASED ON THE RELATIONAL MARKETING APPROACH TO ACHIEVE THE INTEGRATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE HAVANA CLUB RUM MUSEUM

ABSTRACT

This article summarizes the theoretical and methodological components treated as the bases to prepare a Relational Marketing strategy at the Havana Club Rum Museum, in Havana, Cuba. The research is aimed at raising the level of integration of the Museum's management system to achieve the optimum performance of all the parties that make up or carry out the total activities

[1] Licenciada en Contabilidad. Estudiante de la Maestría en Dirección del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana. Cuba. Directora del Museo del Ron Havana Club. E-mail: caridad.velazquez@havanaclub.cu

[2] Doctora en Ciencias Económicas. Docente y Directora de Cooperación de la Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.

[3] Doctor en Ciencias Técnicas. Docente y Vicerrector de la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana. Cuba. . E-mail: dalfonso@ind.cujae.edu.cu

[4] Master en Dirección. Docente de la Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador. E-mail: lelbhlg@gmail.com

© Centro de Investigación y Desarrollo. Universidad Regional Autónoma de Los Andes - Extensión Santo Domingo. Ecuador.

and it is proposed that it be carried out under the methodological conception for the preparation of a strategy of business based on the relational marketing approach.

KEYWORDS: management system; relational marketing; business strategy.

INTRODUCCIÓN

Havana Club, empresa mixta productora y comercializadora de ron, es la tercera marca internacional de ron vendida en el mundo y el líder mundial en súper Premium y rones superiores. En el año 2018 cerró con ventas de 4,6 millones de cajas y exporta a más de 120 países excluyendo los Estados Unidos que representa el 40% en el mercado mundial por el embargo que prohíbe la venta de productos cubanos y aun así su prestigio la ubica en el número 22 en el Top 100 de impacto en el mundo de los espirituosos.

Al mismo tiempo Havana Club dispone de un Museo creado para difundir la marca a través de las estrategias dirigidas a cada región o segmento de mercado internacional, esta institución también fue concebida como una herramienta para demostrar y defender el carácter genuino del producto ante falsificadores de origen.

En la recepción del Museo se informa a los visitantes acerca de las disponibilidades del lugar para que puedan elegir: por ejemplo: lo que se reconoce como ¨ El Recorrido¨ que consiste en una travesía guiada por un especialista quien les explica todas las etapas de producción del ron, comenzando desde el arribo de la caña de azúcar a Cuba en 1493, este recorrido cuenta con espacios como: Sala de Havana Cultura, Sala de Video, "Galería de la Caña", el área de la maqueta "La Esperanza" reproducción a escala de un central azucarero, luego continua con el área de fermentación, la destilación, filtración, tonelería, añejamiento y sala de Maestros del Ron Cubano y para finalizar se encuentra el Bar de Degustación, existen otras áreas independientes al recorrido que son: la Sala de Catas, la Galería de Arte, el Bar – Restaurante donde se ofrece comida y coctelería cubana y una Tienda donde se comercializan productos Havana Club.

Una particularidad a resaltar es que Havana Club Internacional contrata a través de una franquicia otra entidad para las operaciones en este caso del Bar y la Tienda.

Desde su inauguración en marzo del año 2000 a esta fecha, el sitio ha recibido un acumulado de más de 2 millones 500 mil visitantes, cuya composición es: del 94 % turistas provenientes de las Agencias de Viajes del Ministerio de Turismo de Cuba MINTUR y el 6% restante a turismo individual, categoría de visitantes que acude a la instalación de forma independiente.

Desde el 2010 a la fecha se evidencia un crecimiento en el posicionamiento del Museo en el mercado turístico, por lo que se hace cada vez más necesario realizar acciones para elevar el nivel de satisfacción de los visitantes recibidos; ésta necesidad trae consigo mayores niveles de integración de todas las áreas de trabajo que conforman el Museo, en este caso se tiene en cuenta la concepción de integración del sistema de dirección de la empresa (Alfonso-Robaina, 2007)(Bolaño-Rodríguez & Alfonso-Robaina, 2016) (Malleuve-Martínez, A. et al. 2019). Se propone en la investigación el problema científico siguiente: ¿Cómo contribuir al aumento del nivel de integración del Sistema de Dirección del Museo del Ron Havana Club? Como Objeto de Investigación se propone: La teoría sobre la Integración del Sistema de Dirección y el Marketing Relacional; el Campo de Acción: La Estrategia de Negocio del Museo del Ron Havana Club. El Objetivo General es establecer las bases teórica y metodológica para la confección de una estrategia de negocio basada en el enfoque de Marketing Relacional para lograr la integración del

Sistema de Dirección en el Museo del Ron Havana Club. La investigación se realiza bajo la idea a defender: que si se desarrollan las bases teóricas y metodológicas para la confección de una Estrategia de Negocios basada en el enfoque de Marketing Relacional se contribuirá a elevar el nivel de integración del Sistema de Dirección en el Museo del Ron Havana Club.

DESARROLLO

Al realizar un estudio de comportamiento de los visitantes al Museo del Ron Havana Club se obtiene una caracterización de los visitantes que permite clasificarlos en tres categorías; turistas que acuden de forma independiente (Individuales), turistas Grupos que provienen de las Agencias de Viaje y los turistas Nacionales. Para esta caracterización se toma como muestra un comportamiento promedio anual. En la Tabla 1 se presentan los visitantes mensuales promedio en un año. (el mes 13 significa el acumulado del año).

Tabla 1. Visitantes promedio mensuales en un año.

Mes	Individuales	Grupos	Nacionales	Total de visitantes
Enero	1846	7802	1017	10665
Febrero	1819	8947	1021	11787
Marzo	2038	9365	1212	12615
Abril	2223	7696	1086	11005
Mayo	1612	6272	1216	9100
Junio	1196	3320	781	5297
Julio	1386	3400	1169	5955
Agosto	1294	3204	1087	5585
Septiembre	491	1857	594	2942
Octubre	796	6440	861	8097
Noviembre	1212	7275	855	9342
Diciembre	963	3835	822	5620
Total	16876	69413	11721	98010

Fuente. Colectivo de autores

En el gráfico 1 se representa el comportamiento de los visitantes individuales promedio por mes en un año.

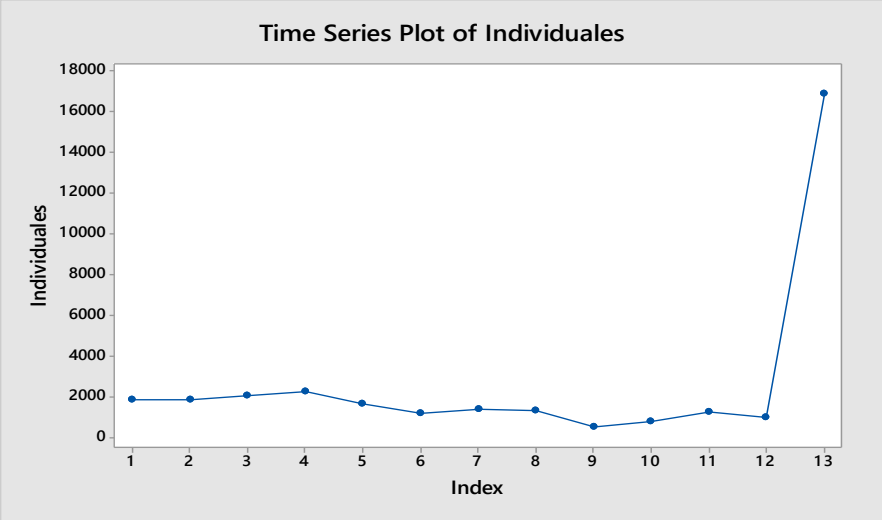

Gráfico 1. Comportamiento de los visitantes individuales promedio por mes en un año.

Fuente: Colectivo de autores

Los visitantes individuales tienen su máximo en el mes abril y en el mes de septiembre su mínimo. En el primer cuatrimestre se centra aproximadamente el 34% de las visitas totales en el año. De enero a junio es mejor que de julio a diciembre, de 10734 visitantes y 6142 visitantes respectivamente.

En el gráfico 2 se representa el comportamiento de los visitantes grupos promedio por mes en un año.

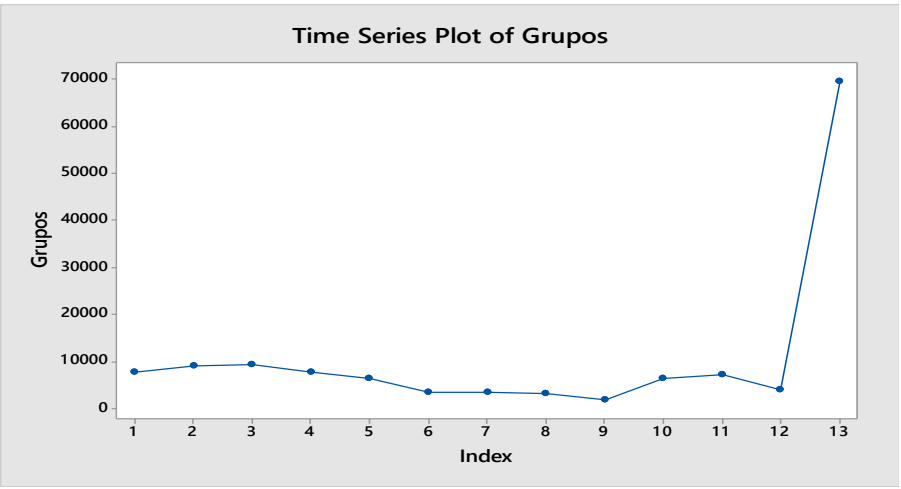

Gráfico 2. Comportamiento de los visitantes grupos promedio por mes en un año.

Fuente: Colectivo de autores

El mejor mes de visitantes grupos es marzo y de menor visita es octubre. En el primer cuatrimestre se concentra a aproximadamente 49% de los visitantes grupos. El primer semestre del año es mejor que el segundo.

En el gráfico 3 se representa el comportamiento de los visitantes nacionales promedio por mes en un año.

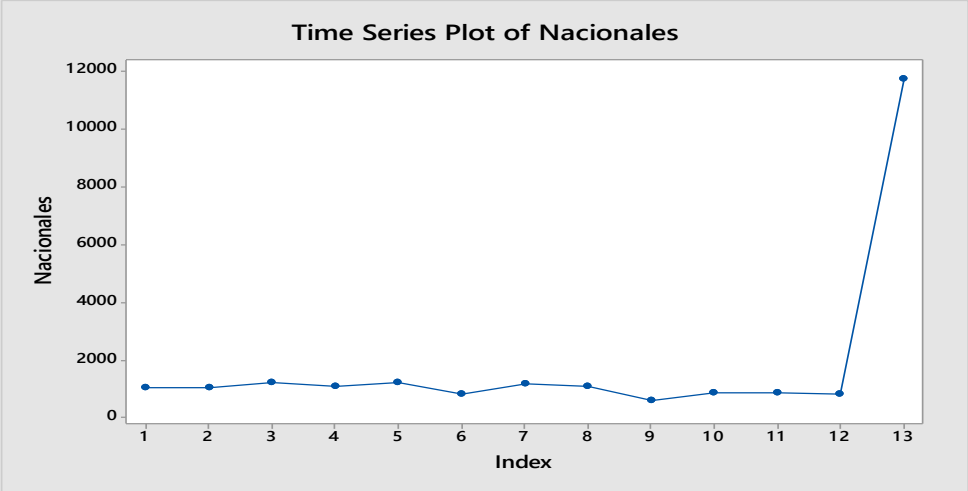

Gráfico 3. Comportamiento de los visitantes nacionales promedio por mes en un año.

Fuente: Colectivo de autores

Los visitantes nacionales promedio año tuvieron un comportamiento estable por meses y ellos representan aproximadamente un 12 % de los visitantes del Museo.

Realizando un análisis de los visitantes individuales y grupales por nacionalidades observando en el gráfico 4 el comportamiento de los países con más de mil visitantes promedio en el año se comportan de la siguiente manera.

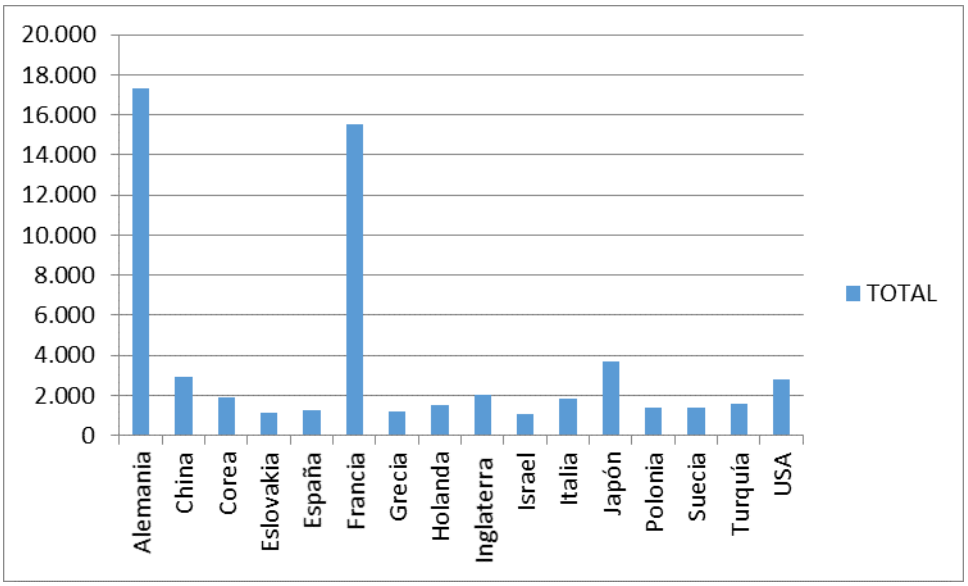

Gráfico 4. Comportamiento de los visitantes individuales y grupales promedio por año por nacionalidades.

Fuente: Colectivo de autores

Como se observa en el gráfico anterior se destaca Alemania, Francia y Japón en el comportamiento de los visitantes individuales y grupales. Entre estos 3 países se concentra alrededor 62,3% de los visitantes analizados.

Teniendo en cuenta estos resultados y el comportamiento de los visitantes más importantes para el Museo del Ron Havana Club se necesita lograr acciones de trabajo que contribuyan a elevar el

nivel de satisfacción del servicio percibido por los visitantes. En este caso el Museo presenta una particularidad que el diseño del servicio general que es que existen dos organizaciones independientes que se integran. La primera es la responsable del servicio medular, lo que se denomina ¨ El Recorrido¨ y que consiste en una travesía guiada por un especialista quien les acompaña y explica todas las etapas de Producción del Ron desde el arribo de la caña de azúcar en 1493, este recorrido cuenta con áreas como la Sala de Havana Cultura, la Sala de Video, la Galería de la Caña, la Maqueta de un Central Azucarero ¨La Esperanza, el Proceso de Fermentación, la Destilación, la Filtración, la Tonelería, el Añejamiento, la Sala Maestros del Ron Cubano y el Bar de Degustación, así como La Sala de Catas, la Galería de Arte.

La segunda brinda los servicios del Bar-Restaurante donde se ofrece comida y coctelería cubana y la Tienda donde se comercializan productos Havana Club.

Teniendo en cuenta esta situación se realiza una valoración del nivel de integración del sistema de dirección de la empresa (Alfonso-Robaina, 2007) (Bolaño-Rodríguez & Alfonso-Robaina, 2016) (Malleuve-Martínez et al, 2019).

En la tabla 2 se presenta la matriz de relaciones externas del Museo, dónde se presentan por las filas los procesos de Dirección, Comercial, Guía de Recorrido y Administración que componen la cadena de valor. En las columnas se representan las entidades externas en la que el Museo tiene relación como: Proveedores, Visitantes individuales, Organismos Nacionales, Havana Club, Agencias de Viajes y Organización (que atiende el Bar-Restaurante y la Tienda)

Tabla 2. Matriz de relaciones externas del Museo.

Procesos	Entidades externas					
	Proveedores Nacionales	Clientes individuales	Organismos Nacionales	Havana Club	Agencia de Viajes	Organización
Dirección	I=5, D=1	I=5, D=1	I=3 D=3	I=5, D=5	I=5,D=3	I=5;D=2
Comercial	I=5, D=1	I=5, D=1	I=3, D=3	I=5, D=5	I=5, D=3	I=5;D=2
Guía de Recorrido		I=5, D=1	I=3, D=3	I=5, D=5	I=5, D=3	
Administración	I=5, D=1			I=5, D=3		I=5, D=2

Fuente: Colectivo de autores

Considerando las relaciones desde el punto de vista del desempeño y su nivel de importancia se clasifican con puntuaciones desde (1 al 5) tomando en cuenta la prioridad de estas relaciones para el desarrollo y cumplimiento de las funciones de cada proceso. En este análisis la evaluación y calificación de la relación no se consideró el punto ideal para un desempeño óptimo, sino la práctica o comportamiento real.

Proveedores: Se consideran Importantes las relaciones con Proveedores Nacionales por la necesidad de abastecimientos de productos y servicios para el normal desempeño de los procesos claves del Museo, sin embargo, su grado de desempeño es muy bajo, considerándose esta una Relación Critica para el funcionamiento óptimo de la instalación, (Equipos de Clima, Grupos

Electrógeno de Respaldo, Suministros de productos de mantenimiento, Instalación y mantenimiento regular de equipamiento, etc.)

Clientes individuales: Las relaciones entre los procesos y los Clientes Internacionales son de alta importancia para el Museo, son la categoría de clientes priorizados por estrategia de la empresa; sin embargo, su desempeño se considera bajo por la poca afluencia de este público a la instalación.

Las Agencias de Viaje muestran un grado de importancia alto pero un desempeño medio, el grado de publicidad o conocimiento de los servicios que presta el Museo hacen que las agencias de viaje no exploten todas las capacidades de la instalación, se limitan generalmente a vender el recorrido convencional del Museo omitiendo otros de mayor interés para la marca, esta relación la calificamos como critica

Cálculo del NISDE externo

NISDE= 1-(RC/RI)

RI: Son la cantidad de las relaciones con alta importancia

RC: Son la cantidad de relaciones con alta importancia para lograr los objetivos, pero bajo nivel de desempeño

NISDE = 1-(13/16) = 0.1875

Después del cálculo del NISDE externo se realiza un estudio con las relaciones internas, en la tabla 3 se representa las relaciones internas. Estas relaciones están enmarcadas en las relaciones entre los procesos del Museo.

Tabla 3. Matriz de relaciones internas del Museo.

Procesos	Procesos			
	Dirección	Comercial	Guía de Recorrido	Administración
Dirección		I=5, D=5 (RI)	I=5,D=5 (RI)	I=5, D=2 (RI)
Comercial	I=5, D=5 (RI)		I=5, D=5 (RI)	I=5, D= 2 (RC)
Guía de Recorrido	I=5, D=5 (RI)	I=5, D=5 (RI)		I=5, D= 2 (RC)
Administración	I=5, D=2 (RC)	I=5, D=2 (RC)	I=5, D=2 (RC)	

Fuente: Colectivo de autores

Cálculo del NISDE interno

NISDE= 1-(6/12) = 0.50

El Proceso de Administración se cataloga como proceso de Apoyo, al analizar el NISDE Externo se puede apreciar que la relación con los proveedores de servicios e insumos es considerada una relación critica por su bajo nivel de desempeño; ahora al evaluar el grado de integración del sistema de dirección en las relaciones internas se puede apreciar nuevamente la repercusión de las relaciones críticas con los proveedores en el bajo grado de desempeño del área de administración con el resto de los procesos del Museo y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta el estudio de los visitantes y el NISDE externo e interno se propone analizar las bases teóricas y metodológicas para la confección de una estrategia de negocio basada en el

enfoque de marketing relacional para lograr la integración del sistema de dirección en el Museo del Ron Havana Club.

Para este análisis se tiene en cuenta los estudios de (Espinosa-González, 2010) sobre el proceso de Dirección Comercial para la Integración del Sistema de Dirección de las Empresas, en la Figura 1 se presenta la propuesta del Procedimiento General de Dirección Comercial para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

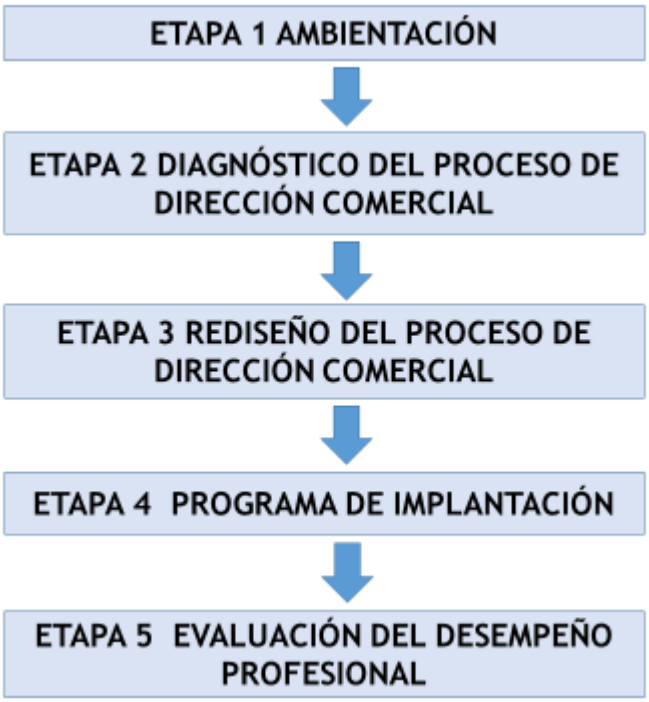

Figura 1. Procedimiento General de Dirección Comercial para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

Fuente: (Espinosa-González, 2010).

Del procedimiento presentado anteriormente se toma como bases teóricas y metodológicas para la confección de una estrategia de negocio basada en el enfoque de marketing relacional para lograr la integración del sistema de dirección en el Museo del Ron Havana Club la Etapa II orientada al diagnóstico del proceso de dirección comercial, a continuación, se describe como realizar ese diagnóstico.

El objetivo es identificar las reservas y los elementos limitantes del proceso comercial relacionados con problemas del sistema de información en función de la gestión de la cadena de suministro y que atentan contra la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

El diagnóstico del proceso de Dirección Comercial se realiza a través de 9 fases, de las cuales la 4ta, 5ta y 6ta son propuestas teniendo en cuenta los criterios aportados por investigaciones que anteceden con respecto a servicio al cliente (Acevedo-Suárez & Gómez-Acosta, M., 2010). Para las fases 7 y 8 se toma como referencia metodológica en diagnóstico de los sistemas de Información del GECYT propuesta en el artículo ¨El Qué y el Cómo del Diagnóstico de Información gerencial¨ (Goñi-Camejo, 2008). Además, otros autores (Muñiz-González, 2006) (Acevedo-Suárez & Gómez-Acosta, M., 2010) (Acevedo et al, 2001); que tratan los modelos de

SCM y CRM para tenerlos en cuenta en el diagnóstico y por supuesto en la etapa posterior de rediseño. A continuación, se presentan las 9 fases.

Fase 2.1: Definición del mapa del proceso comercial actual.

Objetivo: Mapear el proceso comercial de la forma en que se esté desarrollando en la actualidad.

Fase 2.2: Determinación del nivel de integración del proceso comercial.

Objetivo: Medir el nivel de integración del proceso comercial en la empresa.

Fase 2.3: Análisis de las causas de las relaciones críticas y los riesgos de las relaciones importantes relacionadas con los sistemas de información y la comunicación en el proceso comercial.

Objetivo: Determinar las causas de las relaciones críticas (RC) y los riesgos que pueden afectar las relaciones importantes (RI) y que pueden limitar el cumplimiento del objetivo del proceso comercial y la misión de la organización, llevando a cabo un análisis en cuales de estas causas y riesgos están relacionados con problemas de comunicación o los Sistemas de Información.

Fase 2.4: Análisis de las brechas del servicio al cliente.

Objetivo: Determinar las brechas en la satisfacción y valor aportado al cliente

Fase 2.5: Caracterización del contenido de la organización para brindar el servicio al cliente.

Objetivo: Caracterizar el contenido que la organización debe adoptar para brindar el servicio al cliente.

Fase 2.6: Determinación del ciclo del cliente: duración, estructura y acceso a la información sobre su marcha.

Objetivo: Determinar el ciclo del cliente, su duración, estructura y el acceso del cliente a la información sobre su pedido.

Fase 2.7: Diagnóstico del sistema de información para una adecuada gestión de la cadena de suministro y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Objetivo: Diagnosticar el sistema de información de la empresa en función de que los miembros de la cadena de suministro ajusten su producción y suministros al ritmo de la demanda y lograr la plena satisfacción del cliente.

Fase 2.8: Infraestructura tecnológica y otros recursos para la gestión de la información que garanticen la gestión de la cadena de suministro y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Objetivo: Diagnosticar el estado de la infraestructura que sustenta el flujo informativo y permita garantizar la gestión de la cadena de suministro y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Fase 2.9: Oportunidades de mejora del proceso comercial y del sistema informativo en función de la integración.

Objetivo: Identificar las oportunidades de mejora del proceso comercial y del sistema informativo para elevar la integración del Sistema de Dirección de la empresa.

CONCLUSIONES

El 62,3% de los visitantes anuales del Museo del Ron Havana Club se concentran en los países Alemania, Francia y Japón.

Se evidencian oportunidades de mejoras sobre la integración del sistema de dirección del Museo del Ron Havana Club y se propone que se realice bajo la concepción metodológica para la confección de una estrategia de negocio basada en el enfoque de marketing relacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo-Suárez, J., & Gómez- Acosta, M. (2010). *La Logística moderna en la Empresa.* La Habana: Félix Varela.

Acevedo-Suárez, J., Gómez-Acosta, M. y Acevedo-Urquiaga, A.J. (2001). *La Gestión de la Cadena de Suministro*. La Habana: CETA.

Alfonso-Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.* La Habana: CUJAE.

Bolaño-Rodríguez, Y., & Alfonso-Robaina, D. (2016). La Capacidad de Prevención Estratégica del Sistema de Dirección. *DYNA Managment*, *4*(1), 13 p.

Espinosa-González, L. (2010). *Procedimiento General de Dirección Comercial para la Integración del Sistema de Dirección.* La Habana: CUJAE.

Goñi Camejo, I. (2008). El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial. *ACIMED, 15*(5), 1-19.

Malleuve- Martínez, A., Alfonso- Robaina, D., Lavandero-García, J., & Ramos-Díaz, V. C. (2018). Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). *DYNA*, *85*(207), 297-305.

Muñiz-González, R. (2006). *Marketing en el Siglo XXI.* CEF.