

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Plan de Mercadeo para la Banda de Conciertos de Cartago de la Dirección de
Bandas del Ministerio de Cultura y Juventud**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas

Esteban Antonio Rojas Castillo

A95412

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

A mis padres Rolando y Mónica y a mis hermanas Mariela y Raquel
Porque la familia, es por siempre y para siempre.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Juan Francisco Nájera Coto y a Ricardo Vargas Gonzales quiénes me guiaron profesionalmente durante este camino y me permitieron realizar este trabajo en la Banda de Conciertos de Cartago.

De igual manera, agradezco a Roque Rodríguez por su apoyo en la elaboración del trabajo y por su motivación e impulso desde que cursé el primer módulo del Técnico en Mercadeo.

Finalmente, este proceso no hubiese sido posible sin el indudable soporte y confianza que mis familiares me otorgaron, y por supuesto a Natalia, por su apoyo constante e invaluable.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas”

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.A.E. Alejandra López Rosales
Lectora (Profesora de Posgrado)

M.B.A. Ricardo Vargas Gonzales
Lector de Empresa

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Esteban Rojas Castillo
Sustentante

Tabla de contenido	
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	x
Lista de Cuadros.....	xi
Lista de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
Introducción y Justificación	14
Alcances	17
Limitaciones.....	17
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
1 Capítulo Primero. Descripción del entorno y la industria del entretenimiento musical en Costa Rica y su desarrollo actual	20
1.1 Introducción a la teoría musical.....	21
1.2 Las bandas de concierto	24
1.2.1 Los inicios de las bandas.....	24
1.2.2 La conformación	24
1.2.3 El repertorio	26
1.3 Las Bandas de Concierto en Costa Rica.....	27
1.4 La Industria del Entretenimiento en Costa Rica	30
1.5 Marco Teórico	33
1.5.1 Definición de Conceptos Teóricos	33
1.5.1.1 Plan estratégico	33
1.5.1.2 Investigación de Mercados	34
1.5.1.3 Cadena de Valor con el Consumidor	34

1.5.1.4	Fidelización con el Cliente	35
1.5.1.5	La Flor de Servicios	35
2	Capítulo Segundo. Descripción general de la BCC y de su situación actual. .	38
2.1	Reseña histórica de la BCC	39
2.2	Acerca del señor Ricardo Vargas Gonzáles, el director artístico de la BCC 41	
2.3	Acerca de la señora María del Pilar Redondo, la subdirectora de la BCC 41	
2.4	Marco Estratégico de la BCC	42
2.4.1	Visión	42
2.4.2	Misión	42
2.4.3	Objetivos	42
2.4.4	Estructura organizacional de la BCC	43
2.4.5	El proceso de trabajo de la BCC.....	47
2.4.5.1	Planificación de la temporada anual	48
2.4.5.2	Elección del repertorio	48
2.4.5.3	El ensayo	49
2.4.5.4	El concierto	49
2.4.6	La mezcla de mercadeo de la BCC	50
2.4.6.1	En el área del producto o servicio.....	50
2.4.6.2	En el área del precio.....	50
2.4.6.3	En el área de la plaza o la distribución	51
2.4.6.4	En el área de la promoción	51
2.4.7	El conocimiento y la experiencia del mercado	52
2.4.7.1	El mercado de la BCC	52
2.4.7.2	La competencia de la BCC	53
3	Capítulo Tercero. Investigación de la realidad que suscita a la BCC.	55
3.1	Justificación de la investigación	55
3.2	Población de interés.....	55

3.3	Metodología de la Investigación	56
3.4	Encuesta al Público General	58
3.4.1	Objetivo General.....	58
3.4.2	Objetivos Específicos.....	58
3.5	Observación del Público General	59
3.5.1	Objetivo General.....	59
3.5.2	Objetivos Específicos.....	59
3.6	Encuesta a los miembros de la BCC.....	59
3.6.1	Objetivo General.....	59
3.6.2	Objetivos Específicos.....	60
3.7	Desarrollo y análisis de la investigación	60
3.7.1	Análisis de Datos Secundarios	60
3.7.2	Encuesta al Público General.....	67
3.7.2.1	Descripción de los participantes y su percepción general	67
3.7.2.2	Percepción específica de la BCC	74
3.7.3	Observación encubierta.....	87
3.7.4	Encuesta a los músicos de la BCC.....	89
3.8	Planteamiento de un FODA para la BCC	100
3.8.1	Fortalezas.....	100
3.8.2	Oportunidades	100
3.8.3	Debilidades.....	101
3.8.4	Amenazas.....	101
4	Capítulo IV. Propuesta de estrategia de mercadeo para la BCC.....	103
4.1	Objetivos de las Estrategias.....	104
4.2	Estrategia de Mercadeo para la BCC.....	105
4.2.1	Segmentación del mercado	105
4.2.2	El producto. Determinación de la mejor oferta de servicios base y complementarios para el consumidor que pueda ofrecer la BCC.....	107
4.2.2.1	Estrategia	107

4.2.2.2	Planes de acción	107
4.2.2.3	Propuesta Económica Preliminar.....	111
4.2.3	El lugar. Propuesta para ser más convenientes.	114
4.2.3.1	Estrategia	114
4.2.3.2	Planes de acción	114
4.2.3.3	Propuesta Económica Preliminar.....	117
4.2.4	El precio. Estrategia de valor por persona y valor para las empresas. 119	
4.2.4.1	Estrategia	119
4.2.4.2	Planes de acción	120
4.2.4.3	Propuesta Económica Preliminar.....	121
4.2.5	La promoción de la BCC. Propuesta de divulgación y comunicación general para la BCC	122
4.2.5.1	Estrategia	122
4.2.5.2	Planes de acción	122
4.2.5.3	Propuesta económica preliminar	124
4.2.6	Las personas. Administración de las relaciones con los clientes.....	126
4.2.6.1	Estrategia	126
4.2.6.2	Planes de acción	126
4.2.6.3	Propuesta económica preliminar	128
4.2.7	El entorno físico. El impacto del público en el lugar de transferencia del servicio	129
4.2.7.1	Estrategia	129
4.2.7.2	Planes de acción	129
4.2.7.3	Propuesta económica preliminar	132
4.2.8	El personal. Motivación de los músicos de la BCC.....	133
4.2.8.1	Estrategia	133
4.2.8.2	Planes de acción	133
4.2.8.3	Propuesta económica preliminar	135
4.2.9	La productividad. Mejora de los procesos productivos de la BCC.....	136
4.2.9.1	Estrategia	136

4.2.9.2	Planes de acción	136
4.2.9.3	Propuesta económica preliminar	137
4.3	Presupuesto de mercadeo. Propuesta económica final	138
	Conclusiones	141
	Anexos.....	143
	Bibliografía.....	162

Resumen

El objetivo principal del trabajo es elaborar una estrategia de mercadeo para la Banda de Conciertos de Cartago de la Dirección de Bandas del Ministerio de Cultura y Juventud y de este modo, poder sopesar los dos principales problemas descritos por los jerarcas.

La poca afluencia de público a los conciertos o presentaciones que realiza la agrupación y la baja motivación de los músicos miembros de esta, hacen del trabajo todo un reto para plantearse las estrategias necesarias y con esto mejorar la rentabilidad de la institución.

La BCC, es la agrupación musical organizada más antigua del país, con 175 años de continuo servicio y pertenece hoy a la DB del MCJ. No obstante, a lo largo de todo su proceso, no ha habido un planeamiento estructural para aumentar exponencialmente la cantidad de escuchas que se reciben por temporada.

Es por esto por lo que se plantea una investigación en tres etapas que incluyan una encuesta de satisfacción al consumidor actual con el objetivo de mejorar las deficiencias. También, se propone realizar una observación encubierta para determinar la forma real en que el consumidor utiliza el servicio que la agrupación brinda y, por último, se traza una encuesta de clima organizacional laboral para los músicos miembros de la banda, de modo que estos plasmen sus motivaciones e inconformidades.

Es así como se destacan problemas principales de promoción y divulgación en los conciertos que se realizan y que afectan la asistencia de público. También la conveniencia es un factor fundamental que se analiza ya que tradicionalmente el domingo funcionó como día de presentación, más en este momento, la mayoría de encuestados responden que los días de preferencia son viernes y sábado.

Finalmente, se proponen estrategias y tácticas basándose en la mezcla de mercadeo para servicios con su respectivo presupuesto para que sea analizado por los jerarcas y sean estos quienes procedan con su implementación. De este modo es como se finaliza el proyecto.

Lista de Cuadros

Cuadro 4.29 de la ENC	61
Cuadro 4.31 de la ENC	61
Cuadro 4.33 de la ENC	62
Cuadro 4.34 de la ENC	62
Cuadro 20 del Censo2011 del INEC	64
Cuadro 01 de Elaboración Propia	66
Cuadro 02 de Elaboración Propia	67
Cuadro 03 de Elaboración Propia	74
Cuadro 04 de Elaboración Propia	80
Cuadro 05 de Elaboración Propia	89
Cuadro 06 de Elaboración Propia	92
Cuadro 07 de Elaboración Propia	95
Cuadro 08 de Elaboración Propia	96
Cuadro 09 de Elaboración Propia	97
Cuadro 10 de Elaboración Propia	98
Cuadro 11 de Elaboración Propia	99

Lista de Figuras

Figura 01	63
Figura 02	69
Figura 03	70
Figura 04	71
Figura 05	72
Figura 06	73
Figura 07	73
Figura 08	75
Figura 09	76
Figura 10	77
Figura 11	78
Figura 12	78
Figura 13	79
Figura 14	80
Figura 15	81
Figura 16	82
Figura 17	82
Figura 18	83
Figura 19	84
Figura 20	85
Figura 21	85
Figura 22	90
Figura 23	91
Figura 24	93
Figura 25	94

Lista de Abreviaturas

Ministerio de Cultura y Juventud	MCJ
Dirección de Bandas	DB
Banda de Conciertos de Cartago	BCC
Encuesta Nacional de Cultura	ENC
Instituto Nacional de Estadística y Censo	INEC

Introducción y Justificación

La DB es una institución estatal adscrita al MCJ como un programa de Desarrollo Artístico y de Extensión Musical, fue fundada en 1845 por medio de la emisión del decreto LXIII durante el gobierno de José María Alfaro, según lo que se extrajo de la Colección de Leyes y Decretos en su edición número 208 y continuando con la tradición española, las bandas poseían características militares, pertenecían al Departamento de Marina y Guerra y su función primordial era acompañar y motivar a los soldados costarricenses. (Vargas, 2004)

Para 1948, con la abolición del Ejército Costarricense, la DB pasa a formar parte del Ministerio de Seguridad Pública, pero no fue sino hasta el 5 de julio de 1971 mediante la ley número 4788. Después de varios intentos fallidos¹ de crear una institución que velara por las bellas artes y la cultura del país, que se funda el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes en el gobierno de Daniel Oduber Quirós. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2011)

La DB está integrada actualmente por siete Bandas de Concierto² o Bandas Sinfónicas, una por cada provincia. Al ser parte del MCJ se ha logrado mantener el

¹ En 1948, Isaac Felipe Azofeifa Bolaños, Daniel Oduber Quirós y Carlos Monge Alfaro presentaron una propuesta a la Junta Fundadora de la Segunda República para crear un Instituto de Bellas Artes. Lamentablemente, no fructificó ya que el interés político de ese momento estaba enfocado en la nueva Constitución Política. En 1963, Alberto Cañas Escalante promovió la creación de la Dirección General de Artes y Letras adscrita al Ministerio de Educación Pública, no obstante, Cañas en 1970 presenta el proyecto para la creación del MCJ, sin embargo, en febrero del mismo año se rechaza el mismo por la Asamblea Legislativa. Finalmente, en 1971, el mismo Alberto Cañas en conjunto con Fernando Volio Jiménez y José Figueres Ferrer redactan un nuevo proyecto para la creación del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, el cual sí fue aprobado en 1971 por medio de la Ley No. 4788

² Una banda sinfónica es una agrupación musical conformada por instrumentos de las familias de viento madera (flautas, oboes, clarinetes, fagotes, saxofones y sus respectivas variaciones), viento metal (trompetas, cornos, trombones, eufonios, tubas y sus respectivas variaciones) y la percusión (instrumentos percutidos con una afinación específica o sin ella). Las diferencias por mencionar

reconocimiento artístico, cultural y social con el que cuentan actualmente, alineado a la misión de despertar el interés de los costarricenses por la cultura musical. (Coto, 2017)

La función de las Bandas de Conciertos es realizar presentaciones en cada provincia y región correspondiente, de este modo se logra una cobertura nacional durante la temporada anual. Según los datos proporcionados por el Director General de Bandas, Juan Francisco Nájera Coto, en promedio se realizan 530 presentaciones por año, en cantones y distritos de cada provincia, con repertorio variado que incluye música clásica³ y música popular como el rock, el reggae, la salsa, entre otras; asimismo, se interpreta para todo público desde niños y niñas en escuelas durante las temporadas de conciertos didácticos hasta adultos mayores en temporadas de conciertos de extensión cultural en donde se visitan asilos de ancianos.

La BCC según los informes de Marina y Guerra, fue fundada el 29 de marzo de 1843, incluso más antigua que la propia DB. El problema principal, que surge a raíz del planteamiento de la investigación de este proyecto, es la baja afluencia de personas en cada concierto, establecido con base en la observación realizada a lo largo de 7 años de permanencia en la BCC. Esto, unido a que el costo de la entrada para el público general de cada presentación que se realiza es totalmente gratuito, es así como, el costo de cada actividad⁴ dividido entre la cantidad de personas

algunas son: la carencia de la familia de las cuerdas (violines, violas, cellos y contrabajos) en una orquesta y la posibilidad de marchar en desfiles que sí tiene una banda de marcha. (Korsakov, 1946)

³ El período de la música conocido como el Período Clásico o el Clasicismo está comprendido entre los años 1750 y 1820, sin embargo, se popularizó en occidente y hoy se le nombra equivocadamente “Música Clásica” al género de música instrumental formal académica relacionado a las obras de compositores como Mozart, Beethoven, Haydn, etc. (Grout & Palisca, 2001)

⁴ No se cuenta aún con los datos certeros de los costos totales, sin embargo, cada concierto tiene un costo aproximado que implica los rubros del traslado de los instrumentos al lugar del concierto, el arrendamiento o el costo de operación del lugar en donde se ejecuta, la publicidad que se realice a cada concierto y el pago de todos los músicos asistentes al concierto. En algunos casos, también se debe contemplar el traslado de los músicos al lugar, así como los viáticos para cada uno (alimentación y hospedaje).

asistentes, representa un rubro muy elevado para el monto de dinero invertido por presentación.

Con base en lo anterior y de la mano con los resultados ya esperados de la ENC realizada por el MCJ y el INEC durante el 2016, presentados el pasado setiembre de este año, se puede observar un cambio considerable de personas que asisten a presentaciones musicales en vivo desde el 2013⁵ hasta el 2016, con un aumento de un 27% en la cantidad de asistentes de 12 años en adelante, hombres y mujeres.⁶ (Ministerio de Cultura y Juventud, 2017)

Finalmente, se aprecia claramente un problema que debe resolverse y una oportunidad latente que debe aprovecharse. La asistencia de la población en actividades culturales en vivo no está presente en los conciertos de las Bandas de Concierto del MCJ, tampoco en la BCC. Asimismo, la población duplicó aproximadamente la asistencia y, por ende, se planteará con el trabajo a continuación, un plan de mercadeo que agregue valor al servicio que se ofrece para aumentar la cantidad de afluencia de público a los conciertos y en conjunto, mejorar el posicionamiento y la recordación de la agrupación.

Es por esto por lo que, para el presente trabajo, no se hablará de la música como el “arte de producir sonidos” según el significado que da la Real Academia Española en su Diccionario de la Lengua Española. Más bien se utilizará la música como una práctica social, por ende, unida a un proceso económico, social, político y cultural de Costa Rica. De este modo, el proyecto plantea entender los procesos que afectaron y afectan la producción y la ejecución musical en el país, para desarrollar una estrategia de mercadeo que se adecue a los objetivos de la BCC de la DB del MCJ.

⁵ Fecha en que se realizó la penúltima ENC por el MCJ.

⁶ El resultado de la ENC del 2013 muestra que un 23,8% de la población asiste a presentaciones culturales de música en vivo, mientras que la ENC del 2016 muestra que el 50,8% de la población asiste a las mismas actividades.

Alcances

El alcance de este proyecto está planteado como un plan de mercadeo para la BCC de la DB y el objetivo principal es aumentar la afluencia del público a las actividades que realiza la banda, enfocando los esfuerzos de mercadeo con base en lo que el consumidor cartaginés desea y las implicaciones respectivas para lograrlo.

Se realizará un estudio interno de la banda y su estado actual, para poder determinar si hay algún factor que esté incidiendo en el problema principal. También, se llevará a cabo el análisis de la situación del país para comprender el mercado global que motiva a la asistencia de presentaciones o espectáculos en vivo, con estos resultados, se analizarán los gustos y preferencias de los consumidores para determinar si la oferta que realiza la BCC es la más adecuada, unido a las demás variables de la mezcla de mercadeo de servicios. Por último, se analizará la competencia que incide directa e indirectamente sobre la agrupación, con el fin de detallar sus aspectos positivos o fortalezas, y sus debilidades para utilizarlas a favor de esta.

Finalmente, el proyecto no conlleva a la implementación del plan estratégico de mercadeo, ya que eso dependerá completamente de la administración en curso.

Limitaciones

La investigación de datos que pueda arrojar los principales problemas que tiene la BCC radica en dos vertientes, el parámetro interno de la agrupación y el ámbito externo que influye sobre la misma.

A nivel interno, se conceptualizará un problema general que se alimentará por tres elementos, el primero es el recurso humano que está comprendido por los 30 músicos de la agrupación por lo que la investigación, encuesta y observación que se haga con ellos, representa una muestra de 30 personas y la limitación dependerá completamente de la cooperación que estos tengan con la investigación. Luego, el segundo elemento de donde se recabará información será del director y

la subdirectora de la banda, personas en total que tienen cierto grado de autonomía para dirigir su agrupación y realizar una oferta de servicio al nicho de mercado cartaginés, estos aportan un insumo sustancial a la investigación porque son los encargados de tomar el 90% de las decisiones relativas a la producción, ejecución y comunicación de cada banda, asimismo, son quienes manejan el recurso humano, y al tener esta figura, mucha responsabilidad poseen de que el problema principal se encuentre de forma interna o externa.

Finalmente, el tercer elemento es la información que brinda el departamento administrativo y la Dirección General, con las políticas de privacidad y confidencialidad del Estado, como estados financieros y resultados de observaciones que se han realizado a lo largo de los años. Sin embargo, cabe destacar que estas mediciones, al menos en la cantidad de personas que asisten a los conciertos, no son tan actualizadas ni poseen la suficiente información para elaborar un criterio macro de la situación actual, por lo que se deberá realizar una investigación y observación preliminar para detallar la magnitud del problema.

La limitación de tiempo para realizar el trabajo es de cinco meses de investigación de acuerdo con el cronograma de actividades que se delimitó con la institución. Asimismo, se acudirá a la historia de la BCC y a la de la DB y MCJ para comprender los procesos de trabajo que se han realizado en las instituciones, y constatar cuáles son los óptimos para el funcionamiento.

Como se expresó anteriormente, la limitación del área geográfica será el centro de la provincia de Cartago, con el fin de tener un mejor control sobre campo de estudio ya que el traslado a los sectores más alejados de la provincia no es factible durante el período de los 5 meses de investigación.

Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadeo para la BCC de la DB del MCJ, mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones y que permita incrementar la participación de mercado de la organización.

Objetivos Específicos

- Contextualizar el desarrollo de la industria del entretenimiento musical en Costa Rica y exponer los aspectos teóricos conceptuales necesarios para el diseño del plan de mercadeo para BCC de la DB del MCJ.
- Describir a la BCC y a la DB del MCJ y su coyuntura actual; incluyendo historia, principales servicios y productos, estrategia de negocios, estructura administrativa y mezcla de mercadeo.
- Realizar un análisis de la situación actual de la BCC de la DB del MCJ por medio de una investigación de campo, que con sus resultados permita determinar las bases para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo.
- Desarrollar un plan de mercadeo para la BCC de la DB del MCJ, acorde con la realidad de la compañía, que contribuya al incremento de la participación de mercado de la organización.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

1 Capítulo Primero. Descripción del entorno y la industria del entretenimiento musical en Costa Rica y su desarrollo actual

El capítulo primero del proyecto final de graduación, enmarca los principales elementos teórico-musicales que el lector deberá comprender para visualizar e interiorizar el trabajo que se hace a nivel nacional en las Bandas de Concierto de cada provincia.

Las siete bandas nacionales las constituyen un total de 250 artistas (Coto, 2017), en una mezcla heterogénea de músicos graduados de los principales centros de estudio musical del país⁷ y músicos empíricos que aprendieron por si solos a interpretar un instrumento. La balanza actualmente se inclina hacia el sector de músicos formalmente preparados por una academia, versus un 10% de músicos que continúan en la situación contraria⁸.

Pese a que los músicos, trabajadores de las Bandas de Concierto del MCJ, casi en su totalidad son graduados o estudiantes de las academias, ninguno cuenta con un título de administración de empresas con algún énfasis, esto separa la función del quehacer musical de la administración en la entrega del servicio como tal al consumidor. Si bien es cierto, la subjetividad de la música o del arte en general, en algunos casos, hace que la cuantificación de los objetivos de ventas sea menos precisa, la administración de una banda como una organización funciona del mismo modo que el de una empresa de productos o servicios a los que estamos acostumbrados.

Por ende, se analizarán en este capítulo también, conceptos administrativos y mercadológicos que conlleven a la relación directa de la administración de una empresa desde el área de mercadeo con una agrupación musical, con el fin de obtener una mejora desde la gestión de los esfuerzos mercadotécnicos.

⁷ Los principales centros de estudio musical en Costa Rica son: la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Instituto Nacional de la Música

⁸ Se toma como referencia las 4 bandas de la meseta central y se cuantifica la cantidad de músicos graduados o estudiantes, y los que no.

1.1 Introducción a la teoría musical

Durante la era medieval, los músicos y poetas, también llamados juglares⁹ y trovadores eran tachados de vagos y con un desagradable estilo de vida. Ellos eran artistas ambulantes que viajaban de ciudad en ciudad, entreteniendo al pueblo a cambio de comida o dinero y aprendiendo nuevas canciones o poemas¹⁰, ya que, en la mayoría de los casos, estos no eran ni compositores ni escritores. (Reese, 1940)

Sin embargo, a diferencia de hoy que, en la mayoría de los casos, los músicos profesionales se especializan en un solo instrumento, los juglares y trovadores tenían la habilidad de realizar varias tareas artísticas (entre otras), con el fin de ser lo más comerciales y mercadeables posibles, ya que el arte en Europa Occidental, estaba secularizado por la Iglesia Católica y era considerado digno o bien pagado, solamente quien fuera laico (Vicente, 2017).

Según la profesora Vicente, en sectores en donde la Iglesia Católica no tenía tanta fortaleza, los juglares y trovadores comenzaron a tener más auge. La unión de estos para traspasar el conocimiento aprendido inició el proceso de las agrupaciones instrumentales, y con esto se crearon nuevos géneros y agrupaciones musicales que fueron esparciéndose por Europa y el mundo.

Hoy se conocen cientos de géneros musicales y un número mayor de formatos de agrupaciones; además, se crean nuevos formatos y nuevos géneros con más rapidez por lo que acertar un número exacto de géneros y agrupaciones, sería imposible.

Sin embargo, existen géneros y agrupaciones estandarizadas que la mayoría de la población conoce, incluso, tienen la mayor aceptación y popularidad sobre los demás. Según la ENC, que realizó el MCJ en el año 2016, los cuatro géneros más populares en Costa Rica son (ver resultados completos en el anexo 1 y 2):

⁹ La palabra *juglar* según el semiólogo francés, Patrice Pavis, proviene de la palabra malabarista, que en inglés corresponde a "*juggler*". (Pavis, 1996)

¹⁰ Se dice que utilizaban la Cuaresma para aprender cantos y poemas nuevos.

1. Baladas románticas y música pop (43,2% de la población en el 2013 y 45,2% de la población en el 2016)
2. Música latina bailable (22,4% de la población en el 2013 y 28,1% de la población en el 2016)
3. Rock en inglés y otros (19,1% de la población en el 2013)
4. Reggae o Reggaeton (19,4% de la población en el 2016)

Con respecto a las agrupaciones musicales, no se habla de un formato específico que sea el más popular para la población, sin embargo, existe un estándar o base de agrupación que se utiliza en la mayoría de los géneros musicales porque contempla en sí, los elementos musicales esenciales de estos. Estas agrupaciones se conforman de instrumentos percutidos, melódicos o armónicos.

Los tres primeros géneros establecidos por la ENC del 2013 presentan un denominador común y es la composición de elementos musicales presentes en ellos, principalmente las líneas rítmicas, melódicas y armónicas.

La percusión es la sección rítmica de la música y se utiliza para establecer y mantener el ritmo o pulso. Esta puede ser de timbre definido que son los que producen notas definidas por una altura que se identifica con la cantidad de oscilaciones de onda que hacen en un segundo, o sea la frecuencia de la onda o de timbre indefinido que son los que producen sonidos no definidos por una altura.

Luego está la sección del bajo, que está dentro de la línea melódica. Esta sección interpreta las bases armónicas de la música¹¹ cuando ejecuta las notas

¹¹ La música que escuchamos, en realidad está conformada por elementos tímbricos definidos e indefinidos. Los sonidos definidos por la frecuencia de la onda se llaman notas musicales y fue gracias a Aristóteles y la invención del monocordio (San Juan, 2013) que sabemos a cuánta distancia está cada nota. Las notas cuando se ejecutan de forma individual, sin sobreponer una de otra, generan un movimiento o línea melódica. En cambio, cuando dos o más notas se ejecutan simultáneamente (esto quiere decir que dos o más notas suenan al mismo tiempo) producen intervalos entre sí, por el efecto de las diferentes frecuencias de las ondas. Estos intervalos producen acordes y generan la línea armónica o la armonía de la música. Cada acorde tiene una nota fundamental y a partir de ella, sobreponiendo más notas con diferentes intervalos (o diferentes

fundamentales (en la mayoría de los casos) de los acordes que se disponen en las obras musicales.

También, podemos encontrar secciones melódicas y armónicas individuales que generan variedad en la música, por ejemplo, la voz, por ser una línea melódica¹², los solos de guitarra eléctrica, que son también líneas melódicas o el teclado el cual es utilizado principalmente como una línea armónica.

Con base en lo anterior las agrupaciones más populares generalmente se constituyen de los siguientes instrumentos musicales:

- Batería (o percusión) que corresponden a la sección rítmica.
- Bajo eléctrico que corresponde a la línea melódica del bajo que ejecuta las notas fundamentales de los acordes.
- Guitarra eléctrica que corresponde a la línea melódica en los momentos en que ejecuta una sola nota a la vez y también a la línea melódica para los momentos en que ejecuta varias notas a la vez.
- Voz principal que corresponde a la línea melódica del cantante.

Adicional a lo anterior, se acostumbra en la mayoría de los casos a incluir una segunda guitarra por lo que la primera interpretaría las secciones melódicas de los solos y la segunda¹³ las secciones armónicas de las obras. Incluso, se agrega un teclado o piano para que interprete ambas secciones también.

frecuencias de onda) se crean los acordes mayores, menores, aumentados, disminuidos o semi disminuidos.

¹² Naturalmente, el ser humano no puede crear con la voz dos sonidos a la vez, por lo que los cantantes son instrumentos melódicos.

¹³ Comúnmente, se denominan guitarra rítmica por la interpretación de *riffs* (notas musicales con un ritmo repetitivo) y guitarra melódica por la interpretación de solos.

1.2 Las bandas de concierto

1.2.1 Los inicios de las bandas

Las bandas musicales actuales tienen antecedentes relacionados directamente con las agrupaciones militares. Los cuernos fueron utilizados durante el combate para alertar y llamar a los soldados, éstos eran construidos en el principio utilizando cuernos de animales, posteriormente, se comenzaron a fabricar en metal. Para aumentar su potencial sonoro, estos instrumentos iniciaron un proceso de agrupación, lo que produjo que los griegos y los romanos, formaran cuerpos de trompeteros enriquecidos más adelante por instrumentos que traían los cruzados como, las flautas, los timbales y las chirimías. Lo característico del siblo XII es la combinación de sonidos con los diferentes instrumentos de viento, entre ellos, trompetas, cornetas y trombones; para el siglo XVII las agrupaciones se enriquecieron con los oboes, los cuales, a finales de siglo se vieron reemplazados por los clarinetes. (Phillips, 1961)

1.2.2 La conformación

Las bandas de concierto entran dentro del género comúnmente llamado “música clásica”¹⁴ y con una conformación de instrumentos que pertenecen a la familia de viento madera, viento metal y percusión.

Según Rimsky Korsakov en su tratado de instrumentación, las bandas de concierto también nombradas ensambles de vientos, bandas sinfónicas u orquesta de vientos, se diferencian de una orquesta¹⁵ únicamente por la conformación de los instrumentos que la integran. Esta conformación se detalla a continuación:

¹⁴En Costa Rica y con base en la ENC del 2013, la música clásica se posiciona de número 10 en la lista de preferencias musicales de los costarricenses, con un 4,3% de escuchas.

¹⁵ Se decide realizar la comparación con una orquesta sinfónica, en función de la similitud de las características de ambos conjuntos, ya que el uso de los instrumentos es idéntico en ambas

- Piccolo o flautín (versión más pequeña¹⁶ de la flauta traversa)
- Flauta traversa
- Oboe
- Corno inglés (versión más grande del oboe)
- Fagot
- Clarinete requinto (versión más pequeña del clarinete soprano)
- Clarinete soprano
- Clarinete bajo (versión más grande del clarinete soprano)
- Saxofón soprano
- Saxofón alto
- Saxofón tenor
- Saxofón barítono
- Corno francés
- Trompeta o corneta
- Bugle
- Trombón
- Trombón bajo
- Eufonio o barítono
- Tuba
- Percusión

Entonces, las únicas diferencias claras entre una orquesta sinfónica y una banda sinfónica es la presencia de los instrumentos de cuerda como los violines,

agrupaciones y la única variación es la distribución; caso contrario que sucede con otras agrupaciones como, coros sinfónicos o ensambles más pequeños.

¹⁶ El timbre de un instrumento, generalmente lo define su tamaño. Un instrumento más pequeño dará un timbre más agudo, por ende, una frecuencia mayor de la vibración de las ondas de sonido. Al contrario, un instrumento más grande generará un sonido más grave lo que se traduce en ondas de sonido que vibran a una frecuencia menor.

violas, cellos y contrabajos, y la cantidad de instrumentos que tiene cada agrupación. Por ejemplo, una orquesta sinfónica tiene regularmente, 2 o 3 clarinetes sopranos en donde usualmente, el músico en el puesto de tercer clarinete ejecuta partituras de clarinete bajo o clarinete requinto. En una banda de conciertos la sección de clarinetes está conformada por 6 u 8 clarinetes sopranos, un clarinete requinto y dos clarinetes bajos (ver anexo 3).

1.2.3 El repertorio

A principios del siglo XX, se conocía poco repertorio escrito específicamente para bandas de conciertos ya que el género musical predominante durante el siglo XIX en Europa occidental, Estados Unidos y en épocas anteriores, era el de orquesta sinfónica. Fue sino hasta la primera década de 1900 que el cambio conceptual de bandas militares a bandas sinfónicas fortaleció la creación de música para banda de concierto. Sin embargo, durante ese tiempo, lo que estas agrupaciones interpretaban en la mayoría de las ocasiones eran transcripciones de repertorio orquestal en arreglos adaptados para las bandas.

No obstante, para cada una de las agrupaciones, en este caso bandas y orquestas, su repertorio no es distinto más que en la conformación instrumental de cada obra. No se encuentran diferencias de niveles técnicos, dificultad, versatilidad, texturas u otros factores que puedan negar las similitudes entre ambas agrupaciones. De este modo, una sinfonía¹⁷ por ejemplo, puede ser escrita para orquesta o para banda y ambas pueden tener la misma dificultad, con la diferencia de que los instrumentos que integran cada agrupación harán que la obra final suene distinta.

¹⁷ La sinfonía es una composición musical extensa que consta de cuatro secciones o movimientos distintos y contrastantes cada uno. (Symphony, 2017)

1.3 Las Bandas de Concierto en Costa Rica

La historia de las Bandas de Concierto en Costa Rica data de los años 1845. En aquel entonces se emitió el decreto LXIII durante el gobierno de José María Alfaro en dónde se señalaba la instauración de la DB¹⁸, institución adscrita al Departamento de Guerra y Marina cuya función, según el senador Manuel Carazo era que cada batallón debía contar con una banda y no necesariamente, difundir el conocimiento perfecto de la música. De este modo, Carazo señalaba que, “aunque la utilidad de las artes liberales era aceptable, la mayoría de las personas no podían convenir en que un profesor de música o un artista pudiese exigir por enseñar su ciencia o arte, más sueldo que un jornalero”. (Vargas, 2004)

No obstante, y pese al poco apoyo que brindaba el gobierno directamente a las bandas, se mantenían pequeñas agrupaciones de aproximadamente 12 a 20 músicos en las provincias de Heredia, Cartago y Alajuela, caso contrario para la Banda de San José que sí contaba con más apoyo y un número mayor de músicos. Por más de 10 años, las bandas no tuvieron un mayor apogeo más que el de la ordenanza militar. Las condiciones laborales eran inhumanas. Una carta de Paulino Mora padre de José, músico aprendiz de la Banda de Heredia señalaba que “los entrenamientos para los jóvenes aprendices eran sumamente duros. En castigo por alguna falta, el comandante aplicó 100 palos a su hijo, así que este quedó impedido por toda su vida. Su otro hijo también, músico de la Banda de Heredia, cayó muerto en servicio”.¹⁹ Una vez que los jóvenes dejaban de ser aprendices, pasaban a formar parte de la banda militar y por ende a prestar servicio por tiempo indefinido.

Según María Clara Vargas, estos jóvenes no iniciaban su entrenamiento por convicción, sino por imposición. Fueron jóvenes tomados de familias pobres para el servicio militar, y ahí, reubicados en la música militar, no tenían oportunidad de

¹⁸ Colección de Leyes y Decretos. Decreto LXIII, f. 208 (24 de diciembre, 1845). Habla de la “imperiosa necesidad” del Estado por promover la educación de los integrantes de la “música marcial del Estado” y de la compra de instrumentos. Este movimiento se inicia desde antes con la gestión del Jefe de Estado, Braulio Carrillo y sus esfuerzos por fortalecer al ejército.

¹⁹ A.N.C.R. Serie Guerra y Marina, No. 5694, s.f., (1869)

elegir un instrumento, sino que eran asignados por la necesidad de la agrupación o la disponibilidad del instrumento²⁰.

No fue sino, hasta el inicio de los años 1860, que empieza un crecimiento considerable en el apoyo hacia las bandas. La banda central de la Plaza de San José, contaba con 66 músicos, la de Cartago llegó a tener 22 miembros, y las de Alajuela y Heredia 17 y 18 respectivamente. Al aumentar el número de colaboradores o de instrumentos, las posibilidades musicales de repertorio también crecieron y esto influyó a que iniciara un desarrollo de entretenimiento para la población y dejaran de ser un mero sustento rítmico para la milicia. De este modo, asumieron las bandas un doble papel, por un lado, eran elementos imprescindibles en desfiles y en otras actividades políticas, y por otro, eran primordiales para el disfrute de la comunidad.

Para 1866, se menciona dentro de los presupuestos de la cartera del Departamento de Guerra y Marina, el puesto de Director General de Bandas. Manuel María Gutiérrez Flores²¹, director de la Banda de San José en ese momento, fue quien asumió la dirección de esta institución una vez abierto este puesto.

Con todo esto, las condiciones laborales fueron mejorando, y en 1875 se da la orden general de la liberación de servicio forzoso indefinido, y su disminución a 6 años. Para quienes iniciaron su proceso musical como aprendices y para aquellos que no lo hicieron de ese modo, el periodo se estipularía por contrato. El gobierno incentivo el reclutamiento de jóvenes de edades entre los 11 y los 15 años y además les motivó con educación básica gratuita a quienes no sabían leer ni escribir²².

Para 1948, con la abolición del Ejército Costarricense, la DB pasa a formar parte del Ministerio de Seguridad Pública, pero no fue sino hasta el 5 de julio de

²⁰ A.N.C.R. Serie de Guerra y Marina. No 5694, f. 66 (1869)

²¹ Compositor de la música Himno Nacional de Costa Rica

²² En la Banda de Alajuela, había 23 músicos que no sabían leer ni escribir. Por este motivo se creó una escuela en el interior del Cuartel de Alajuela, para impartir dos horas diarias de lecciones gratuitas de escritura, lectura, moral y religión, lo único que los músicos debían costear con su salario, eran los materiales didácticos.

1971 mediante la ley número 4788, y después de varios intentos fallidos²³ de crear una institución que velara por las bellas artes y la cultura del país, se funda el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes en el gobierno de Daniel Oduber Quirós (Ministerio de Cultura y Juventud, 2011).

La DB está integrada actualmente por siete Bandas de Concierto o Bandas Sinfónicas, una por cada provincia y siendo parte del MCJ se ha logrado mantener el reconocimiento artístico, cultural y social con el que cuentan actualmente, alineado a la misión de despertar el interés de los costarricenses por la cultura musical (Coto, Primer Encuentro con el Director General de Bandas, 2017).

La función de las Bandas de Conciertos es realizar presentaciones en cada provincia y región correspondiente, de este modo se logra una cobertura nacional durante la temporada anual. Según los datos proporcionados por el Director de Bandas, Juan Francisco Nájera Coto, en promedio se realizan 530 presentaciones por año, en cantones y distritos de cada provincia, con repertorio variado que incluye música clásica²⁴ y música popular como el rock, el reggae, la salsa, entre otras, asimismo, se interpreta para todo público desde niños y niñas en escuelas durante las temporadas de conciertos didácticos hasta adultos mayores en temporadas de conciertos de extensión cultural en donde se visitan asilos de ancianos.

²³ En 1948, Isaac Felipe Azofeifa Bolaños, Daniel Oduber Quirós y Carlos Monge Alfaro presentaron una propuesta a la Junta Fundadora de la Segunda República para crear un Instituto de Bellas Artes. Lamentablemente, no fructificó ya que el interés político de ese momento estaba enfocado en la nueva Constitución Política. En 1963, Alberto Cañas Escalante promovió la creación de la Dirección General de Artes y Letras adscrita al Ministerio de Educación Pública, no obstante, Cañas en 1970 presenta el proyecto para la creación del MCJ, sin embargo, en febrero del mismo año se rechaza el mismo por la Asamblea Legislativa. Finalmente, en 1971, el mismo Alberto Cañas en conjunto con Fernando Volio Jiménez y José Figueres Ferrer redactan un nuevo proyecto para la creación del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, el cual sí fue aprobado en 1971 por medio de la Ley No. 4788

²⁴ El período de la música conocido como el Período Clásico o el Clasicismo está comprendido entre los años 1750 y 1820, sin embargo, se popularizó en occidente y hoy se le nombra equivocadamente “Música Clásica” al género de música instrumental formal académica relacionado a las obras de compositores como Mozart, Beethoven, Haydn, etc. (Grout & Palisca, 2001)

1.4 La Industria del Entretenimiento en Costa Rica

La industria del entretenimiento se traduce en el consumo de los costarricenses en actividades culturales. Para el presente trabajo y tomando en cuenta que el servicio principal que las Bandas de Concierto del MCJ ofrecen, es un concierto, por ende, una presentación en vivo²⁵, solamente se tomará en cuenta los resultados de la cantidad de personas que asistieron a presentaciones en vivo, de la ENC del 2013 y 2016.

Según la ENC, las presentaciones o actividades culturales han tenido un decrecimiento desde el 2013 al 2016. Para el 2013, el porcentaje de la cantidad de personas que asistieron a presentaciones musicales en vivo fue de 23,8%, con una frecuencia de 3,8 veces al año; para el 2016, esta cantidad de personas disminuyó al 14,9% (8,9 puntos porcentuales de diferencia) con una frecuencia de 3,4. (Ver anexos 4 y 5)

²⁵ Según el INEC, las presentaciones y actividades culturales son aquellas de carácter público o privado realizadas para promover la circulación propuestas y producciones culturales en diferentes escenarios y a través de diversos medios. Se incluyen los conciertos o presentaciones de bandas, grupos musicales, orquestas sinfónicas y filarmónicas, orquestas y grupos populares, grupos corales, cantantes, solistas, rondallas, cimarronas, etc. Se toma en cuenta todos los géneros musicales y se contemplan desde conciertos masivos, hasta presentaciones con público reducido. Estos eventos pueden realizarse en lugares cerrados (estadios, anfiteatros, centros de eventos, iglesias, teatros, universidades, escuelas, colegios, salones comunales, gimnasios, etc.) y abiertos (parques, parqueos de universidades, playas, calles, etc.). Se consideran las obras de teatro de todo tipo, profesional y aficionado. La ópera pertenece al género de música teatral. Una acción escénica es armonizada, cantada y tiene acompañamiento instrumental. Las representaciones son ofrecidas por lo general en teatros de ópera, acompañados por una agrupación musical. No obstante, en el país también se han presentado óperas en sitios públicos como en centros comerciales y espacios abiertos. La danza incluye montajes de danza formales y ocasionales, de carácter profesional o aficionado. Puede tratarse de ballet clásico, bailes folclóricos, danza contemporánea, danza aérea (telas), danza popular, danza del vientre, jazz, swing, entre otros. Los lugares para este tipo de presentaciones son salas de teatro, universidades, escuelas, colegios, centros comerciales, centros culturales, parques, espacios abiertos, etc.

No obstante, la cantidad de conciertos de artistas internacionales que se realizó en el 2013 es ligeramente menor a la del 2017, con una diferencia de 2 conciertos menos en el 2013, lo cual indica que, en el transcurso del año, hay un nuevo auge en el consumo de actividades artísticas en vivo. Asimismo, el alcance mediático que presentan los artistas que nos han visitado este año, es mayor que el de los que nos visitaron en el 2013²⁶. Hay una diferencia de 21.558.812 (ver anexo 6) de seguidores en comparación con ambos años, esto quiere decir que la inversión en artistas de mayor alcance para este año ha sido incrementada, las empresas productoras están pagando por mejores músicos para ofrecer espectáculos de más calidad, sin tomar en cuenta los últimos conciertos que restan para el año 2017 que no fueron contemplados dentro de los cálculos, como el del artista estadounidense, Bruno Mars, con 57.000.000 de seguidores en Facebook.

Además, otras cifras importantes y considerables que arroja la ENC, son las razones por las cuales las personas no asisten a conciertos²⁷. “El sitio queda lejos” (Ministerio de Cultura y Juventud, 2016) fue el rubro que obtuvo un cambio más significativo en el período, pasando de 0% en el 2013 a 10,3% para el 2016, principalmente en las zonas rurales del país y en la muestra femenina encuestada. Otra categoría que se toma en consideración es la de “falta de dinero” que varía de 11,7% en el 2013 a 17,0% en el 2016, un aumento considerable de un 5,3%, en comparación al resto de categorías que no varían en más de 2 puntos porcentuales (Ver anexos 7 y 8).

En síntesis a los resultados extraídos de la encuesta, si bien es cierto, hay una disminución de la afluencia de personas a las presentaciones de música en vivo para el 2016 y a esto, se le unen los factores de “falta de dinero” y “conveniencia” (el sitio queda lejos), los datos de los artistas internacionales que visitan al país para el 2017 a presentarse son incluso mayores a los del 2013, por lo que se puede inferir que la población meta de la industria musical en el país cambió, y hay más personas

²⁶ Se toma en consideración, la cantidad de seguidores en las páginas de Facebook de los artistas y se suma el total.

²⁷ Las razones por las que las personas no asisten a conciertos son: desinterés o no le gusta, falta de tiempo, falta de dinero y el sitio queda lejos.

con un nivel adquisitivo mayor pagando por una entrada a un concierto. Esto incluso, se fundamenta con el alza de los precios a las entradas para los conciertos tomando en consideración que la más costosa para el 2013 en el concierto del artista con más seguidores (David Guetta) fue de 75.000 colones²⁸ mientras que para el 2017, la entrada más costosa para el concierto del artista con más seguidores (Justin Bieber) fue de 161.000 colones²⁹.

²⁸ Tomado de publittickets.com

²⁹ Tomado de eticket.cr

1.5 Marco Teórico

El Proyecto Final de Graduación se fundamentará sobre conceptos teóricos propios de administración de empresas y del área del mercadeo, que irán moldeando el objetivo principal, la creación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la DB del MCJ. Es por esto por lo que, dentro de este apartado, se detallan los términos que se utilizarán en el trabajo y se definirá el uso que se les dará dentro del plan estratégico.

1.5.1 Definición de Conceptos Teóricos

1.5.1.1 Plan estratégico

Según Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, el planeamiento estratégico es “el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.” (Kotler & Armstrong, 2003) Asimismo, unido a estos elementos, un plan estratégico según el M.A.E Roque Rodríguez, deberá contener un análisis de la situación actual que incluya los análisis de: las oportunidades, el cliente, la competencia y un análisis competitivo de la empresa. También, deberá incluir la selección del segmento de mercado y las ventajas competitivas para definir los objetivos del plan estratégico. Posteriormente, se incluirá una estrategia de mercadeo que contenga las decisiones de: producto, precio, plaza y promoción (o si se quiere, se pueden incluir más pe a la mezcla de mercadeo, en este caso que la DB funciona como una empresa de servicios). Finalmente, se incluirá dentro del planeamiento estratégico un plan de acción con presupuestos y controles que puedan servir para la corrección, el control y la retroalimentación del trabajo en aras de mejorar y continuar el crecimiento.

En vista de que ni la DB ni la BCC poseen un planeamiento estratégico de mercadeo, el presente trabajo engloba la creación de uno para mejorar principalmente, su posicionamiento y la afluencia de público a las presentaciones de la BCC.

1.5.1.2 Investigación de Mercados

Según Mc Daniel y Gates (2016) la investigación de mercados es parte fundamental en el proceso de retroalimentación, proporciona datos que, al ser convertidos en información, aumentan la efectividad de la mezcla de marketing y ayuda a corregir las estrategias con más perspicacia. Además, puede funcionar para explorar nuevas opciones de mercados y oportunidades más lucrativas para una empresa. El proceso de investigación de mercados consiste en la recopilación y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de mercadeo.

Con base en esto, se utilizará la herramienta para trazar un rumbo en la toma de decisiones estratégicas de la BCC, en vista de que aún no se sabe a ciencia cierta, cuál es el principal motivo de la baja afluencia de público a la mayoría de las presentaciones de esta.

1.5.1.3 Cadena de Valor con el Consumidor

Según Kotler y Armstrong (2003), el valor que tiene el cliente sobre el servicio que se le brinda es la diferencia entre lo que él obtiene al usar el servicio y el costo de obtener el servicio como tal.

Ahora, Porter señala que la cadena de valor es un conjunto de herramientas estratégicas de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado, analizando las diferentes actividades o departamentos de la empresa y comparándolas con la competencia. De este modo, se puede obtener información de mucho valor sobre cuál es la posición que ocupa la Institución en el mercado y las estrategias que se deberían seguir en el ámbito interno y externo.

Así, con la BCC, se plantea descomponer la Institución en actividades estratégicas que aporten ese valor, para luego comprender la generación de los costos que provocan y así componer un sistema de relaciones entre estas, con el fin de entender qué hace diferente a la Institución de la competencia.

La cadena de valor, por tanto, se basa en esa labor de descomposición y unión para entender las ventajas competitivas.

1.5.1.4 Fidelización con el Cliente

Esta quizá sea una de las herramientas más importantes del análisis general del proyecto. La fidelización genera recompra y recomendación, que se traduce en flujos constantes de efectivo y publicidad gratis y efectiva, la que es “*de boca en boca*”.

Un cliente fidelizado, es un cliente motivado y según Hoyer, MaCinnis y Pieters (MaCinnis, Hoyer, & Pieters, 2015) en su libro de “Comportamiento del Consumidor”, esa es una persona en un estado interno de excitación en el que la energía que se libera, lo mueve a realizar o alcanzar una meta o al menos está dispuesto a emprender una actividad relevante para alcanzarla.

Con la BCC de la DB, se plantea el reto principal de motivar y fidelizar a los consumidores, para retener principalmente al consumidor actual y que este refiera y facilite el trabajo de la ampliación de la participación de mercado, atrayendo a más clientes por sí solo.

1.5.1.5 La Flor de Servicios

Para Lovelock (Lovelock & Wirtz, 2015), los servicios complementarios³⁰ se dividen en los de facilitación y los de mejora. Los de facilitación son los servicios

³⁰ Servicios complementarios: amplían el producto básico, facilitando su uso, aumentando su atractivo y valor. El producto básico puede incluir muchos servicios complementarios pero la cantidad y nivel suele diferenciarlo o posicionarlo con respecto a la competencia.

que se requieren para la prestación del servicio, como información, toma de pedidos, facturación y pago. Para los de mejora, son los servicios que le agregan valor al cliente y se agrupan en consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones. De ahí nace la Flor de Servicios, para definir servicios complementarios que motiven al cliente a preferir el servicio que la Institución brinda, antes de que la competencia sea elegida.

Cada pétalo de la flor representa un servicio complementario, los cuales se detallan a continuación:

- Información: son todos los datos que los clientes necesiten sobre el servicio, como la ubicación, forma de pago, utilización del servicio, etc.
- Consulta: son todas las preguntas y respuestas que se les den a los clientes sobre sus inquietudes, atendiendo a sus expectativas y a sus demandas.
- Toma de pedidos: es el registro de los servicios que el cliente está adquiriendo. Se debe optimizar el tiempo de los clientes y el de la empresa.
- Hospitalidad: es la cortesía como se atiende al cliente (potenciales o reales) y también compete a la seguridad que cuenta la organización.
- Cuidados: expresa que durante la estadía de los clientes se le debe brindar una excelente atención y estar pendiente de sus necesidades para generar una buena cadena de valor.
- Excepciones: son aquellas alternativas que se le puede ofrecer al cliente en situaciones distantes; dentro de las normas de la empresa puede haber excepciones sin embargo se deben evitar.
- Facturación: habla de una total transparencia para no crear malas ni falsas interpretaciones por parte del cliente.
- Pagos: es el hecho de entregar el efectivo de forma física o virtual al importe que ha demandado la compra del cliente.

Al analizar el proceso de la BCC de la DB mediante la Flor de Servicios, se puede determinar junto con el Ciclo de Servicio, los períodos importantes en que el cliente experimenta el “Momento de la Verdad” y de este modo, corregir o potenciar

aquellos espacios en donde se puede fidelizar al cliente y retenerlo para que continúe visitando las actividades de la agrupación.

Finalmente, en el capítulo siguiente se realizará un análisis situacional de la BCC para contextualizar al lector en el ámbito propio de estudio. Se detallarán temas históricos, de la dirección y sus estructuras y procesos para entender el estado actual y proceder con las investigaciones pertinentes.

2 Capítulo Segundo. Descripción general de la BCC y de su situación actual.

El capítulo segundo del proyecto final de graduación consta de una descripción pura desde la óptica de los jerarcas, en este caso específico, el Máster en Música de la Universidad de Indiana y Ex Director General de Bandas, el señor Juan Francisco Nájera Coto y el actual director de la BCC, el Máster en Música con dos énfasis en Dirección de Conjuntos y en la Ejecución de la trompeta de la Universidad de Northwestern y también, Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo del Tecnológico de Costa Rica, el señor Ricardo Vargas Gonzales. Como tal, se les entrevistó y se extrajeron aspectos principales detallados que plasman una fotografía actual de la Institución, sin entrar en sesgos ni opiniones, con el objeto de corroborar o señalar las similitudes o diferencias que puedan obtenerse de la investigación propia del capítulo tercero. Es por esto por lo que se citará en su mayoría, las palabras del señor Nájera y del señor Vargas para que el lector perciba la visión de ambos y posteriormente, se le brindarán los resultados de la investigación y las percepciones para que puedan ser comparados.

Con base en lo anterior, en este capítulo se describirá a la BCC, la historia que existe detrás de ella al ser la banda de mayor antigüedad del país y cómo esta ha evolucionado a través del tiempo. También, se mencionará su organización actual y su conformación del personal, así como los elementos estratégicos organizacionales presentes en la actualidad.

Además, se detallarán las políticas vigentes de la institución, sus flujos de procesos para llevar a cabo la actividad principal de la organización y su situación actual del recurso humano, cómo es manejado y cómo responde ante las directrices y funciones que se les asigna.

Dentro de la percepción del líder de la organización, es importante mostrar, cuál es el conocimiento que tiene él acerca del mercado, sus tendencias, sus competencias, sus amenazas y oportunidades, así como el manejo interno de las fortalezas y las debilidades.

Aunado a lo anterior, es importante recabar en la cartera actual de negocios, y cómo se maneja la partida presupuestaria que ofrece el Estado, esto con el fin de

medir el alcance actual y su proceso organizacional. De este modo, se llega al alcance que se tiene con las estrategias del plan de mercadeo que utiliza la entidad, para que se pueda detallar cuáles son estas estrategias y cómo se visualizan ante la ante la competencia.

2.1 Reseña histórica de la BCC

Según el señor Nájera, la BCC es la que cuenta con registros de mayor antigüedad, incluso antes de su institucionalización en 1845 mediante el Decreto LXIII ya existía una agrupación militar en la provincia de Cartago. La historia se remonta a 1843 bajo la administración de don José María Alfaro Zamora, Jefe de Estado, que se creó la “Banda Militar de Cartago” constituida por tambores, un clarín y un clarinete (formación propia de la ordenanza militar). Poco a poco fue creciendo hasta completar su formación actual con treinta y un músicos profesionales graduados de los principales centros de estudio musical del país o de universidades extranjeras.

El señor Víctor Manuel Quesada, el miembro de mayor antigüedad de la BCC que se desempeña como bibliotecario de la agrupación comentó que en una ocasión, la banda tuvo que desplazarse caminando hacia la provincia de Limón ya que iban a presentarse en ese lugar. Cuando emprendieron el camino de regreso a la provincia de Cartago, uno de los miembros fue mordido por una serpiente, lo cual le provocó la muerte y tuvo que ser enterrado en el lugar donde falleció. Esto evidencia la evolución que ha tenido la agrupación en el tema de recursos para el bienestar de los músicos comparándolos con décadas pasadas. Asimismo, el señor Quesada guarda dentro de sus archivos partituras que datan de 1920, escritas a mano por el director o músico principal de la agrupación y que aún se ejecutan en la banda.

Actualmente y desde hace más de 10 años, se encuentra dirigida por el señor Vargas, quien ha venido a darle un giro considerable al quehacer musical del género de música de banda en su gestión, para dejar de ser la agrupación que se presentaba en los parques centrales de la provincia de Cartago, en las misas

dominicales o que ejecutaba marchas, pasos dobles y valeses, para interpretar espectáculos de gran calibre como Rock Sinfónico, Reggae Sinfónico, Música de Películas, incluso, música académica de un nivel más elevado³¹.

Grandes artistas nacionales han pasado por la BCC durante los últimos 10 años bajo la batuta del maestro Vargas, artistas como Humberto Vargas, Adrián Goizueta, Son de Tikizia, Talawa, Fabián Mata, Xiomara Ramírez, Luis Enrique Mejía Godoy, Percance entre otros. Todos estos intérpretes vienen a romper el paradigma generado por la sociedad de que las bandas solamente pueden ejecutar música de marcha, procesiones o misas según el señor Nájera.

Para el señor Vargas, es importante realizar estos cambios e iniciar el camino hacia un proceso gradual de aprendizaje cultural para la población de modo que la visión que se tiene de la Institución cambie y se adecue a las tendencias del mercado sin dejar de lado la satisfacción que produce ejecutar también, la música que al músico le complace. Él nos indica que actualmente y con base en los resultados de la ENC, hay una división entre la música académica y la música popular, señala que al músico le interesa la difusión de la música académica, los compositores que estudian actualmente en la Universidad de Costa Rica su carrera en composición o quienes la estudian en universidades en el extranjero, quieren asimismo que se les interprete las obras de académicas que componen (en este caso para banda sinfónica). Sin embargo, el costarricense no demuestra un interés considerable hacia este género, por lo que hace que el mercado se vea reducido y realmente la competencia sea cualquier otro intérprete que ejecute alguno de los primeros tres géneros que encabezan los resultados de la encuesta. Es por esto por lo que, el señor Vargas señala esa necesidad por educar al público costarricense, no se puede dejar de lado el hecho de que necesitamos el público y por ende debemos darle a él lo que en este momento le gusta, sin embargo, se puede formar

³¹ Según la American Band College Music, de Ashland Oregon, la música para banda se divide en 5 grados numerados del 1 al 5 en donde el 1 representa el nivel más básico de dificultad y el 5 el mayor nivel de dificultad. Hay quienes incluso la dividen en más grados (del 0.5 hasta el 6) como la FJH Music Company. (Ver anexo 9)

o crear un gusto hacia la música académica con un proceso gradual educativo que los involucre y los acerque.

2.2 Acerca del señor Ricardo Vargas González, el director artístico de la BCC

Fue el fundador y el primer director del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM); Ha fungido como director del Centro Nacional de la Música y como Director General de Bandas durante el período 2006-2009; Ha dirigido gran cantidad de ensambles, entre ellos, la Orquesta Sinfónica Juvenil de Costa Rica y la Orquesta de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, también ha sido invitado a dirigir, entre muchas agrupaciones, a la Orquesta Sinfónica Nacional de Costa Rica, las Bandas Municipales de Albacete y Tenerife en España y la banda del CIDESIN. Don Ricardo fue declarado “Constructor de Paz” por el Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica por su aporte al SINEM.

2.3 Acerca de la señora María del Pilar Redondo, la subdirectora de la BCC

La señora Redondo estudió oboe en la Sinfónica Juvenil de Costa Rica, actualmente Instituto Nacional de la Música, en la Universidad de Costa Rica y en la Universidad de Baylor, donde realizó estudios complementarios de dirección de Banda. Actualmente cuenta con un título de Máster en Dirección de Banda de la Universidad de Costa Rica. Desde 1988 es oboísta principal de la agrupación y en el año de 1998 fue ascendida a subdirectora. Actualmente se dedica también a la labor docente como profesora del Instituto Nacional de la Música.

2.4 Marco Estratégico de la BCC

La BCC como tal, no cuenta con un marco estratégico establecido, se rige principalmente bajo el de la DB:

2.4.1 Visión

“El Programa Nacional de Bandas coadyuva en la formación integral de los costarricenses trabajando coordinadamente con el Ministerio de Educación y ofrece espacios en todo el territorio nacional para el disfrute de las manifestaciones musicales de excelente nivel técnico para promover los valores culturales de nuestra sociedad.” Tomado del marco estratégico de la DB en su sitio web.

2.4.2 Misión

“Eleva la calidad de vida de la población costarricense, mediante la presentación permanente de producciones artísticas musicales en sus múltiples géneros y estilos, que posibilite su apreciación y disfrute de la música en las diferentes manifestaciones sinfónicas y de bandas y el rescate e incentivo a la creación y valoración del patrimonio musical costarricense, así como la formación de nuevas generaciones de instrumentistas en interpretación musical sinfónica.” Tomado del marco estratégico de la DB en su sitio web.

2.4.3 Objetivos

“Ampliar el acervo musical costarricense, mediante la composición de nuevas obras para grupos de viento y percusión.” Tomado del marco estratégico de la DB en su sitio web.

“Ofrecer a la comunidad costarricense conciertos que involucren diversas manifestaciones artísticas, en aras de inculcar en el gusto del costarricense las manifestaciones musicales de alto valor técnico y artístico.” Tomado del marco estratégico de la DB en su sitio web.

Pese a que no se dispone de un marco estratégico para cada banda, los directores respectivos utilizan sus objetivos adecuados a como ellos consideran que son las necesidades de cada provincia, en esto, tienen la autonomía para, en cierta medida, trazar un camino para la banda que dirigen, siempre que no se salga de los lineamientos principales de la DB, señaló el ex jerarca, Nájera.

En el caso del señor Vargas, él apunta a que para el 2018, los objetivos serán principalmente dar a conocer la BCC, siempre dentro de los parámetros de la DB, pero a sabiendas del poco conocimiento de la gente sobre la banda y fundamentalmente, la diferencia que existe entre otras bandas (de marcha por ejemplo) y las orquestas principales del país.

2.4.4 Estructura organizacional de la BCC

Según el Ex Director General de Bandas, Juan Francisco Nájera, la agrupación forma parte de un sistema nacional de bandas. El MCJ (MCJ) tiene un programa de bandas llamado DB que cuenta con siete bandas nacionales, una por cada provincia.

La DB se encuentra en la provincia de San José, en el cantón de Guadalupe, en el Edificio de la Casa del Artista y organizacionalmente está formada por:

- Director General de Bandas

- Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera (Director Administrativo)
- Enlace de RRHH (persona encargada de enlazar el Departamento de Recursos Humanos del MCJ con la DB)
- Analista de Contrataciones Administrativas (cumple la función de velar por las contrataciones que se tienen que hacer, redactar carteles de participación de proveedores, etc.)
- Encargado de los bienes de la Institución
- Productor
- Asistente Administrativo

La BCC, al igual que la mayoría de las demás bandas del MCJ, está conformada de la siguiente manera³²:

- Director (Director Artístico del Servicio Civil 2)
- Subdirector (Director Artístico del Servicio Civil 1)
- Músico Principal (Artista Interpretativo del Servicio Civil 3)
- Músico de Fila (Artista Interpretativo del Servicio Civil 1)
- Bibliotecario – Misceláneo (Artista Interpretativo del Servicio Civil 1)

En esa clasificación, la cantidad de personas que tiene cada banda, es de aproximadamente 30 personas, sin embargo, y en el caso específico de estudio, la BCC cuenta con:

- (x1) Director
- (x1) Subdirectora
- (x4) Músicos principales
- (x24) Músicos de fila

³² Ver anexo 10 y 11. Índice Salarial del Título IV – Régimen Artístico

Ahora bien, esto se trata de una distribución de plazas que realiza el Servicio Civil para sus empleados, lo cual no quiere decir que a la hora de la práctica, se traduzca igual, ya que cada sección de instrumento, cuenta con su propio músico principal, por lo que la distribución real, aunque no se refleje en los pagos de los salarios debería ser así:

- (x1) Director
- (x1) Subdirectora
- (x9) Músicos principales
- (x19) Músicos de fila

En cuanto a los profesionales instrumentistas con los que cuenta la BCC, su distribución se detalla así:

- (x2) Flautas
- (x1) Oboe
- (x7) Clarinetes
- (x3) Saxofones
- (x3) Cornos
- (x4) Trompetas
- (x3) Trombones
- (x1) Eufonio
- (x1) Tuba
- (x4) Percusionistas

Todo lo anterior se rige por la Ley 8555, que fue creada el 10 de octubre de 2006 con el fin de apoyar y fortalecer el quehacer musical en el país. Anteriormente, la categoría de músico era de nivel técnico, por lo que el puesto a nivel del Servicio Civil era llamado “Músico Técnico de Banda”, antes del 2006 se les reconocía la carrera profesional a los directores solamente quienes podían ostentar por el pago de sus títulos. Ahora, en pleno 2018, la situación no cambia mucho, los directores siguen siendo reconocidos como profesionales y para los músicos, la Carrera

Artística creada con la ley en el 2006, produjo un leve incremento salarial que se vio reflejado en quienes tenían bastante tiempo de laborar para el Servicio Civil, ya que con el sistema de clasificación artística³³ y puntos que se realizó, fueron ellos quienes se vieron beneficiados mencionó el señor Nájera.

Ahora, en cuanto al recurso humano como tal y de modo general, refiriéndose a las 7 bandas del país, el ex jerarca, Juan Nájera señala que hay tres grupos generacionales que conforman a las bandas de concierto y se puede homologar con el estudio del caso concreto de la BCC. Nájera señala que estas tres agrupaciones por edad se dividen y caracterizan propiamente de la siguiente manera:

- Los jóvenes de 18 años a 28 años
 - Talentosos
 - Estudiantes actualmente
 - Con muchas ganas de hacer bien su trabajo
 - Sienten que el grupo de los más viejos no se los permite
- Los adultos de 29 años a 45 años
 - Profesionales
 - Terminaron de estudiar o terminaron hace poco de estudiar

³³ Ley 8555. Artículo 220. Grados Artísticos: determinan el nivel de desarrollo y posicionamiento del servidor como artista, obedecerán estrictamente a su quehacer artístico específico y serán utilizados como requisitos para la ocupación de plazas. Los grados son:

- Artista iniciativo (de 15 a 39 créditos)
- Artista acrecentante (de 40 a 74 créditos y al menos 3 años de experiencia)
- Artista posicionado (de 75 a 124 créditos y al menos 7 años de experiencia)
- Artista consolidado (de 125 a 174 créditos y al menos 15 años de experiencia)
- Artista emérito (de 175 créditos o más y al menos 25 años de experiencia)

Ley 8555. Artículo 221. Puntaje de los grados artísticos. Para determinar el otorgamiento del grado artístico correspondiente, según el artículo anterior, el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil definirá un sistema de puntaje para cada uno de los grados y las disciplinas artísticas, mediante el cual se otorgarán puntos a toda manifestación derivada de la creación o interpretación, individual o colectiva, de obras artísticas de los solicitantes, su desarrollo, reconocimientos e inserción artística en el medio.

- Buen nivel técnico
- Tienen sentimientos de frustración
- Los adultos de 46 en adelante
 - Están maleados
 - Son mañosos
 - Tienen poca importancia con su trabajo
 - Tienen buen nivel pero no dan su máximo esfuerzo
 - Se graduaron hace tiempo y se mantuvieron estudiando por algún tiempo

Con base en esto, Nájera señala que la estructura organizacional de las bandas es muy simple, ya que cada banda solamente cuenta con 4 niveles jerárquicos (director, subdirector, músico principal, músico de fila) y a su vez, es sumamente complicado el manejo del recurso humano por las actitudes presentes en las diferentes generaciones que lo conforman.

También, esta diferencia generacional provoca sentimientos y actitudes que pueden beneficiar tanto como pueden perjudicar. Nájera admite que el trabajo en las bandas muchas veces se dificulta porque hay poca motivación y que esta se pasa de una generación a otra, por lo que un joven que recién comienza, se une en el movimiento del poco esfuerzo y escasa motivación.

2.4.5 El proceso de trabajo de la BCC

El señor Nájera expresó que las bandas del Ministerio de Cultura están conformadas por alrededor de 200 funcionarios. Destaca que se laboran 11 meses al año y por lo general se realizan 4 ensayos y un concierto por semana para que sea un mínimo de 65 conciertos al año. Cada ensayo y concierto se nombra como servicio, con eso se estipula que por semana se deben realizar 5 servicios.

Con respecto al proceso de trabajo como tal, los ensayos son el proceso previo de preparación para los conciertos, se ha establecido por una tradición que

con 4 ensayos debería ser suficiente para llevar a cabo un concierto de la mejor manera, sin embargo el señor Vargas, director de la BCC, señala que en algunas ocasiones es menor el tiempo requerido o al contrario, se debe contar con más ensayos, tomando en consideración la dificultad del repertorio seleccionado.

Por ende, Vargas describe el proceso de trabajo de la siguiente manera:

2.4.5.1 Planificación de la temporada anual

A finales de cada año, en noviembre aproximadamente, se entrega un bosquejo de planificación anual para el año que viene. En ese documento se detallan las posibles presentaciones, ensayos y requerimientos de transporte o producción³⁴ que la Banda vaya a necesitar.

Posteriormente, el director se reúne o se contacta con las comunidades, salones, iglesias o centros comerciales en donde se van a realizar los conciertos, con el fin de establecer los detalles que la banda necesita en materia de espacio, iluminación, transporte, acceso y equipo requerido.

2.4.5.2 Elección del repertorio

Con base en los espectáculos y conciertos, se selecciona un repertorio que se relacione con la temática y se le entrega la lista al señor bibliotecario Víctor Manuel Quesada con una o dos semanas de anticipación para que sea él quién lo

³⁴ Tal y como lo detalla el señor Nájera, la DB cuenta con un presupuesto para transportes y uno para producciones. El de transportes se justifica con la necesidad de movilizar principalmente los instrumentos del salón de ensayos al lugar del concierto, que, en el caso de la BCC, es de la Biblioteca Pública Mario Sancho al Anfiteatro Municipal de Cartago; en algunas ocasiones, se debe prestar el servicio de transporte para los músicos ya que el lugar del concierto no se encuentra dentro del radio cercano al lugar de ensayos, por lo que, en esos casos, se alquila un bus. En cuanto al presupuesto de producción, este se justifica con la necesidad de que las bandas en algunos casos especiales deben realizar presentaciones que requieren la contratación de equipo de sonido, luces, escenografía o artistas invitados.

prepare y esté listo en las carpetas de cada músico el primer martes de ensayo de esa semana del concierto.

La selección del repertorio trata de buscar el contraste entre la obras, algunas rápidas otras lentas y que reflejen la variedad musical temática elegida. Dentro de la BCC, se cuenta con una biblioteca de más de 400 obras para banda, escritas originalmente para la agrupación o adaptaciones

2.4.5.3 El ensayo

Los ensayos de la BCC inician a las 7:30 de la mañana. A las 9:30 de la mañana se hace un receso y se retoma a las 10:00 para finalizar a las 11:30 de la mañana³⁵.

A las 7:30 de la mañana se inicia el ensayo con la respectiva afinación de la banda a cargo del clarinetista principal, quién cumple funciones similares al *concertino* de una orquesta sinfónica³⁶.

2.4.5.4 El concierto

Regular y mayoritariamente, los conciertos dominicales se realizan a las 11:00 am en el Anfiteatro Municipal de Cartago, el lugar cuenta con 360 butacas que brindan comodidad y orden a los espectadores.

Por lo general, el concierto tiene una duración aproximada de una hora y entre cada obra que se ejecuta, el director realiza una intervención verbal para comentarle al espectador una breve reseña de la obra que se va a ejecutar.

A grandes rasgos, así es como señala el director de la BCC, la forma en que se labora semanalmente. Él destaca que el quehacer musical es muy variable y está

³⁵ De acuerdo con la información proporcionada por el señor Nájera, el día laboral se divide en 4 horas de ensayo presenciales y 4 horas de estudio individual.

³⁶ El *concertino* de una orquesta es el violinista principal. Tiene funciones de asistente de director ya que es quién lidera algunas secciones orquestales. Él es el encargado de afinar a la orquesta y de asegurarse de que todos estén listos para el inicio del ensayo o del concierto.

muy ligado al sentimiento humano, por lo que es común que se varíe la duración de los ensayos o los conciertos por ejemplo.

2.4.6 La mezcla de mercadeo de la BCC

La BCC como tal no cuenta con un plan estratégico de mercadeo para su funcionamiento anual, ni siquiera la DB cuenta con uno, sin embargo, el señor Vargas señala que, con sus conocimientos, él enfatiza mucho en que el quehacer musical debe ir de la mano con la administración de empresas y el enfoque hacia el cliente o consumidor.

Ahora, refiriéndose como tal a la mezcla de mercadeo, se puede describir como:

2.4.6.1 En el área del producto o servicio

Se limita a lo que la banda ofrece, que son conciertos o espacios culturales para la comunidad. Este es elegido por el director de cada banda justificado por la autonomía que cada uno tiene y con base en el poco o mucho conocimiento que este tenga sobre los gustos y preferencias de su mercado.

El concierto va unido a la presentación de este, cómo se elige el repertorio, cómo se ejecuta, cuáles elementos adicionales lo acompañan y cómo se presentan estos durante el concierto, sin embargo, todo varía dependiendo del espectáculo y de la capacidad presupuestaria de producción que se destine.

2.4.6.2 En el área del precio

Los conciertos de las Bandas son totalmente gratuitos, de ningún modo se puede cobrar entrada al público, no obstante, hay un costo implícito que paga cada espectador que se debe tasar en los gastos en que se incurren para llevar una presentación a cualquier lugar. Ahora, esta información no es sencilla de calcular

según el señor Nájera, pues habría que calcular cuál es el costo de un ensayo y de un concierto dentro de la planilla de cada músico y sumar los demás gastos que se deben incurrir para presentarse.

Sí es importante señalar que entre menos personas asistan, más se encarece el costo per cápita de cada concierto, en otras palabras, para el estado es muy costoso que no vengan personas a las presentaciones, expresó Nájera.

2.4.6.3 En el área de la plaza o la distribución

Si se hace una comparación de la comercialización de un producto al servicio que la banda brinda, los puntos de venta serían los lugares en donde la BCC se presente. Estos lugares van desde teatros, anfiteatros, iglesias, salones comunales, parques, entre otros. Vargas señala que para un punto de venta de un producto o servicio que sea fijo, es sencillo mantenerlo en óptimas condiciones para que la satisfacción del punto de venta sea el mejor, sin embargo, muchas veces la banda se topa con lugares poco iluminados, con acústicas no aptas para el concierto o condiciones meteorológicas que dificultan la entrega del servicio de la mejor manera.

Por otra parte, la agrupación es quién va a los lugares, la BCC se desplaza hacia los lugares que le sean más cómodos a la comunidad, sin embargo es determinante que el lugar cumpla los requisitos y elementos para que la agrupación pueda presentarse, no obstante hay aspectos que se pueden mejorar para que de parte de la banda el lugar de entrega del servicio no arriesgue la calidad y satisfacción que podría sentir el consumidor y deteriore el producto entregado, mencionó Vargas.

2.4.6.4 En el área de la promoción

Actualmente la BCC utiliza solamente tres medios de comunicación:

- La página de Facebook de la banda cuenta con 4.943 “me gusta” y en él postea los conciertos venideros, usualmente los martes o los viernes antes

de cada concierto dominical, esto porque con base en las estadísticas numéricas que ofrece la plataforma, se descubrió qué más personas visitaban la página esos días

- Las páginas de Facebook de los lugares en que se realiza el concierto ayudan a difundir la información, como la página del Anfiteatro Municipal de Cartago que cuenta con 11.676 “me gusta” sin embargo no son medios oficiales de la institución y su alcance se limita a las oportunidades en que la banda se presente en el recinto.
- La comunicación verbal en cada concierto, que anuncia a los asistentes los próximos conciertos de temporada.

En cuanto a la elaboración de los afiches, vídeos y demás, la mayoría los realiza un músico miembro de la banda, ya que no se cuenta con capacidad presupuestaria para abordar un gasto de tal índole que requiere de al menos 1 arte semanal y al menos un vídeo por presentación. Es por esto que no se invierte en un gasto publicitario como tal, todo lo que se realiza es de forma gratuita u orgánica, sin embargo tampoco se cuenta con estrategias de “*publicity*” que puedan beneficiar a la institución de forma gratuita.

Nuevamente, y refiriéndose a la comunicación integral del mercadeo, no existe una estrategia puntual que integre todos los métodos de promoción disponibles para que el producto gratuito que ofrece la banda pueda obtener mejores resultados de rentabilidad.

2.4.7 El conocimiento y la experiencia del mercado

2.4.7.1 El mercado de la BCC

El señor Vargas define que la BCC tiene muchos públicos porque se ejecuta mucha música y de diversos géneros. Esto es una ventaja y a su vez una oportunidad ya que no se define un mercado limitado, sino que con diversos

repertorios se le puede llegar a la población general, pero al mismo tiempo es una debilidad porque como bien menciona el director, no es saludable apuntar hacia tantos sectores.

Sin embargo, viéndolo como una ventaja, el hecho de ejecutar música que escuchaban los adultos mayores como pasos dobles, boleros y sones, da un acercamiento, del mismo modo que ejecutar música de las películas más reconocidas de Disney, acerca a la agrupación a los niños, el reto está en definir cuál estrategia de comunicación se utilizará para cada segmento y cuál estrategia de comunicación se utilizará a nivel general como institución.

Por ende, el señor Vargas señala puntualmente que el mercado de la BCC es todo aquel que guste escuchar música y que le guste asistir a presentaciones musicales en vivo, tanto niños y niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores justificado con la variedad de espectáculos que realiza la Banda a lo largo del año. Además, su concentración es la zona de Cartago y principalmente el centro de la provincia, sin embargo, cuando se realizan giras de extensión comunal, giras colegiales o escolares, se llega a personas que no están necesariamente radicadas en el centro.

2.4.7.2 La competencia de la BCC

Para el señor Nájera, la competencia directa de las bandas son la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Costa Rica, del mismo modo que lo piensa el señor Vargas, director de la agrupación, sin embargo, este último recalca que cualquier presentación de entretenimiento que se presente en la provincia de Cartago o en Costa Rica, afecta a la banda. Vargas señala que se ha visto cómo un partido de fútbol nacional afecta los conciertos que la Banda realiza, sin embargo, no existe una medición actual de cuál es la participación del mercado que tiene la BCC ni mucho menos, cuánto afecta la competencia directa e indirectamente.

La cantidad de personas que asisten a los conciertos es generalmente reducida, Vargas asegura que de un 100% de los conciertos anuales, al 40% llegan

entre 50 y 70 personas al Anfiteatro Municipal de Cartago. La hipótesis que él maneja es que hay una escasa comunicación y divulgación de las actividades y es por esto por lo que se plantea una mejora en la comunicación de actividades de la banda.

La BCC es una de las instituciones públicas más antiguas de Costa Rica. Desde 1845 con la firma del Decreto LXII, se ratifica la institución como ente promotor de espacios culturales para la provincia de Cartago y a lo largo de este tiempo ha venido evolucionando ante las necesidades del mercado, con pocas herramientas, pero vislumbrando siempre bajo la autonomía propia de cada director, un servicio enfocado en gran parte al consumidor.

La agrupación tiene una estructura organizacional sencilla, no existen departamentos administrativos que dividan las funciones generales del quehacer administrativo de una empresa; todas las funciones recaen sobre el director, subdirector o algún músico que entre ellos se encargan de planear, manejar el presupuesto, comunicar y entregar el producto (esta última función con el resto de los funcionarios).

Ahora bien, se reconoce por parte de la dirección la problemática general del estudio de este trabajo, debido a que hay un escaso número de asistentes a las presentaciones y también surge la baja situación motivacional establecida en las mentes de los colaboradores. Dicho esto, se procederá en el capítulo siguiente a investigar las causas de esto para poder plantear una estrategia con el fin de que aumenten las ventas con la BCC, que, en su caso específico, se traduce en un aumento de la asistencia de público a los conciertos y una mejora de la forma en que los colaboradores asisten y se desempeñan en su trabajo.

3 Capítulo Tercero. Investigación de la realidad que suscita a la BCC. Encuesta y observación encubierta al público y encuesta a los miembros de la agrupación.

El tercer capítulo contrasta la descripción de la BCC desde una perspectiva interna, con las opiniones y experiencias reales de la población objetivo. Por medio de diferentes técnicas e instrumentos, el investigador recopiló datos cuyo procesamiento y análisis, tienen la finalidad de responder a los objetivos planteados desde el inicio del proyecto.

El señor Nájera, Ex Director General de Bandas del MCJ y el señor Vargas, actual director de la BCC, señalan dos problemas notorios principales, la poca e irregular afluencia de público a los conciertos y la escasa motivación general de los músicos ante el trabajo diario que se realiza en la agrupación.

3.1 Justificación de la investigación

La BCC como se mencionó en el capítulo anterior, no cuenta con un plan estratégico de mercadeo. Ante la problemática actual sobre la poca afluencia de público a los conciertos de la agrupación, es importante trazar estrategias que vinculen al mercado meta con las actividades realizadas por la banda. Con base en lo anterior y apoyándose en lo que señala Carl McDaniel, Jr. y Roger Gates (2016), “la investigación de mercados facilita la toma de decisiones, y es la principal herramienta para explorar nuevas oportunidades de negocio” (p.3).

De este modo, la investigación que se realice servirá para plantear las estrategias idóneas que permitan acercarse a un aumento de las visitas del público a las actividades de la BCC y también, que ayuden a aumentar el nivel de motivación general de los músicos de agrupación.

3.2 Población de interés

La investigación se llevó a cabo en tres etapas, dos etapas externas a la BCC que involucraron al público que asiste a los conciertos y una interna para los músicos de la agrupación.

Para la investigación externa, el público meta de la BCC se clasifica como el total de personas que residen en la provincia de Cartago y que asisten al menos a una presentación de música en vivo al año, esta descripción corresponde a un 32,95% de la población cartaginesa³⁷, equivalente a 177.141 habitantes.

Para la investigación interna, la población total de los músicos de la BCC corresponde a 30 personas que se mencionaron en el capítulo anterior.

La muestra seleccionada para los estudios cuantitativos fue dividida en dos grupos. El público meta y los miembros de la BCC. La primera corresponde a personas residentes de Cartago que han asistido a alguna presentación de música en vivo en el último semestre y la segunda involucra a todos los músicos de la BCC, de modo que excluye al director y al utilero.

La muestra seleccionada para este estudio involucra directamente a quienes asisten a los conciertos de la BCC. Para realizar la observación general del comportamiento de las personas es indispensable que se encuentren en el lugar de intercambio del servicio.

3.3 Metodología de la Investigación

Las investigaciones arrojaron resultados cuantitativos y cualitativos. El estudio fue no experimental ya que se llevó a cabo bajo la metodología de

³⁷ Se realizó un estudio de datos secundarios para determinar el mercado potencial de la BCC. Se utilizó como base de medición el Censo Nacional del 2011 que realizó el Instituto de Estadística y Censo (INEC) y la ENC (ENC) 2016 realizada por el MCJ. De este modo se determinó la población total de cartagineses (537.606 personas para el 2019), posteriormente, se redujo este número utilizando el resultado de la ENC 2016 que indica que solo un 14,9% (80.103,29 personas) de la población asiste a espectáculos de música en vivo y se utilizó también la característica de la cantidad de personas que escuchan música (grabada), que corresponde a un 51% (274.179 personas). Finalmente se realizó un promedio con ambas características y resultó en un 32,95% (177.141 personas) de la población cartaginesa.

observación de variables sin que se manipularan los hechos o los procesos. Tal y como lo citan los doctores Hernández, Baptista y Fernández en su libro Metodología de la Investigación (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010), se observaron fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para analizarlos posteriormente, ya que se está ante una situación existente en donde, tanto los músicos de la BCC como los asistentes a sus conciertos, interactúan constantemente de forma natural.

El estudio general fue descriptivo ya se planteó la medición de los atributos del objeto de estudio. Con la muestra que corresponde quienes asisten a las presentaciones de la BCC, se planteó conocer con aspectos cuantitativos y cualitativos, cuál es su percepción y grado de satisfacción al asistir a los conciertos y también, de qué forma consumen las actividades realizadas por la banda. Con la otra muestra, la cual corresponde a los músicos, se planteó la medición de aspectos cuantitativos que determinaran el grado de satisfacción interno y el nivel motivacional que manejan en el trabajo.

El carácter del estudio fue inferencial, debido a las conclusiones de los datos recolectados. Estos se usarán para estimar parámetros los cuales le permitirán a la BCC tomar decisiones en torno a un plan de mercadeo que aumente las visitas a los conciertos y el posicionamiento que se tiene con el público externo y también, para mejorar la satisfacción de los empleados de la banda.

El tiempo en que se realizó el estudio se denomina transaccional o trasversal, corresponde a instrumentos aplicados en un período menor a 30 días y la recolección de datos se llevó a cabo en un período consignado de 3 semanas, tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa.

La muestra se calculó con base en las limitaciones de tiempo y basándose en la condición de ser un ejercicio académico, se delimitó a 150 resultados cuantitativos de los cuestionarios emitidos para la investigación externa y más de la mitad de los miembros de la BCC para la investigación interna, lo que correspondería a más de 15 cuestionarios emitidos.

Los instrumentos de recolección para la investigación cuantitativa utilizados contaron con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, de acuerdo con los objetivos de estudio. Y en el caso de la investigación cualitativa, se observaron temas de

interés para conocer cómo es la experiencia del consumidor en los conciertos de la BCC.

Para la estrategia de recolección de la información, se aplicaron cuestionarios a las muestras establecidas anteriormente. Se utilizó la estrategia de publicar el cuestionario en la página de Facebook de la BCC y segregar el público meta de la publicación a la muestra seleccionada. Asimismo, se les entregó el cuestionario correspondiente a los músicos miembros de la BCC para que lo contestaran. Estos tuvieron una semana de tiempo para realizar sus respuestas y la encuesta al público general, estuvo disponible por dos semanas en la red social.

Con respecto al estudio cualitativo, se realizó una observación encubierta de personas mirando a personas, como lo describe McDaniel y Gates en su libro *Investigación de Mercados* (2016), esta consta de un proceso de monitorear personas que no saben que están siendo miradas. Este estudio se realizó durante cuatro conciertos en dos locaciones distintas, el Anfiteatro Municipal de Cartago y el Centro Comercial Paseo Metrópoli los días, 16 y 18 de febrero y los días 2 y 4 de marzo.

Finalmente, para la investigación, se trazaron objetivos por cada estudio realizado, de modo que una vez finalizado el proceso, se pudiera comparar los resultados con los objetivos y así medir la efectividad de la investigación.

3.4 Encuesta al Público General

3.4.1 Objetivo General

Conocer los principales elementos y factores que motivan a la población objetivo a asistir presentaciones de la BCC.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Cuantificar cuál es el grado de conocimiento que tiene la población acerca de la BCC.
- Determinar si el espacio físico y las instalaciones son adecuadas para el disfrute de los espectáculos que brinda la BCC.
- Detallar la satisfacción que siente la población cartaginesa que asiste a los conciertos de la BCC.

3.5 Observación del Público General

3.5.1 Objetivo General

Determinar cuáles son los principales elementos que afectan de forma positiva o negativa la entrega del servicio que brinda la BCC.

3.5.2 Objetivos Específicos

- Observar el tiempo de permanencia promedio de las personas durante los conciertos.
- Determinar el grado de atención que le brindan los espectadores a la entrega del servicio.

3.6 Encuesta a los miembros de la BCC

3.6.1 Objetivo General

Determinar cuál es el principal motivante de los músicos de la BCC.

3.6.2 Objetivos Específicos

- Conocer si existen elementos físicos en las instalaciones o aspectos intangibles de la BCC que afecten directamente a los miembros de la agrupación.

A continuación, se procede a presentar los resultados de la investigación de campo.

3.7 Desarrollo y análisis de la investigación

La investigación se dividió en 3 fases. Una primera etapa correspondió al estudio de datos secundarios para recabar información útil para la BCC en su proceso de estructuración mercadológica. La segunda etapa consistió en un estudio cuantitativo y cualitativo para el público general, se les aplicó un cuestionario y se les realizó una observación encubierta. La última etapa se llevó a cabo con los músicos de la BCC en donde se les aplicó un cuestionario para medir el grado de motivación y qué elementos afectan este sentimiento.

3.7.1 Análisis de Datos Secundarios

El estudio inició con la síntesis de información ya recolectada por otras personas. La ENC del 2016 refleja, que solamente el 51% de los costarricenses escucha música grabada. Lo cual refleja un alto porcentaje de personas que no se interesan por la música, esto implica un reto para las agrupaciones musicales en Costa Rica y puntualmente, para la BCC.

CUADRO 4.29

Costa Rica: Porcentaje de la población de 5 años y más que escucha música grabada y el promedio de días que escucha, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

Zona y sexo	Total de personas	Escucha	Promedio en los últimos 7 días
Costa Rica	4 538 580	51,0	5,2
Zona			
Urbana	3 313 178	52,3	5,3
Rural	1 225 402	47,4	5,1
Sexo			
Hombres	2 287 306	53,2	5,3
Mujeres	2 251 274	48,8	5,1

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

El tipo de música que las personas escuchan más, según la ENC del 2016, corresponde al género de “baladas, romántica o pop”. Esto implica un reto para la BCC en función de la programación del repertorio para satisfacer a la mayoría de la población.

CUADRO 4.31

Costa Rica: Porcentaje de la población de 12 años y más que escucha música grabada por tipos de música más escuchada, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

Zona y sexo	Total de personas	Tipos de música grabada que más se escucha ^{1/}		
		Baladas, romántica o pop	Latina bailable	Reguetón o reggae
Costa Rica	2 073 030	45,2	28,1	19,4
Zona				
Urbana	1 566 857	44,2	24,9	17,6
Rural	506 173	48,0	37,9	25,2
Sexo				
Hombres	1 099 931	34,6	25,4	23,7
Mujeres	973 099	57,1	31,1	14,6

1/ Una misma persona puede escuchar más de un tipo de música grabada, por lo que quedaría contabilizada en varias categorías.

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Ahora bien, la principal razón por la cual las personas no escuchan música grabada, según la ENC del 2016 es “desinterés o no le gusta”. Del 49% de personas que no escuchan música grabada, el 38,5% se identifica con esta razón, sin

embargo, es un número que se puede revertir con mejores propuestas para el público y de este modo, aumentar el mercado para la BCC.

CUADRO 4.33

Costa Rica: Población de 12 años y más que no escucha música grabada por motivo para no hacerlo, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

(Valores relativos)

Zona y sexo	Total de personas	Motivos por los que no escucha música grabada					
		Total	Desinterés o no le gusta	Falta de tiempo	Tiene otras preferencias	No tiene equipo	Otros ^{1/}
Costa Rica	1 949 973	100,0	38,5	20,8	18,6	16,2	5,9
Zona							
Urbana	1 388 290	81,3	38,2	22,6	20,4	13,1	5,7
Rural	561 683	69,5	39,0	16,5	14,0	24,0	6,5
Sexo							
Hombres	922 829	77,4	38,0	23,0	16,4	17,0	5,6
Mujeres	1 027 144	78,3	38,9	18,9	20,6	15,5	6,1

1/ Incluye los siguientes motivos: problemas de salud o discapacidad, falta de dinero, sitio para conseguirla queda lejos, otro.

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Por otra parte, la ENC del 2016, refleja que solamente el 14,9% de la población costarricense asiste a presentaciones musicales en vivo y lo hacen en un promedio de 3,4 veces al año.

CUADRO 4.34

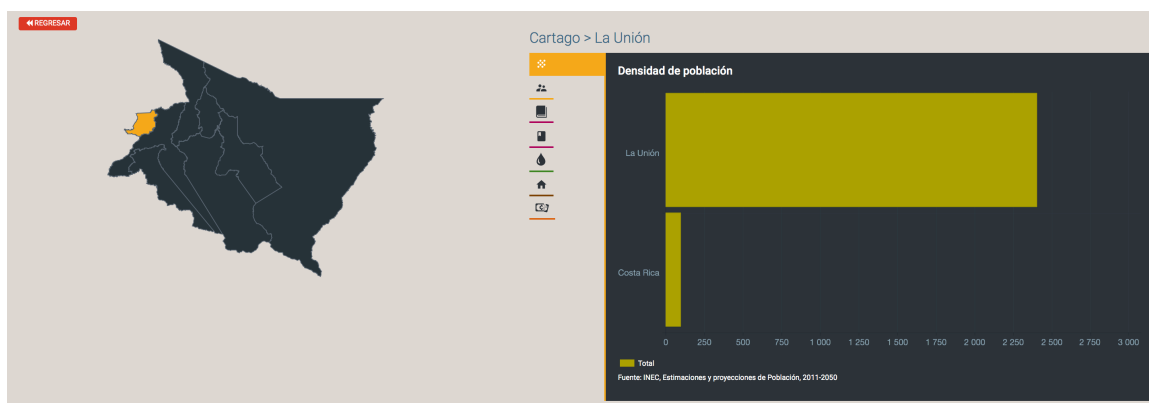
Costa Rica: Porcentaje de la población de 5 años y más que asiste a conciertos o presentaciones de música en vivo y el promedio de veces que asiste, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

Zona y sexo	Total de personas	Asiste	Promedio de veces en los últimos 12 meses
Costa Rica	4 538 580	14,9	3,4
Zona			
Urbana	3 313 178	17,3	3,6
Rural	1 225 402	8,4	2,2
Sexo			
Hombres	2 287 306	13,0	3,4
Mujeres	2 251 274	16,9	3,3

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Con respecto a los resultados que señala el Censo Nacional del 2011 realizado por el INEC, podemos observar que, de todos los cantones de la provincia de Cartago, el cantón de La Unión es el que presenta una mayor densidad de población³⁸. Esto genera un posible cambio en la distribución de las presentaciones que realiza la BCC, al compararse el cantón Central que es donde se realizan siempre los conciertos con La Unión, en sus métricas de densidad de población.

Figura 01



Fuente: INEC, Estimaciones y proyecciones de población, 2011 – 2050

Otro de los datos importantes que señala el Censo Nacional del 2011 para tomar en consideración dentro de las decisiones de mercadeo posteriores para la BCC, es el lugar en el que trabajan los cartagineses.

Según el Cuadro 20 de los resultados del Censo Nacional del 2011, la mayoría de los habitantes trabajan en el mismo cantón en el que viven, sin embargo, en cantones como La Unión y Oreamuno, el porcentaje de personas que laboran en otro cantón es mayor al de las personas que laboran en el mismo cantón en el que residen. Esto demuestra que se debe tomar en consideración la hora de inicio de los conciertos para optar por una mayor conveniencia de las personas trabajadoras quienes podrían ser potenciales escuchas de la banda.

³⁸ Ver Anexo 12 para constatar los demás datos de densidad de población de la provincia de Cartago.

CUADRO 20											
Costa Rica: Población ocupada de 15 años y más por ubicación del lugar de trabajo, según provincia y cantón											
Provincia y cantón	Población ocupada de 15 años y más	Ubicación del lugar de trabajo									
		Dentro o junto a la vivienda	En el mismo cantón	En otro cantón	En varios cantones	En otro país					
Cartago	192 579	15 114	7,8%	94 829	49,2%	75 170	39,0%	7 119	3,7%	347	0,2%
Cartago	58 627	4 604	7,9%	32 070	54,7%	19 737	33,7%	2 129	3,6%	87	0,1%
Paraíso	21 475	1 305	6,1%	10 548	49,1%	8 821	41,1%	767	3,6%	34	0,2%
La Unión	42 956	3 375	7,9%	13 002	30,3%	24 208	56,4%	2 239	5,2%	132	0,3%
Jiménez	5 112	334	6,5%	2 968	58,1%	1 768	34,6%	41	0,8%	1	0,0%
Turrialba	24 269	2 360	9,7%	17 213	70,9%	4 382	18,1%	282	1,2%	32	0,1%
Alvarado	5 587	504	9,0%	3 327	59,5%	1 524	27,3%	229	4,1%	3	0,1%
Oreamuno	17 878	1 239	6,9%	7 736	43,3%	8 125	45,4%	743	4,2%	35	0,2%
El Guarco	16 675	1 393	8,4%	7 965	47,8%	6 605	39,6%	689	4,1%	23	0,1%

Fuente: INEC. Censo Nacional del 2011 - Proyecciones

El estudio RED506 que realiza el periódico El Financiero se utilizó también como fuente de datos secundarios, se obtuvo un resumen de este por medio de la Agencia Innovate & Go Digital, ya que el estudio completo tiene un costo de \$3.000 lo cual no es viable para esta investigación³⁹.

De este estudio se extrajo que el 51% de la población revisa su teléfono celular al menos cada 15 minutos y el 83% de los usuarios accede a internet a través de él. Aparte, un 85% de la población está dispuesto a recibir información de marcas o empresas; estos consideran que el correo electrónico es el mejor mecanismo para recibirla, ya que solo un 12% considera *Whatsapp* como el adecuado.

³⁹ Ver anexos del 13 al 22 para constatar los resultados expresados en este capítulo, correspondientes al estudio RED506 del periódico El Financiero.

El 78% de la población encuestada, sigue a sus marcas a través de redes sociales y casi un 50% de estos quiere opinar y proponer ideas sobre productos, servicios o la publicidad como tal. Aunado a lo anterior, un 40% deja de seguir a las marcas o empresas que ignoran comentarios. Asimismo, el *story telling* es fundamental en las empresas ya que un aproximadamente un 40% de los encuestados muestran interés por las causas sociales y también a las publicaciones tienen un alto contenido emocional. Finalmente, los principales temas en que los consumidores responden satisfactoriamente son el medio ambiente y la superación personal, por el contrario, les aburre o les molesta que se les hable acerca de temas de diversidad sexual o género.

En cuanto a las redes sociales, puntualmente *Facebook* sigue siendo la principal plataforma para interactuar con los clientes seguida de *Instagram*, la cual ha tenido un importante crecimiento en los últimos años (paso de un 21% a un 45% de seguimiento del 2014 al 2016), esta red social se posiciona en jóvenes adultos de entre los 18 hasta los 34 años y lo utilizan para seguir a famosos, amigos o marcas.

Con respecto a las páginas web, el consumidor cree que tenerla, le añade credibilidad a la empresa y cuando se trata de buscar información, el 48% de los consumidores, acuden directamente a la página web como primera búsqueda.

Toda la información recabada anteriormente, se deberá utilizar para incluir el quehacer musical de la BCC en la era digital. Actualmente, la agrupación no tiene una cuenta en *Instagram* y en sus actividades, hay poca interacción virtual con el usuario, es por esta razón que los datos anteriores, sugieren un reto digital para llevar a cabo con las estrategias de mercadeo que están por plantearse.

En cuanto a la competencia directa de la BCC, se pudo inferir que existen agrupaciones de la misma índole que están realizando esfuerzos considerables de mercadeo y que se ven reflejados en los seguidores de sus redes sociales. A continuación, en la Tabla 1 de elaboración propia, se puede observar la cantidad de “Me Gusta” que tiene cada agrupación en sus páginas de *Facebook*.

Cuadro 1 Agrupaciones Similares a la BCC ordenadas por Cantidad de "Me Gusta" en Facebook		
1	Orquesta Filarmónica de Costa Rica	126.374
2	Orquesta Sinfónica Nacional de Costa Rica	43.674
3	Banda Municipal de Acosta	13.040
4	Banda Municipal de Zarcero	9.557
5	Banda Municipal de San José	9.369
6	Orquesta Sinfónica de Heredia	8.861
7	Orquesta Sinfónica de la Universidad de Costa Rica	7.216
8	Banda de Conciertos de San José	5.630
9	Orquesta Sinfónica Municipal de Cartago	5.110
10	BCC	5.002
11	Banda Municipal de Tarrazú	3.935
12	Orquesta de Cámara Joven de Costa Rica	3.413
13	Banda Municipal Juvenil de Desamparados	3.311
14	Banda de Conciertos de Alajuela	2.960
15	Banda de Conciertos de Heredia	2.776

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en Investigación de Mercado. Tomado de las páginas de Facebook de las agrupaciones

De lo anterior también se extrajo la razón por la cuál las dos primeras agrupaciones que lideran la lista cobran un promedio de 23.571 colones⁴⁰ por entrada a sus conciertos. Esto demuestra que no cobrar por la entrada no se relaciona directamente con la popularidad de la agrupación, lo cual podría sugerir a la BCC iniciar una estrategia de precio diferente a la que maneja.

⁴⁰ Información tomada de los anuncios de sus páginas de Facebook, boleterías físicas y boleterías digitales.

3.7.2 Encuesta al Público General

A continuación, se presentan los resultados de la investigación cuantitativa. Estos se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario a la muestra de personas que han asistido a alguna presentación de música en vivo en los últimos 6 meses.

El instrumento contó con preguntas, abiertas, cerradas y mixtas las cuales fueron tabuladas en su totalidad, con el fin de presentar los resultados utilizando gráficos y que, de este modo, se le facilite la lectura a quién obtenga esta investigación. Asimismo, existen hallazgos que se incluyen dentro del análisis de cada ítem.

3.7.2.1 Descripción de los participantes y su percepción general

Para la investigación cuantitativa participaron 188 personas, de las cuales solo 155 (un 82%) pasaron el filtro inicial de haber asistido a una presentación de música en vivo en el último semestre, el cual se utilizó para que las respuestas fueran más cercanas a experiencias recientes.

Los resultados se dividieron de la siguiente forma:

Cuadro 2		
Distribución demográfica de la muestra		
Distribución por sexo		
	Total de Personas	Porcentaje
Hombres	85	55%
Mujeres	64	41%
Prefiero no decirlo	6	4%
Total	155	100%
Distribución por edad		
10 a 19	16	10%
20 a 29	49	32%
30 a 39	38	25%
40 a 49	35	23%
50 a 59	15	10%
60 en adelante	2	1%

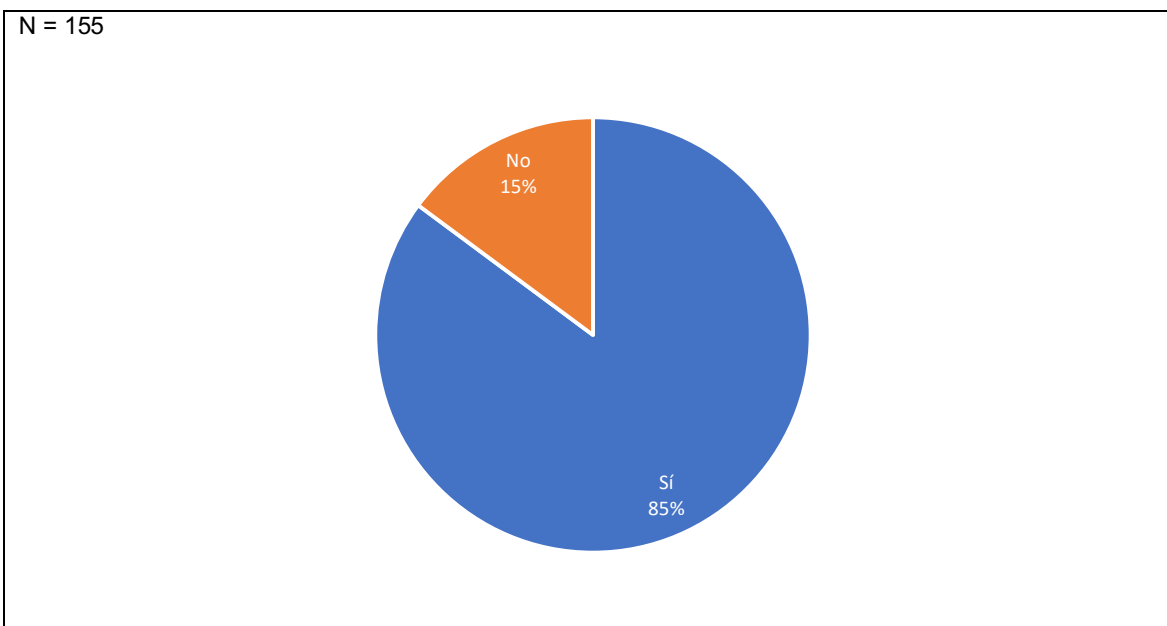
Total	155	100%
Distribución por residencia		
San José	27	17%
Alajuela	2	1%
Cartago	122	79%
Heredia	4	3%
Limón	0	0%
Guanacaste	0	0%
Puntarenas	0	0%
Total	155	100%
Distribución por nivel de escolaridad		
Sin educación	0	0%
Educación primaria	3	2%
Educación secundaria	42	27%
Educación universitaria	91	59%
Posgrados y doctorados	19	12%
Total	155	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Es importante aclarar que el cuestionario se publicó en la página de *Facebook* de la BCC y la publicación se segregó para que solamente la vieran los habitantes de la provincia de Cartago, sin embargo, éste fue compartido 10 veces y alcanzó zonas fuera del lugar de estudio. Se decidió mantener estos resultados ya que, con frecuencia, a las actividades de la BCC asisten personas de otras provincias.

La figura 2.1 a continuación, refleja el grado de conocimiento de la diferencia entre una banda y una orquesta.

Figura 2 Grado de conocimiento de la diferencia entre una banda y una orquesta

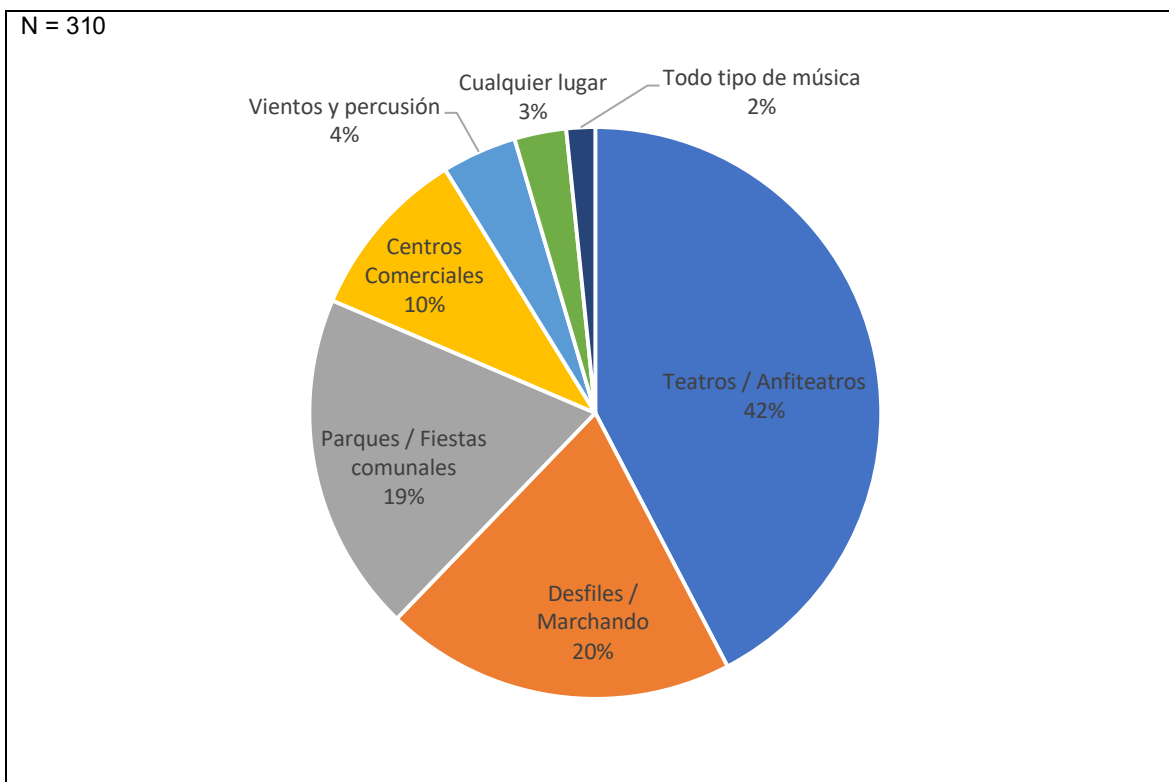


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

El gráfico anterior señala que la mayoría de las personas sí conocen la diferencia entre una banda y una orquesta, lo cual facilita el trabajo que la BCC deberá realizar en su divulgación, no obstante, es importante continuar reduciendo el número de personas que no conocen esta diferencia, con el fin de evitar confusiones entre agrupaciones del mismo género, pero de distinta conformación.

Para determinar la percepción que tienen del quehacer de las bandas, se le solicitó a los encuestados, completar la siguiente frase: “Una banda es una agrupación de músicos que: _____”. En la figura 2.2 se muestra el resultado principal. Cabe destacar que, para esta respuesta, podían marcar las opciones con las que más se identificaran, por ende, hay más de una respuesta por persona.

Figura 3 Respuestas que completan la frase “Una banda es una agrupación de músicos que: _____”

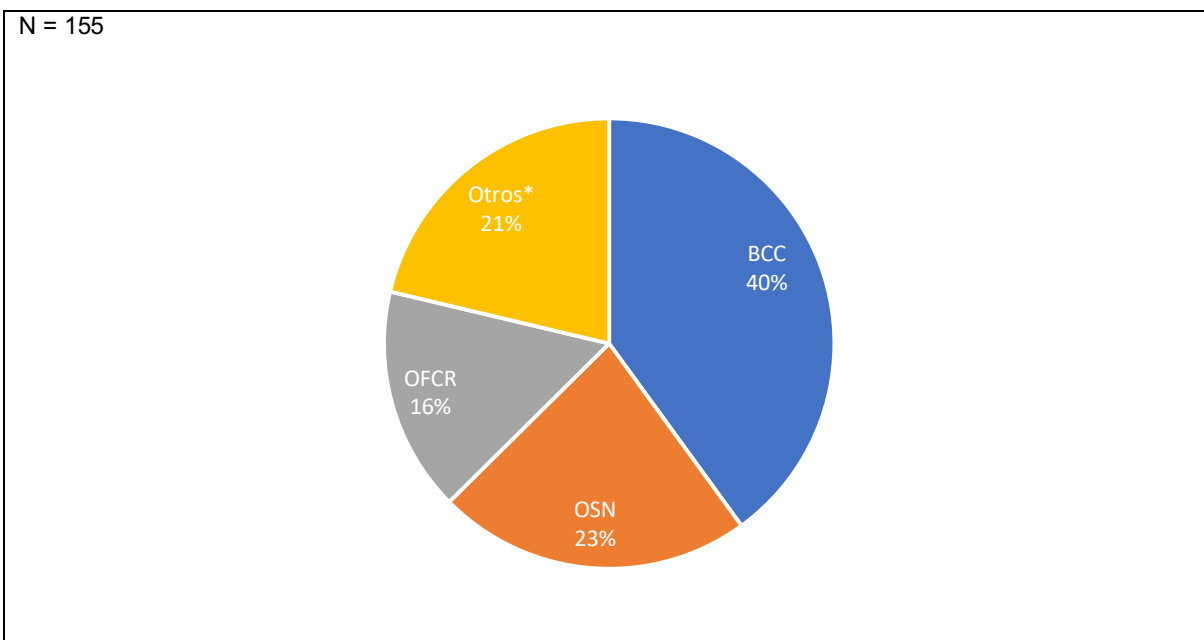


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Por ende, la mayoría de las personas (corresponde a un 41,9%) consideran que las bandas, son agrupaciones de conciertos por su deber de presentarse en teatros o anfiteatros, lugares que solamente se prestan para presentaciones de esta índole. No obstante, hay 19,7% de los encuestados que consideran que las bandas deben marchar en desfiles. Esto denota el crecimiento de las agrupaciones de marcha que se están popularizando en el país, con bandas como la Municipal de San José, la de Zarcero, la de Acosta, la de Tarrazú, entre otras, y el cuidado que debe tener la BCC ante el surgimiento de este género de “*marching band*” a la hora de trazar estrategias que involucren estas amenazas.

La figura 2.3 demuestra cuál es la agrupación musical sinfónica que más recuerda la población.

Figura 4 Agrupaciones que son más recordadas por la población encuestada.



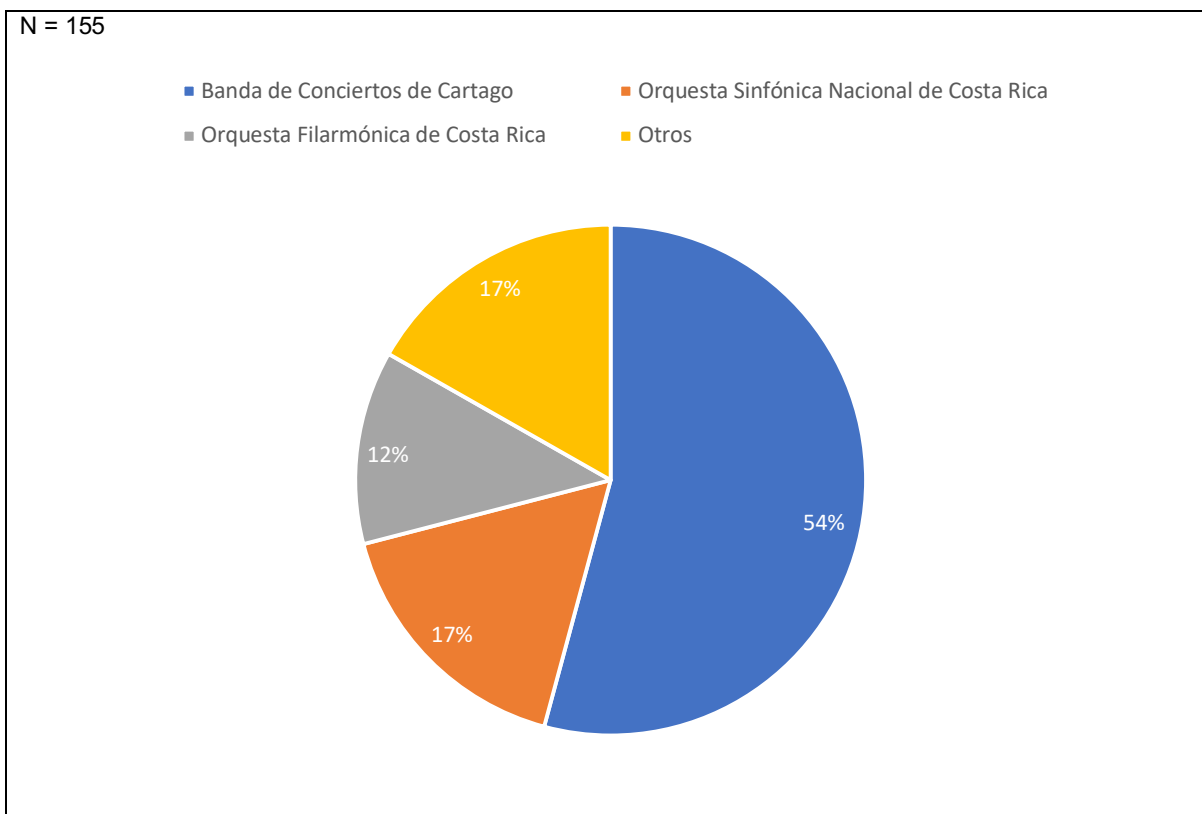
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

*Otros: Corresponde a la sumatoria de las demás agrupaciones.

Los resultados fueron que la mayoría de los encuestados recuerda principalmente a la BCC, seguido de la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Costa Rica. Sin embargo, los esfuerzos de mercadeo son más notorios en las agrupaciones siguientes a la BCC en esta categoría, ya que como se mostró en la investigación de datos secundarios, son quienes tienen una mayor cantidad de seguidores a nivel nacional, no obstante, esto puede significar que la BCC cuenta con una oportunidad de posicionarse como el *“top of mind”* en la provincia de Cartago.

Utilizando las mismas agrupaciones de la pregunta anterior, se les consultó que a cuál de esas han ido a escuchar más veces. Las respuestas se demuestran en la figura 2.4.

Figura 5 Agrupación que cuenta con más visitas a conciertos por parte del público



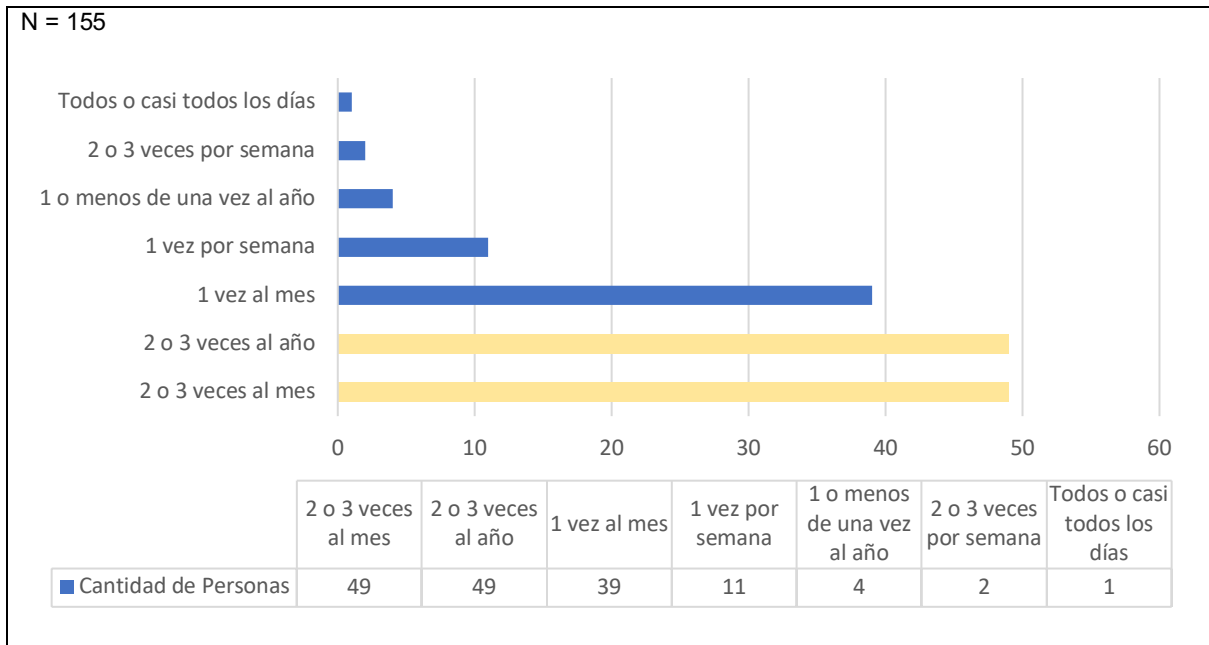
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

*Otros: Corresponde a la sumatoria de las demás agrupaciones.

La BCC resulta ser la agrupación a la que más veces han ido a escuchar las personas con un 54% de las respuestas. Nuevamente, se deberá aprovechar esta oportunidad a la hora de trazar las estrategias de mercadeo y fortalecer la cantidad de visitas a las actividades de la Banda.

Con respecto a la frecuencia en que asisten las personas a presentaciones de música en vivo, hubo un empate entre las respuestas de “2 o 3 veces al año” y “2 o 3 veces al mes”, ambas obtuvieron un 32% de las respuestas, lo cual coincide en una de las respuestas con la frecuencia que señala la ENC del 2016. Ahora bien, se debe fortalecer y mejorar la experiencia a quienes asisten 2 o 3 veces por mes a las actividades de la BCC, deberán ser ellos los clientes preferenciales de la agrupación. En la figura 2.5 se demuestran los resultados anteriores.

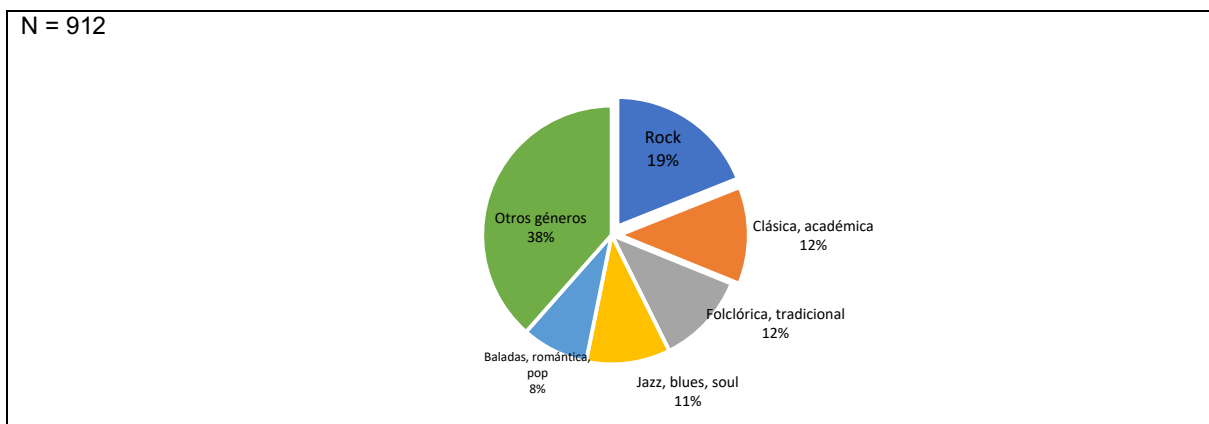
Figura 6 Frecuencia con la que asisten a presentaciones de música en vivo



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Con respecto a los géneros que debería interpretar una banda, el tipo de música que predominó fue el “rock” con un 19% de respuestas seguido de la música clásica o académica con un 12% de éstas. En la categoría “otros”, se incluyeron los siguientes tipos de música: boleros, instrumental, new age, música latina bailable, infantil, trova, religiosa, tecno – electrónica, reggaeton, reggae y ranchera, tex mex.

Figura 7 Género que debería ser ejecutado por una Banda de Concierto



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Para esta pregunta, el encuestado podía seleccionar varias respuestas. Las mujeres tuvieron una mayor selección de opciones, por lo que se asegura que a ellas les gusta más la variedad en comparación a los hombres.

3.7.2.2 Percepción específica de la BCC

Para iniciar esta sección se introdujo un filtro a los encuestados acerca de si conocían a la BCC para lo cual, un 5% que indicó no conocerla, a éstos se les omitió de responder preguntas puntuales de la agrupación, el 95% restante (147 respuestas) fueron tomados en cuenta para las respuestas de la sección siguiente.

Luego, se indagó puntualmente si habían asistido a algún concierto de la BCC en el último año. A los que no lo hicieron, se les preguntó por la principal razón por la cuál dejaron de asistir y finalmente, se les preguntó a quienes sí asistieron en el último año, la periodicidad de las visitas. En el Cuadro 2.2 se tabularon los resultados de la asistencia a los conciertos de la BCC.

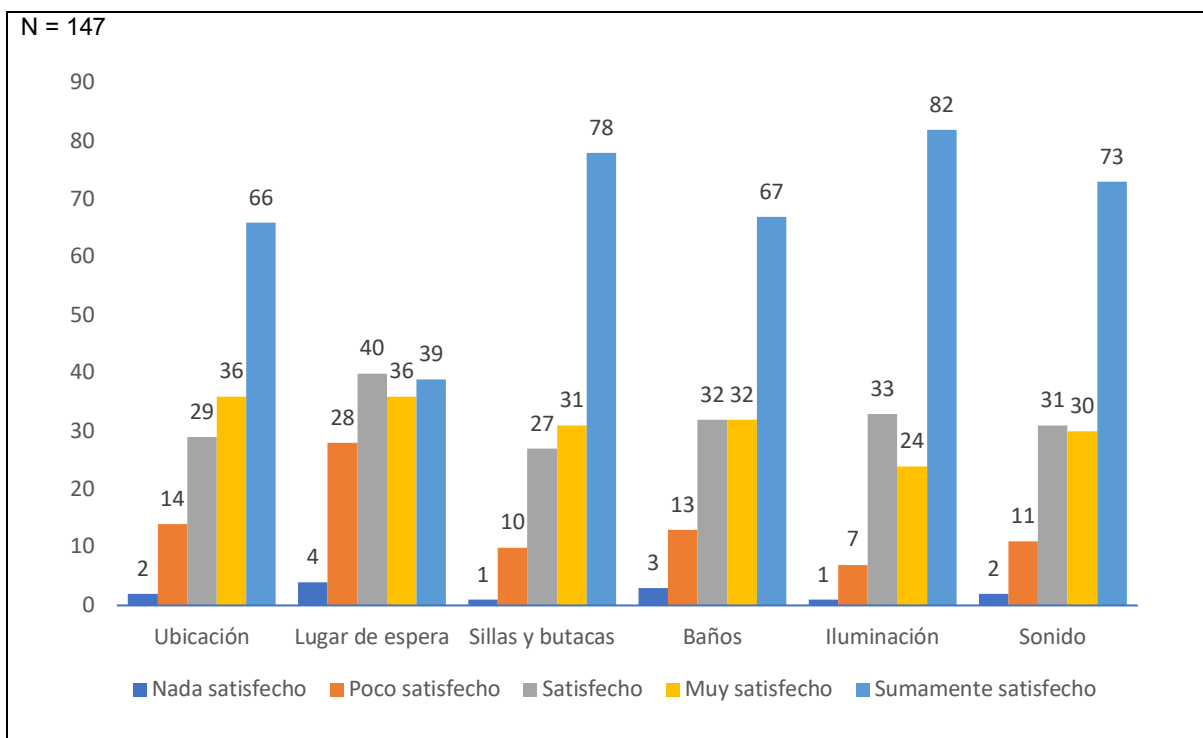
Cuadro 3 Asistencia a Presentaciones de la BCC		
¿Ha asistido usted a una presentación de la BCC en el último	Cantidad	de Porcentaje
No	19	13%
Sí	128	87%
	147	100%
Razones por las que dejó de asistir (19 respuestas)		
Falta de tiempo	16	84%
El lugar es muy incómodo	2	11%
Poco interés / Me aburría mucho	1	5%
Falta de dinero	0	0%
	19	100%
Frecuencia de asistencia (128 respuestas)		
2 o 3 veces al año	63	49%
1 vez al mes	28	22%
2 o 3 veces al mes	16	13%
1 o menos de una vez al año	14	11%
1 vez por semana	7	5%
Todos o casi todos los días	0	0%
	128	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC.

La mayoría de los encuestados asistieron a una presentación de la BCC en el último año, y como lo demostró la ENC del 2016 realizada por el MCJ, la periodicidad es de 2 o 3 veces al año para un 49% de los encuestados. Para aquellos que negaron haber asistido, se les consultó por qué dejaron de asistir, y la principal razón fue falta de tiempo (84%), seguido por la incomodidad del lugar donde la BCC se presenta es muy incómodo (11%). Esto nuevamente destaca que la conveniencia es uno de los factores que afectan la afluencia de público a las presentaciones de la banda.

En la figura 2.7 se detalla el grado de satisfacción que sienten los consumidores de la BCC por varios elementos.

Figura 8 Grado de satisfacción hacia elementos del lugar del concierto

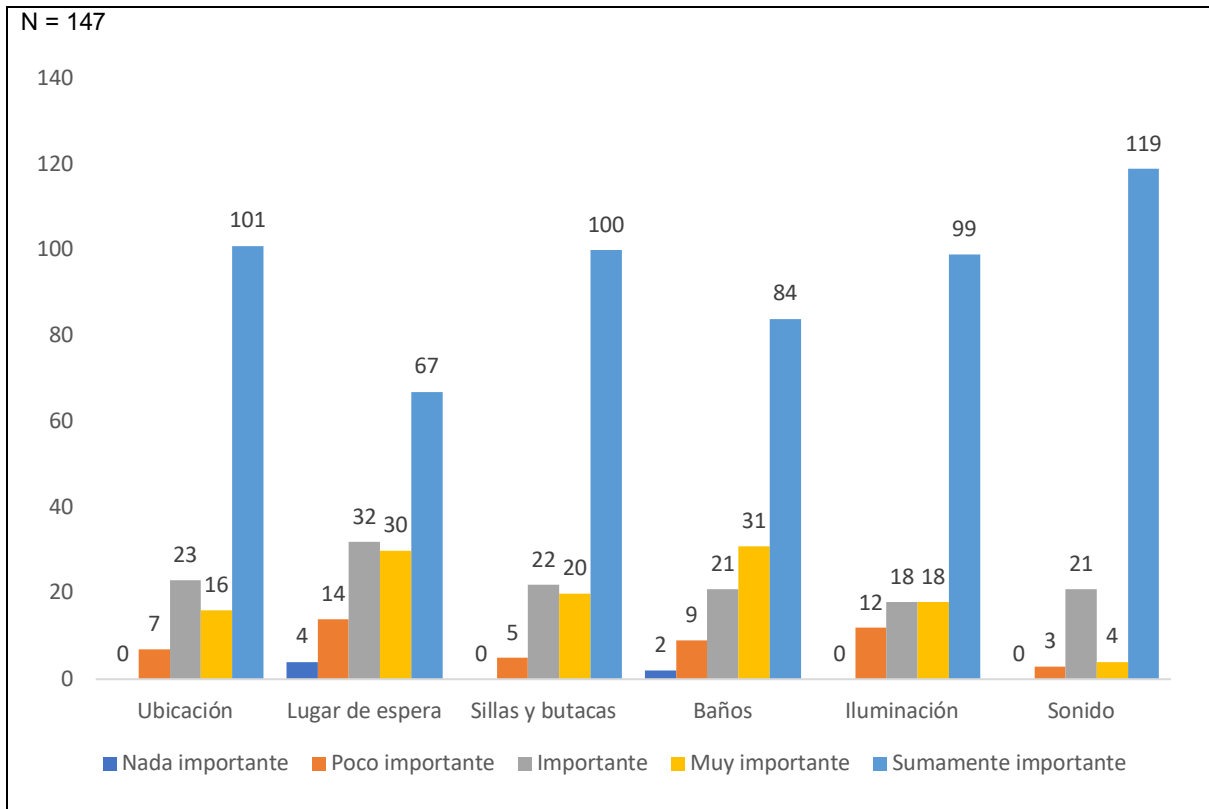


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

El gráfico anterior resalta con una mediana insatisfacción para el lugar de espera mientras las personas ingresan al recinto (Anfiteatro Municipal de Cartago).

Sin embargo, resultó ser el elemento menos importante de los anteriores en la calificación de importancia que se recabó, como se puede ver en la figura 2.8.

Figura 9 Grado de importancia hacia elementos del lugar del concierto



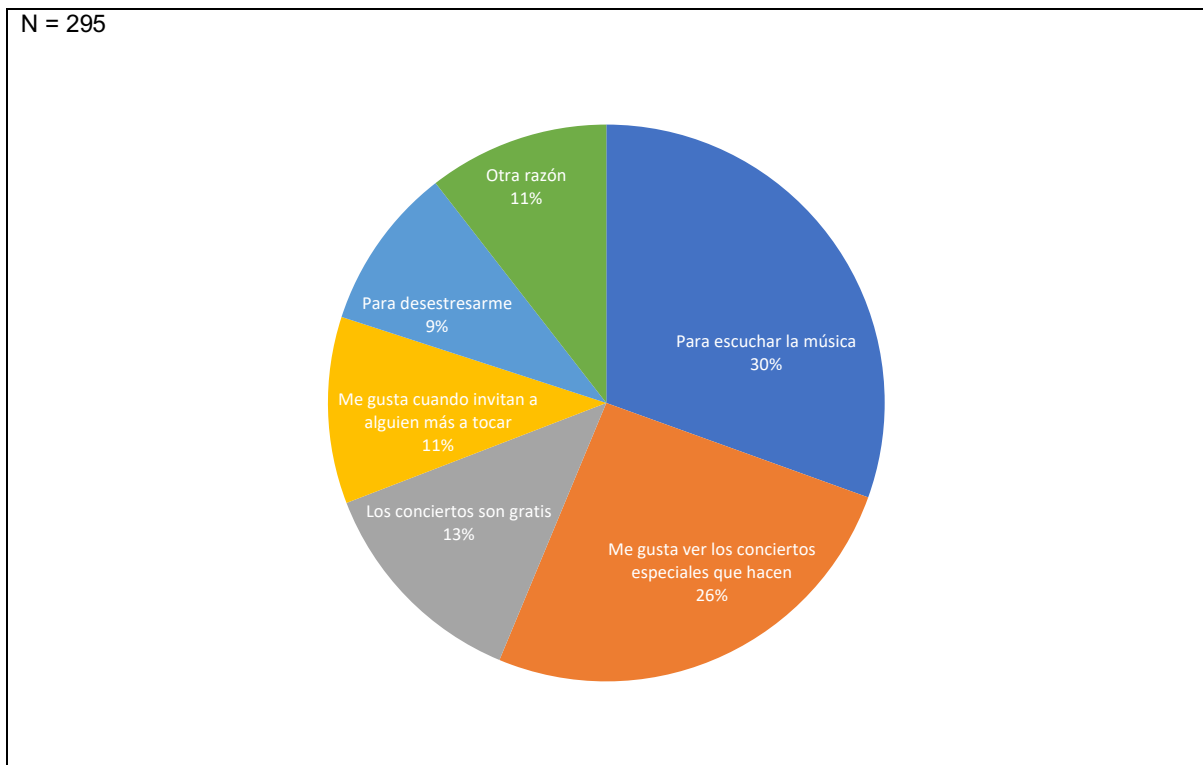
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Para el gráfico anterior, el elemento más importante es el sonido, con 119 respuestas de 147. No obstante, como se pudo apreciar en la figura 2.7, el sonido no es el elemento con el cual estén más satisfechos, por lo que se deberá tomar en cuenta al trazar estrategias de producto en el capítulo siguiente.

Se les consultó cuáles son los motivantes para asistir a los conciertos de la BCC, para esta pregunta podían seleccionar varias respuestas. Un 56% de los

encuestados se ven atraídos por la música que se ejecuta, puntualmente por los conciertos especiales⁴¹ que se realizan como se puede observar en la figura 2.9.

Figura 10 Elementos que atraen al público a los conciertos de la BCC

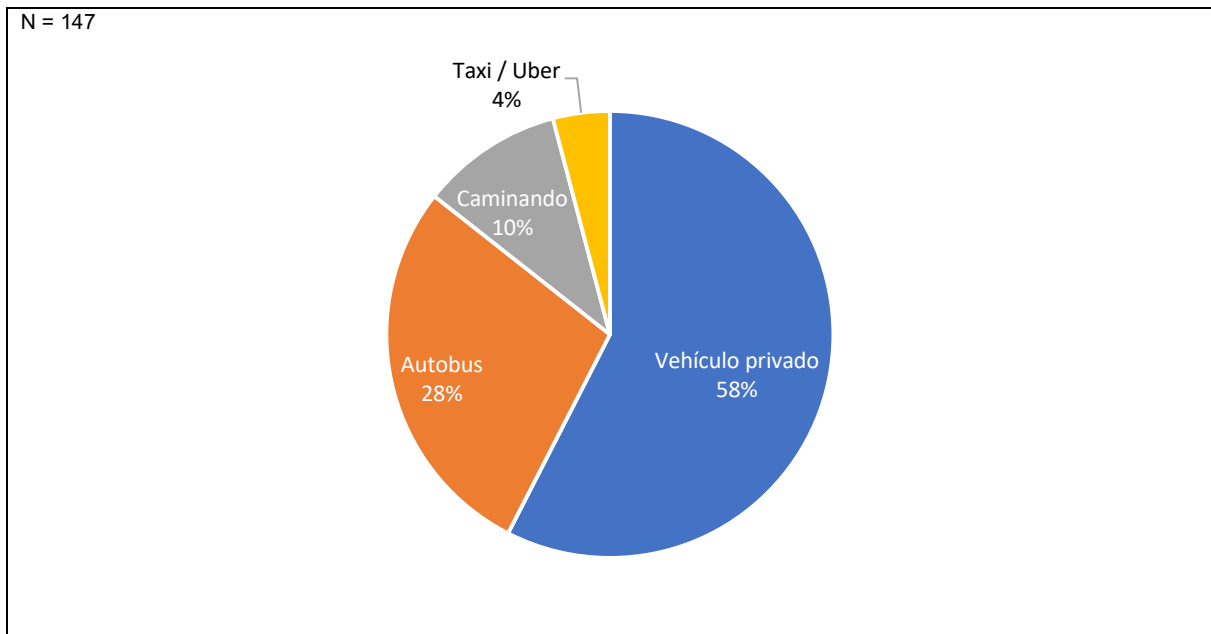


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Con la figura 2.10, se pudo constatar por qué el parqueo es uno de los elementos que más inciden en las visitas a los conciertos de la BCC, un 58% de las respuestas es que las personas asisten en vehículo privado a las actividades. Esto representa una amenaza que debe tomarse en consideración pues el local (Anfiteatro Municipal de Cartago) en que la agrupación se presenta no cuenta con parqueo propio.

⁴¹ Los conciertos especiales son tributos a grupos famosos de otros géneros o música temática de un género específico. Se han realizado espectáculos de Música de Videojuegos, de Reggae, de Flamenco, entre otros.

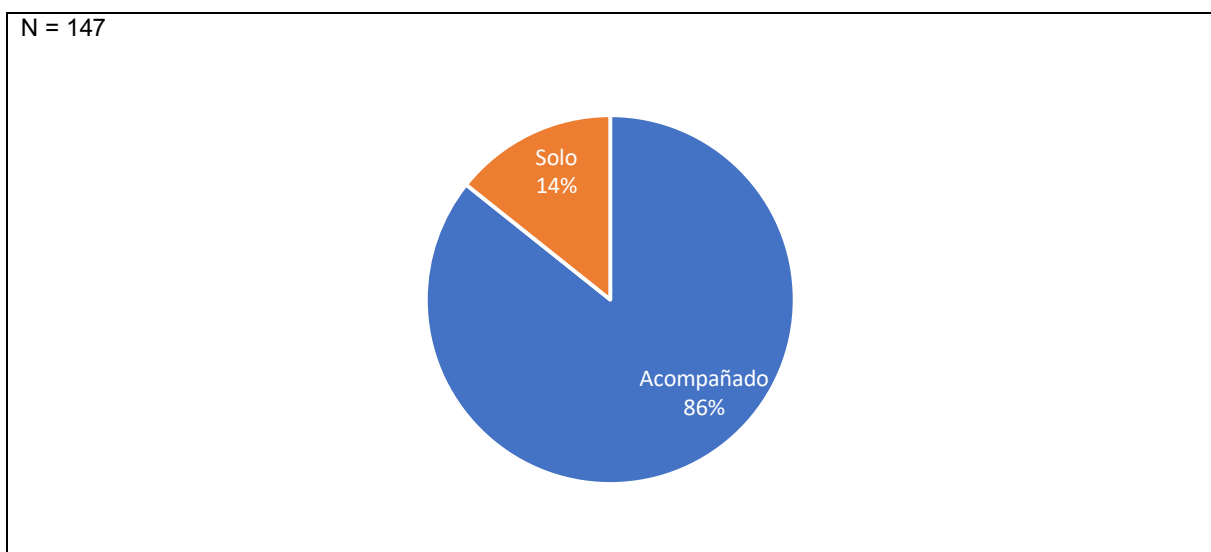
Figura 11 Medio de transporte más utilizado para asistir a las presentaciones de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

También se les preguntó si asistían solos o acompañados a los conciertos, para lo que un 86% respondió que asisten acompañados, así como lo muestra la figura 2.11.

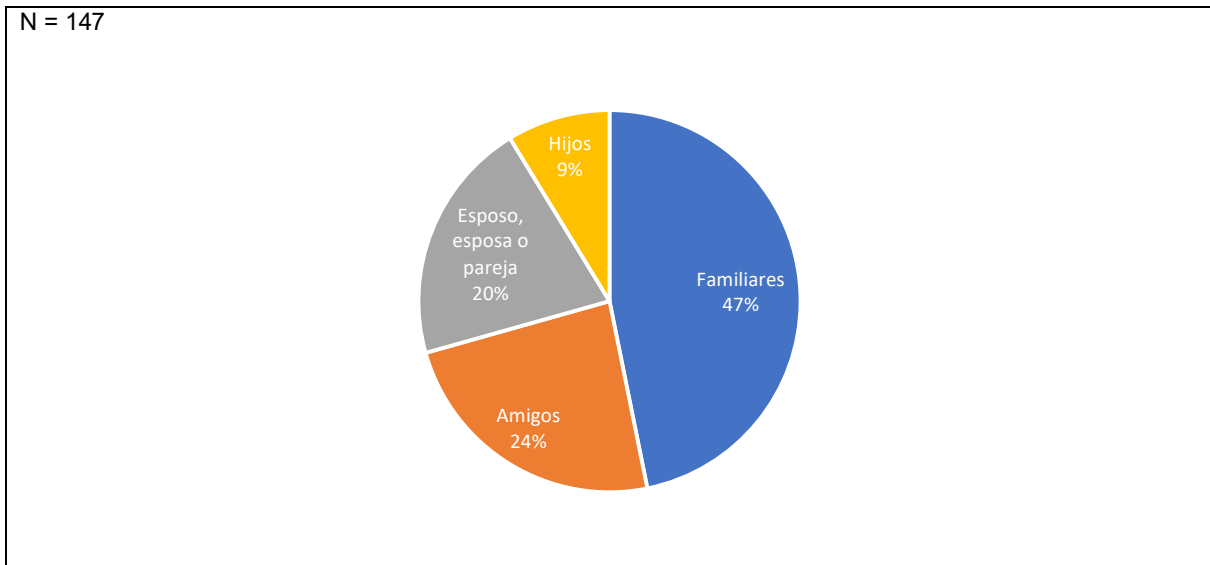
Figura 12 Forma en que asisten a los conciertos de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

De ese 86%, la distribución de con quién llegan acompañados se demuestra en la figura 2.12.

Figura 13 Con quién llegan acompañados los asistentes a los conciertos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

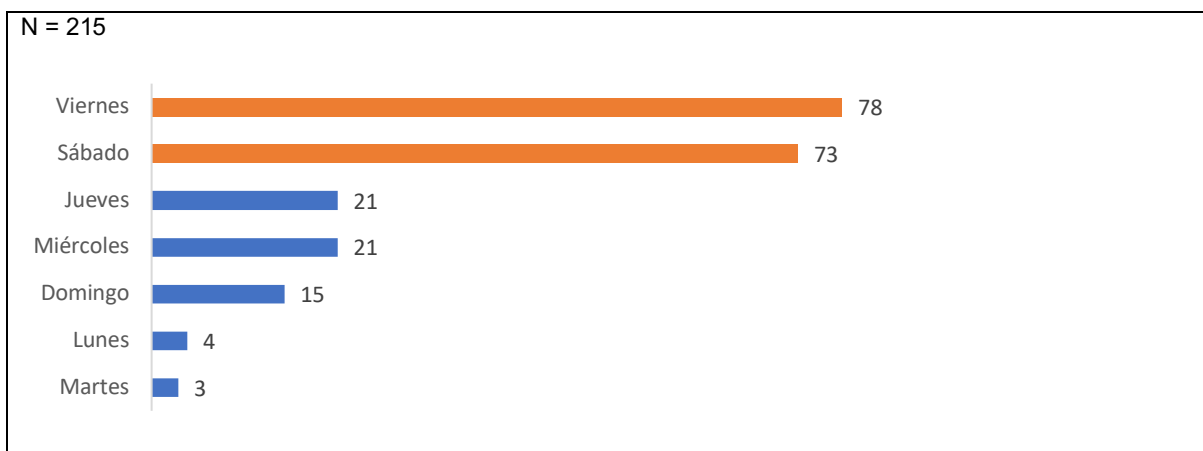
De este modo se obtiene como resultado que la mayoría de las personas que asisten a los conciertos de la BCC, son familias y que llegan por sus propios medios. Ante esta situación es necesario que la banda tome en consideración elementos que se puedan adaptar a las familias, como hora del concierto, duración y repertorio seleccionado, todo esto para apuntar en gran parte al público familiar que los visita.

Para la pregunta que se describe con el cuadro 2.3 se comprueba que la duración de los conciertos no es un elemento que haya obtenido una buena calificación. Asimismo, el contenido de la página de *Facebook* y la publicidad que realiza la BCC, son las categorías peor calificadas.

Cuadro 4 Calificaciones en una escala del 1 al 5 para los elementos de la BCC (N = 146)	
Repertorio	4,38
Intervenciones del director	4,20
Uniforme	4,14
Duración del Concierto	3,60
Facebook	3,18
Publicidad	3,03
Se excluye una respuesta por un filtro de comprensión de lectura empleado en esta sección	

Como se ha hablado anteriormente, la conveniencia es fundamental para los consumidores. Es por esto por lo que se les preguntó cuál es el día de preferencia para asistir a las actividades de la BCC. Actualmente, la banda se presenta los domingos a las 11:00 am, ya que, por tradición, el pueblo después de salir de la misa de 10:00 am, se trasladaba para el parque y escuchaban a las bandas tocar la retreta. Sin embargo, esto no es opinión de la mayoría de las personas actualmente porque, como lo demuestra la figura 2.13 el viernes y el sábado son los que actualmente, prefieren los espectadores.

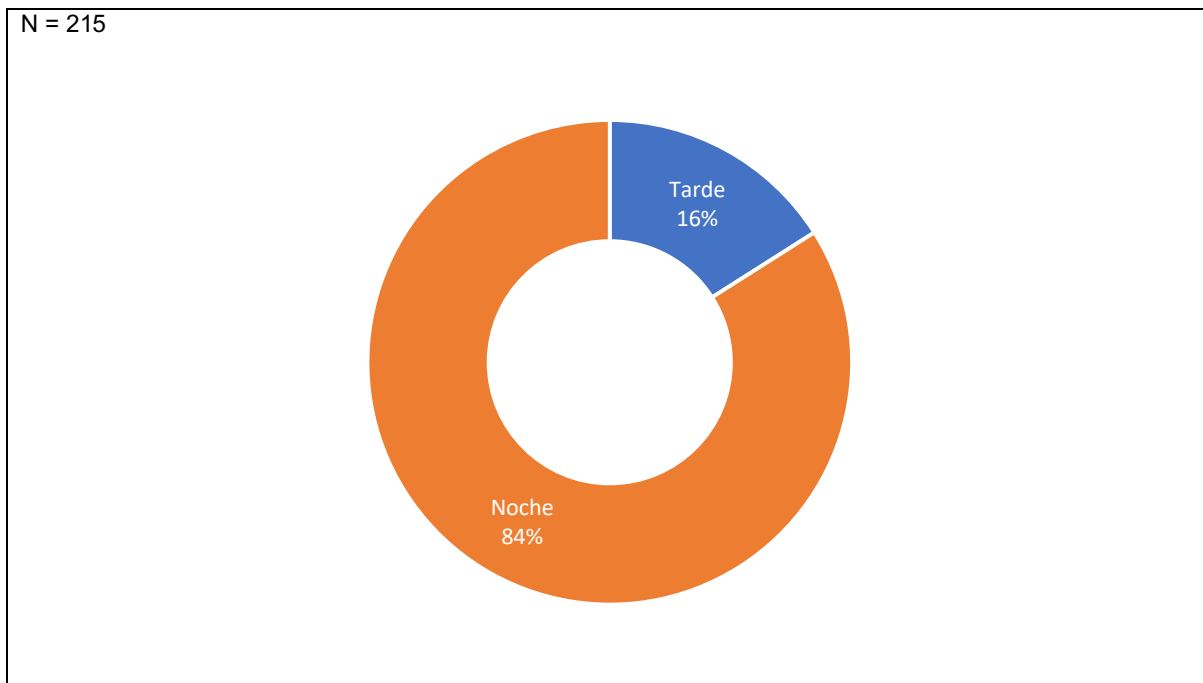
Figura 14 Días en que las personas prefieren asistir a las presentaciones de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Asimismo, y para constatar que los tiempos han cambiado con respecto a la tradición de la retreta, se les consultó por la hora en que debían ser las presentaciones. Un 84% de los encuestados opinaron que deben ser en la noche y un 16% en la tarde, pero nadie sugirió las horas de la mañana para realizar los conciertos. Así lo demuestra la figura 2.14.

Figura 15 Horario en que deberían realizarse las actividades de la BCC

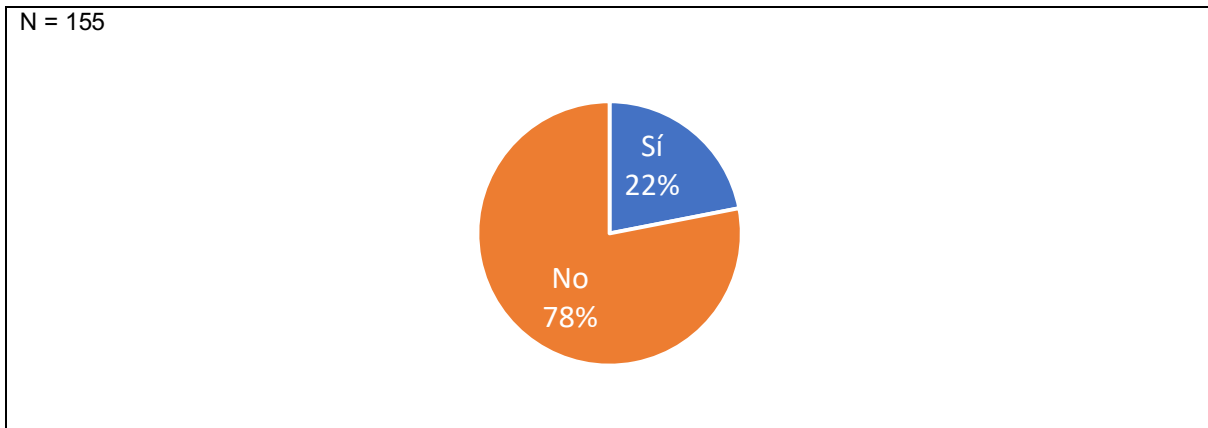


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

También se indagó si el consumidor de la BCC, necesita otra fecha adicional a cada concierto durante la semana. Para esta pregunta un 81% de los encuestados piensan que sí es necesario realizar el concierto durante otro día. Así se puede enlazar que un mismo concierto podría presentarse los viernes y los sábados en consideración con la información vista en la figura 2.13.

Siempre dentro del tema de la conveniencia, se les consultó si debía hacerse un intermedio en los conciertos pues, basándose en la observación realizada posteriormente, se pudo notar que algunas personas visitan el servicio sanitario durante el concierto, sin embargo, la mayoría de las personas negaron la necesidad de hacer una pausa. Así como lo demuestra la figura 2.15.

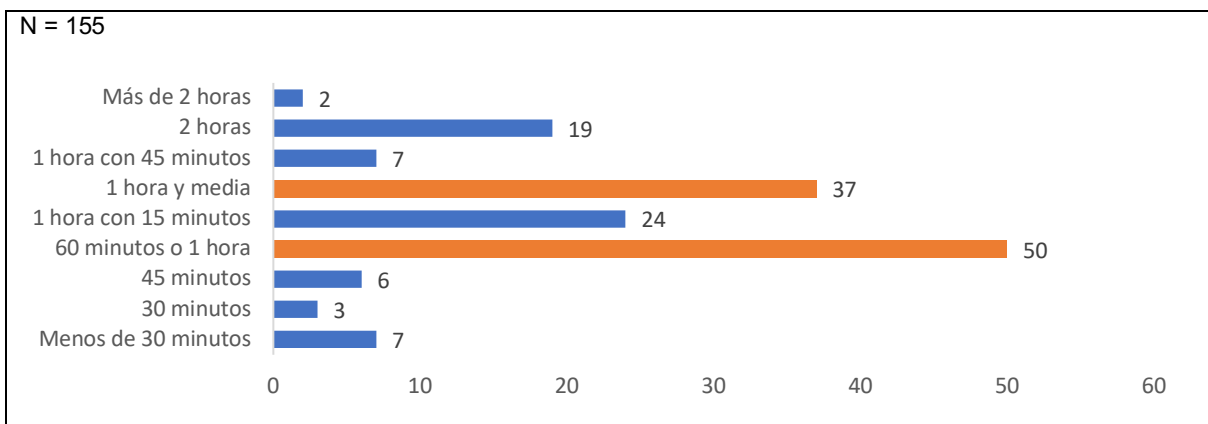
Figura 16 Necesidad de la población de un intermedio en los conciertos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Además, se consultó sobre la duración máxima de un concierto, en vista que la pregunta anterior implicaba realizar un receso y que esto no conllevara a sopesar la duración del repertorio para brindar dicho espacio. La mayoría de las personas concuerdan en que los conciertos deben ser de 60 minutos, un segundo grupo correspondiente al 24%, opinan que deben ser de 90 minutos. Por ende, en promedio el concierto debería plantearse en 1 hora con 15 minutos para satisfacer la atención que pueden brindar la mayoría de las personas a una actividad musical en vivo. Así lo demuestra la figura 2.16.

Figura 17 Necesidad de la población de un intermedio en los conciertos

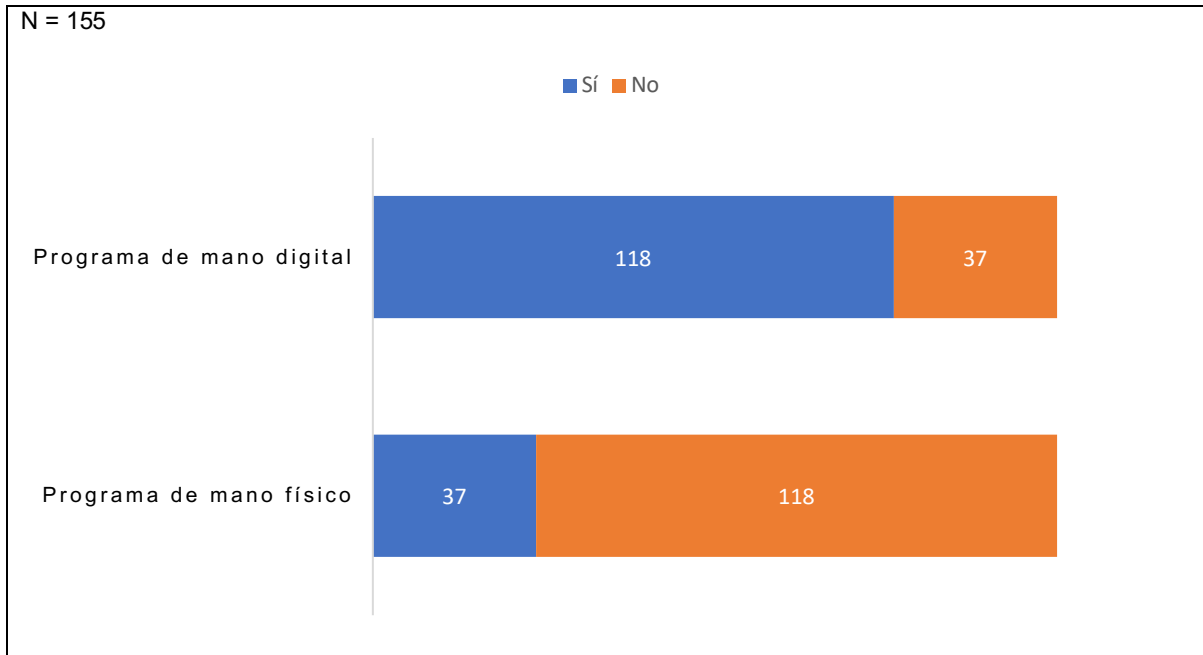


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Uno de los elementos principales durante un concierto, es el programa de mano, este permite brindarle información al escucha durante todo el concierto, y en vista de que, durante la ejecución de las obras musicales, por lo general no se puede hablar con la audiencia para informarles, esta herramienta propicia ese intercambio de información en todo momento.

De este modo se les preguntó si veían necesario la entrega de un programa de mano, y de cuál modo pensaban que debía entregarse, si digital o físico. Un 76% opina que debe entregarse programa de mano de forma digital, el 24% piensa que debe ser de forma física. Esto se puede constatar con los datos encontrados en la investigación secundaria acerca del uso del celular. No obstante, como aún existen segmentos de la población que no tienen acceso a un dispositivo móvil o a internet, surge este pequeño porcentaje que prefiere una entrega física del programa de mano. Así se puede ver en la figura 2.17.

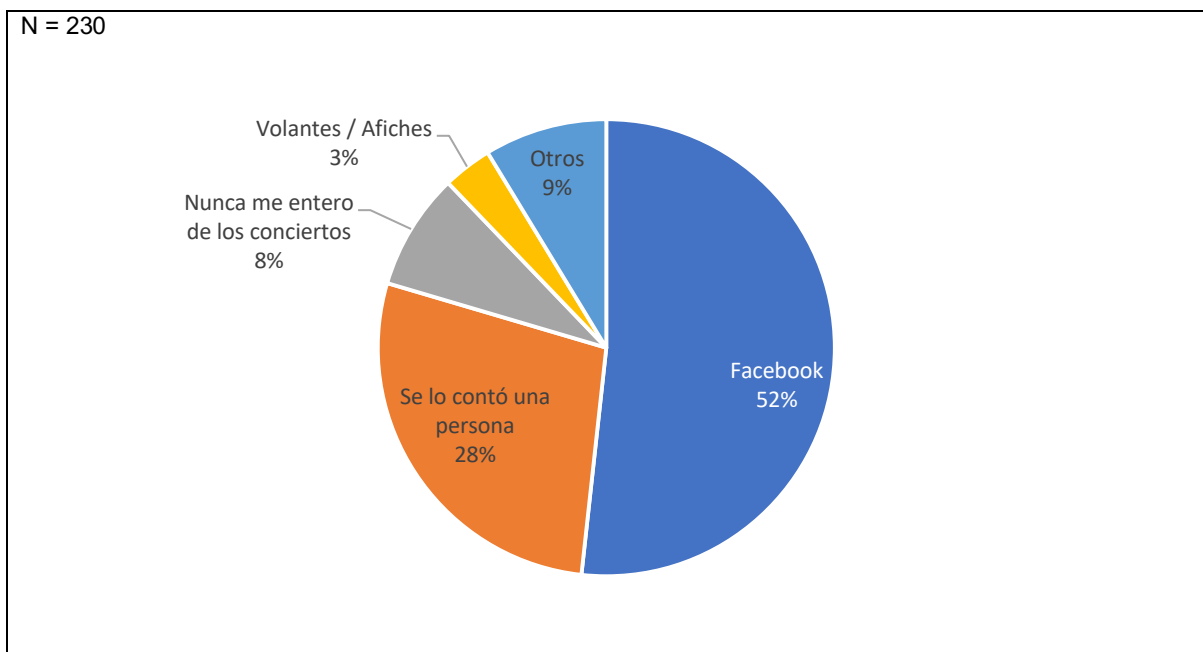
Figura 18 Necesidad de la población de un programa de mano (físico o digital)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Dentro de las últimas preguntas, se les consultó acerca de la publicidad que realiza la BCC. Un 52% de la población se entera a través de *Facebook* de las actividades realizadas por la agrupación. Es importante analizar este resultado a razón de que la publicidad y la página de *Facebook* obtuvieron calificaciones muy bajas, esta es una de las principales causas de la baja afluencia de público a los conciertos de la BCC. Así se puede constatar en la figura 2.18.

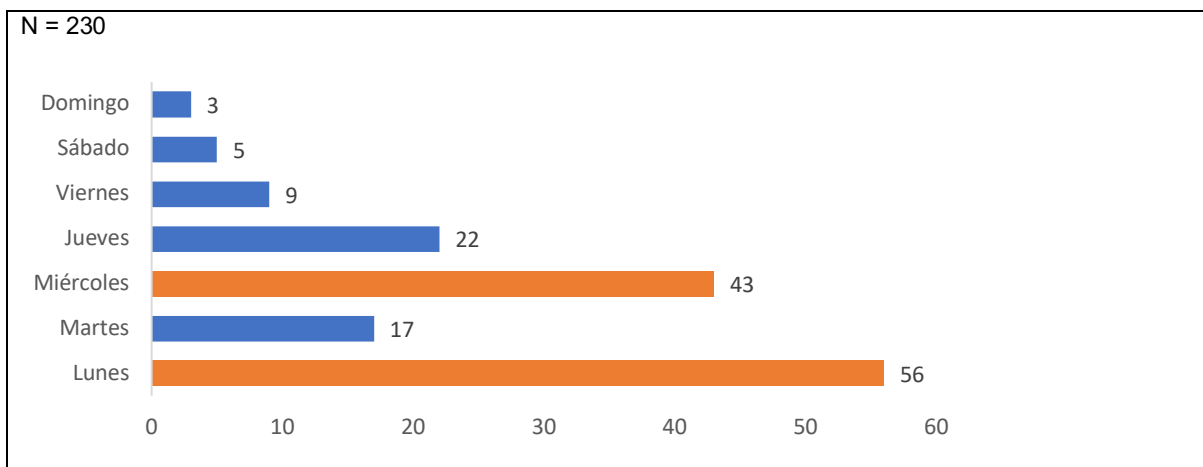
Figura 19 Forma en que se entera la población de las actividades de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Asimismo, se les solicitó que indicaran cuál era el día de preferencia para recibir información acerca de las actividades próximas de la agrupación, para lo cual la mayoría de las personas respondieron que los lunes y miércoles funcionan como recordatorios. Así se puede observar en la figura 2.19.

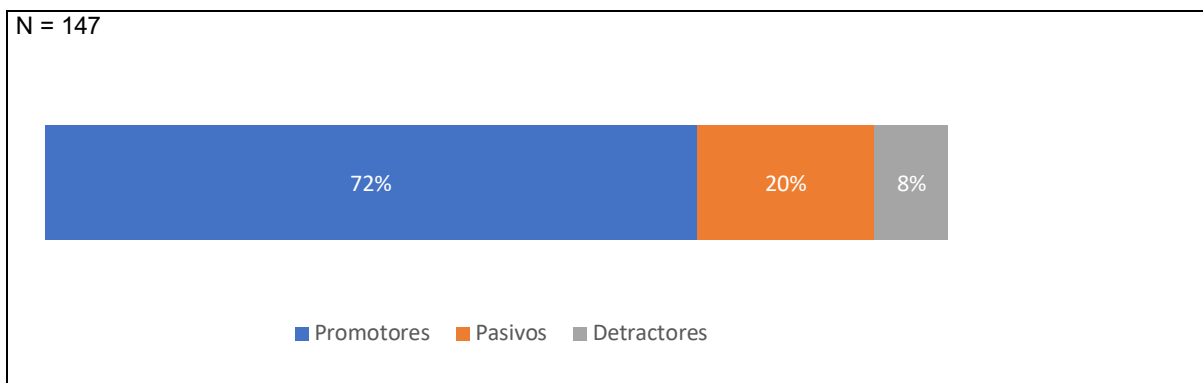
Figura 20 Día de preferencia para recibir información de las actividades de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

Por último, se aplicó un NPS a los encuestados para determinar el grado de lealtad del público de la BCC por medio de las recomendaciones que estos harían. La cantidad de clientes fidelizados es positiva sin embargo se puede mejorar considerablemente ya que solo un 72% corresponden a los promotores y un amplio 20% se encuentran de forma pasiva; finalmente, hay un 8% de detractores que deben ser tomados en cuenta para evitar que este número aumente. Así se puede corroborar en la figura 2.20.

Figura 21 NPS de la BCC



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado al público general de la BCC. Febrero 2018.

En conclusión, existe una mayoría de la población que sí conoce la diferencia entre una banda y una orquesta, además, conoce a la BCC y que esta forma parte del MCJ; de este modo la percepción general de una banda actualmente se enfoca más en agrupaciones sinfónicas que deben presentarse en teatros o anfiteatros y deben realizar conciertos de aproximadamente 1 hora con 15 minutos sin receso y ejecutar un repertorio de música popular como el rock o de música académica – clásica.

En promedio, a la BCC la visitan entre 2 a 3 veces por año y cuando las personas acuden, los principales problemas que se suscitan son: el parqueo, el área de espera y el horario de los conciertos, estas personas asisten acompañadas de sus familiares y en sus propios vehículos; las personas acuden porque se les notificó a través del *Faceboo*; sin embargo, el manejo que se le ha hecho hasta el momento a la red social y la publicidad en general no han sido bien calificados y son los principales generadores de la baja asistencia de público a los conciertos.

Seguidamente se presentarán los resultados de la observación en encubierto que se realizó a quienes asisten a los conciertos de la BCC.

3.7.3 Observación encubierta

Cantidad promedio de asistentes por recinto:

- Anfiteatro Municipal de Cartago – 98 personas
- Centro Comercial Paseo Metrópoli – 200 personas

Grupos de personas

- Familias
 - Aproximadamente 18 familias por presentación compuestas por lo general por 3 miembros; el papá, la mamá y su hijo o hija.
- Grupos de amigos
 - Aproximadamente 9 grupos de amigos por presentación, compuestos generalmente de 3 a 5 personas
- Parejas
 - Aproximadamente 15 parejas por presentación
- Personas que llegaron de forma individual
 - Aproximadamente 15 personas

Variable de observación	Resultado observado
Uso del celular	Por lo general, los jóvenes son quienes más usan el celular, algunos lo utilizan para grabar en vídeo la música que se ejecuta, solamente si reconocen y se identifican con la canción. También existen personas que ingresan a redes sociales durante el concierto ya sea por ocio o para compartir algún estado o fotografía relacionada al concierto.
Visitas al baño	Generalmente, las mujeres y los niños son quienes realizan más visitas al servicio sanitario. Estos lo hacen durante el concierto y distraen considerablemente a los músicos debido a que la entrada y la salida por las butacas del Anfiteatro Municipal de Cartago, no es cómoda y su forma circular ocasiona que todo pueda ser visible.
Hora de llegada	La hora de llegada del público general es de 15 a 10 minutos antes del concierto. No obstante, siempre

	<p>ingresan personas después de la hora de inicio. Estas personas lo hacen por la puerta de acceso 1, que da frente a la BCC y esto ocasiona distracciones durante la ejecución de la música.</p>
Hora de salida	<p>Es muy escaso el número de personas que se retiran antes de que se termine el concierto, pero por lo general, los conciertos que son a las 11:00 am en el Anfiteatro Municipal de Cartago se extienden y las personas se retiran antes de las 12:00 md.</p> <p>En el Paseo Metrópoli, el tiempo promedio de permanencia por lo general es de media hora, y al ser un lugar de mayor tránsito, las personas pasan, escuchan entre 2 y 3 obras y se retiran.</p>
Se duermen	<p>Durante el período de investigación, no se encontró a ninguna persona joven o adulta que se hubiera dormido. Sin embargo, los niños son los que más inciden en este aspecto ya que sí se contabilizaron 2 en el Anfiteatro Municipal de Cartago durante el período de investigación</p>
Reconocen la obra que se ejecuta / Se muestran entusiasmados	<p>Los conciertos en donde se investigó presentaron obras tanto académicas como populares. En donde las personas reconocen la obra, estas muestran entusiasmo y más atención que cuando no. En estos momentos, los índices de uso del celular y la cantidad de bostezos aumentan. Se nota incluso la pesadez en los ojos de las personas y la falta de atención.</p>

Por último, se presentarán los resultados de la encuesta realizada a los músicos, miembros de la BCC con el fin de analizar los principales elementos que inciden en la desmotivación.

3.7.4 Encuesta a los músicos de la BCC

La muestra era de 30 personas, sin embargo, solo se alcanzaron 18 respuestas, lo cual representa una mayoría de músicos de la BCC. La abstinencia de 12 personas a contestar se debió a falta de interés, ya que lo demostraron directamente cuando se les pidió el favor de que la completaran.

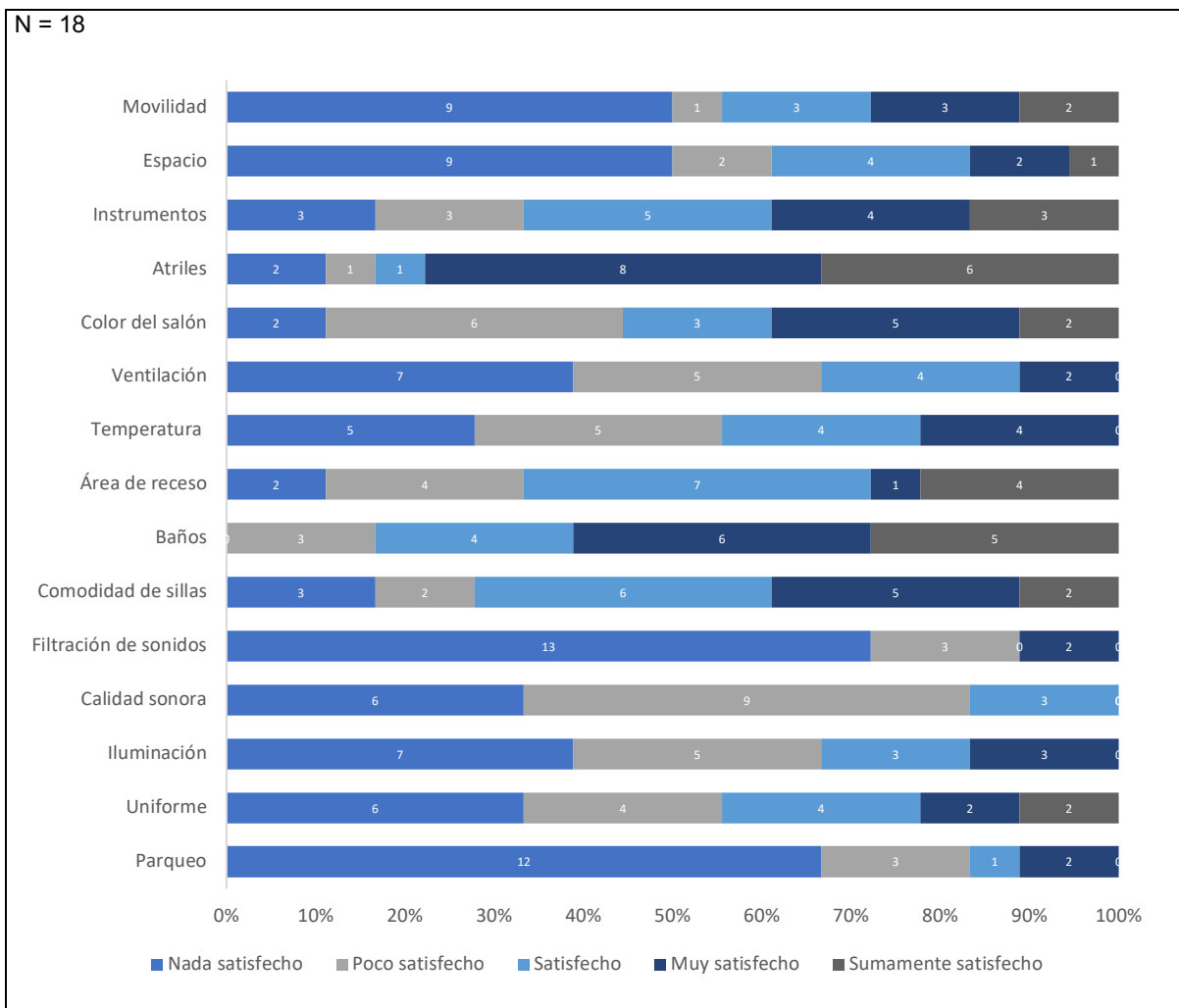
En el cuadro 3.1 se puede analizar la distribución de los encuestados.

Cuadro 5 – Distribución de la muestra		
Cantidad de personas por años laborados en la BCC		
	Cantidad de Personas	Porcentaje
Iniciativo (0 a 2)	3	17%
Acrescentante (3 a 6)	1	6%
Posicionado (7 a 14)	7	39%
Consolidado (15 a 24)	2	11%
Emérito (25 en adelante)	5	28%
	18	100%
Cantidad de personas por grupos de edad		
	Cantidad de Personas	Porcentaje
18 a 29 años	3	17%
30 a 39 años	10	56%
40 a 49 años	0	0%
50 a 59 años	5	28%
60 años en adelante	0	0%
	18	100%
Cantidad de personas por nivel académico		
	Cantidad de Personas	Porcentaje
Primaria completa	0	0%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria completa	2	11%
Secundaria incompleta	0	0%
Universidad completa (pregrado y/o grado)	9	50%
Universidad incompleta (pregrado y/o grado)	4	22%
Posgrado completo	2	11%
Posgrado incompleto	1	6%
	18	100%
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018.		

Se puede observar con base en la información recabada, que la mayoría de quienes contestaron el cuestionario son músicos con estudios formales. Un 89% de los encuestados poseen un título en música, esto indica un cambio en lo que antes se consideraba como minoría a quienes habían estudiado música en alguna institución y habían obtenido un título.

En la figura 3.1 se puede observar el grado de satisfacción de los músicos hacia los elementos físicos del salón de ensayos.

Figura 22 Satisfacción de los músicos hacia los elementos físicos del salón de ensayos



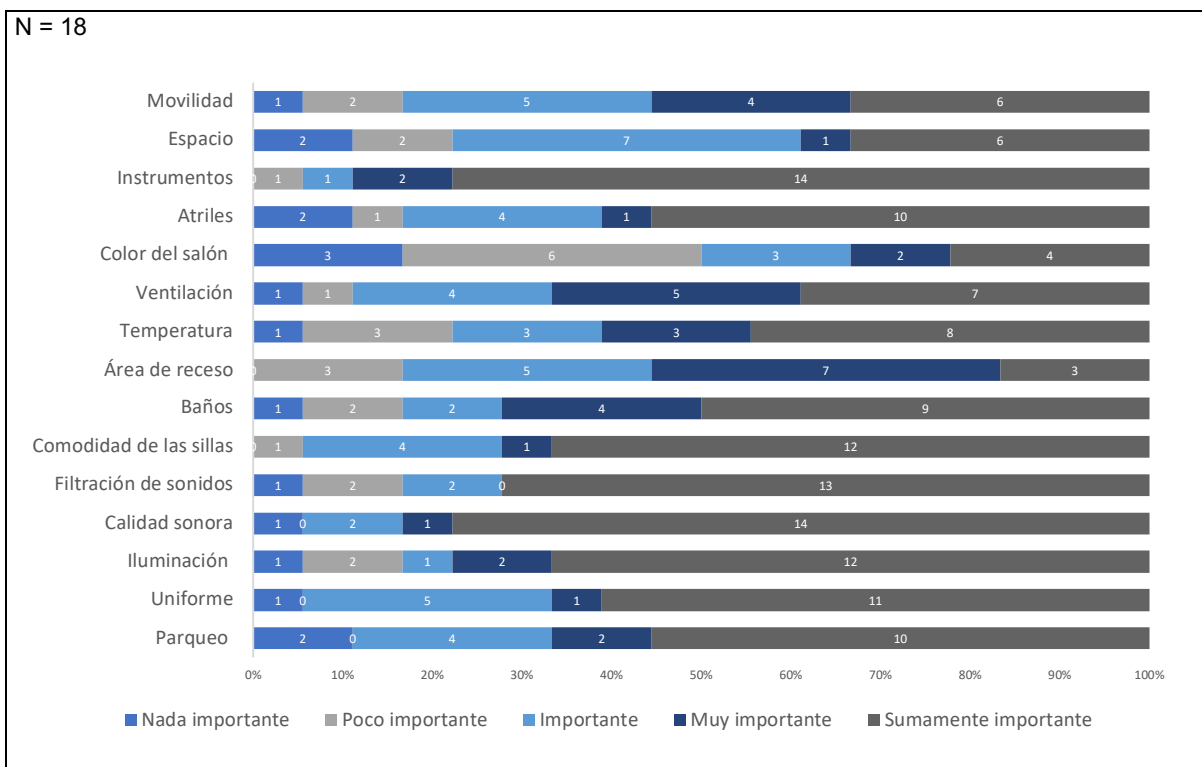
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

Dentro de los elementos que más denotan insatisfacción por parte de los músicos, se encuentran:

- La filtración de sonidos externos
- El parqueo
- El espacio interno y la movilidad durante el ensayo
- La ventilación y la temperatura
- La calidad sonora
- La iluminación

Aunado a lo anterior, el grado de importancia que le asignan los músicos refleja cuán urgente es atender estos elementos que los está afectando directamente en su trabajo diario. Así se puede confirmar el grado de importancia en la figura 3.2.

Figura 23 Grado de importancia que dan los músicos hacia los elementos físicos del salón de ensayos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

Finalizada la evaluación de la planta física, se procedió a investigar acerca del clima laboral organizacional. Para esto se les pidió que respondieran en una tabla con los valores “nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre” dentro de lo que ellos consideraran que sucedía más veces, y de este modo ver la frecuencia en la que suceden los acontecimientos. Así se puede apreciar en la tabla 3.2.

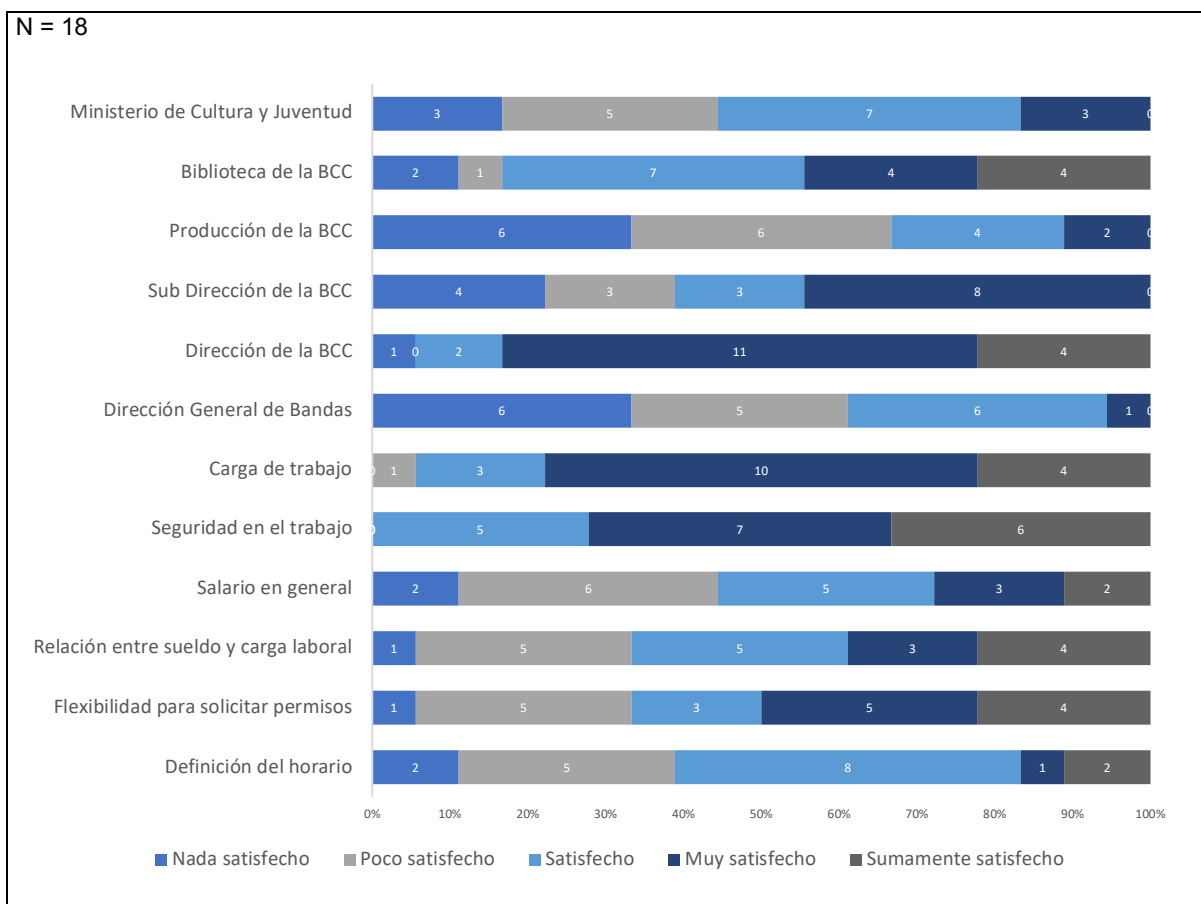
Cuadro 6. Cantidad de veces que suceden los siguientes acontecimientos		
	Frecuencia	Porcentaje de respuestas
Cuento con la colaboración de mis compañeros	A veces	33%
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la BCC	A veces	50%
Mi trabajo es reconocido y valorado por mis compañeros	A veces	50%
La BCC me ofrece la oportunidad de trabajar en actividades distintas que suponen nuevos retos	A veces	44%
Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	A veces	33%
Mi jefe me proporciona periódicamente retroalimentación sobre mi desempeño	A veces	33%
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	Casi siempre	61%
Mi jefe es claro y específico cuando da indicaciones	Casi siempre	56%
Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	Casi siempre	33%
Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en la banda	Casi siempre	39%
Mi jefe evita cualquier tipo de favoritismos	Casi siempre	39%
Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	Casi siempre	67%
Cuando ingresé a la BCC me sentí bienvenido	Siempre	56%
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para mejorar el desempeño de la BCC	Siempre	78%
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	Siempre	61%
Pienso que la BCC es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	Siempre	61%
Recomiendo a la BCC como un lugar donde trabajar	Siempre	44%
Mi jefe respeta las diferencias de credo, preferencias, etc...	Siempre	61%
Mantengo una buena relación con mi jefe	Siempre	67%
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018		

Menos de la mitad de las personas encuestadas, recomendarían siempre a la BCC como un lugar para trabajar, esto denota el grado de desmotivación presente en los músicos y uno de los principales elementos por considerar. Sin embargo, el 78% de los encuestados están de acuerdo en realizar actividades extra para mejorar el desempeño de la Banda. Lo anterior puede señalar que las personas no son

tomadas en cuenta para realizar actividades extra y esto podría ser un alto motivante para los músicos. Otro factor que incide en la motivación es la falta de compañerismo, los músicos piensan que cuentan con la colaboración de sus compañeros para desarrollarse solamente “a veces”.

Posteriormente, se indagó en la satisfacción que sentían acerca de elementos laborales, como salario, la carga de trabajo, y los departamentos involucrados en el funcionamiento de la BCC, las respuestas se incluyen en la figura 3.3.

Figura 24 Grado de satisfacción que dan los músicos hacia los elementos laborales



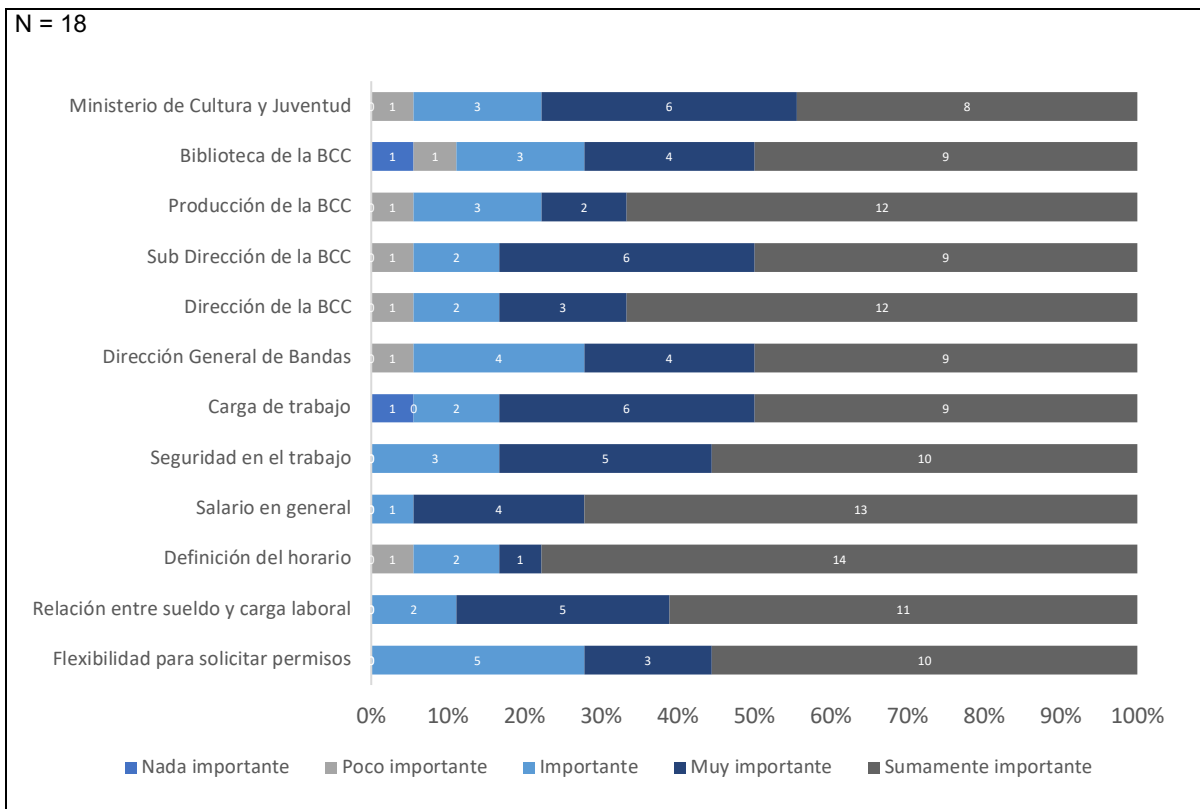
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

Los elementos que más presentan insatisfacción son la Producción de la BCC, la DB como tal, el salario y la relación de este entre la carga laboral, la flexibilidad de los permisos y la definición del horario. Por el contrario, se encuentran

satisfechos en elementos como la dirección y la subdirección de la agrupación, la carga de trabajo y la seguridad que sienten de permanecer en el trabajo actual.

Del mismo modo, se estableció la pregunta de cuán importantes eran esos elementos para ellos, con el fin de poder priorizar entre importancia y urgencia relacionado a la satisfacción general. Las respuestas se observan en la figura 3.4.

Figura 25 Grado de importancia que dan los músicos hacia los elementos laborales



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

Nuevamente, es prioritario tratar los temas de insatisfacción ya que para los músicos es realmente importante sanar estas debilidades. Por este motivo, se puede generar una desmotivación constante en el trabajo por realizar

Luego, con respecto a los valores morales que se deben cumplir dentro de la BCC, se les preguntó a los músicos, con cuánta frecuencia consideran que se cumplen utilizando las siguientes variables: “nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre”. En la tabla 3.3 se puede observar que el principal valor que casi

nunca se cumple es la disciplina, mientras que el respeto es el valor que casi siempre se cumple.

Cuadro 7		
Frecuencia con la que se cumplen los valores en la BCC		
Valor	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	Casi siempre se cumple	44%
Disciplina	Casi nunca se cumple	39%
Puntualidad	A veces se cumple	39%
	Casi siempre se cumple	39%
Responsabilidad	A veces se cumple	33%
	Casi siempre se cumple	33%
Compañerismo	A veces se cumple	39%
	Casi siempre se cumple	39%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

La música de banda es un trabajo que se realiza en equipo, la agrupación muchas veces puede verse desmotivada porque otras secciones influyen directamente en el detrimento del trabajo de cada uno. Es por esto por lo que se debe conocer qué piensan los músicos de las demás secciones de la BCC. En la tabla 3.4 se les pidió que le asignaran una calificación del 1 al 5 a cada sección con las variables correspondientes de “pésimo (1), muy malo (2), regular (3), muy bueno (4) y excelente (5)”. Para estos resultados, la sección mejor calificada fue la del euponio con una calificación de 4,3 mientras que la sección de percusión, obtuvo una calificación de 2,9. Todo lo anterior asignado por los mismos músicos, midiendo el rendimiento de sus compañeros.

Cuadro 8	
Calificación otorgada por los miembros de la BCC a las diferentes secciones	
Sección	Calificación
Director	3,8
Flautas	3,7
Oboe	3,3
Clarinetes	3,7
Saxofones	3,8
Trompetas	4,2
Cornos	3,4
Trombones	3,0
Eufonio	4,3
Tuba	3,5
Percusión	2,9
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018	

Ahora bien, la desmotivación radica en que no existe un cambio en el rendimiento de las secciones ya que estas no han pasado por un proceso disciplinario de ningún tipo, esto genera que la situación permanezca indefinidamente.

Las preguntas cerradas culminaron con una calificación general de motivación, en donde los miembros de la BCC debían indicar en una escala del 1 al 10, qué tan motivados se sienten en su trabajo, en donde 1 representaba nada motivado y 10 representaba completamente motivado. La calificación general obtenida es de 7,39.

La encuesta finalizó con tres preguntas abiertas. En la primera se le dio la oportunidad de que los músicos escribieran el aspecto que los motivaba, estos son algunos de los resultados señalados en la tabla 3.5.

Cuadro 9	
Mencione un aspecto que lo motive.	
Aspectos que motivan a los músicos de la BCC	Cantidad de Respuestas
El aspirar a una excelencia musical/profesional.	1
El trabajo como músico	5
Interpretar música variada.	1
Es un lugar que permite hacer cosas dentro y fuera de la Banda	1
Tocar saxofón alto o soprano en big band.	1
Repertorio demandante, proyectos nuevos	1
Seguridad en el trabajo	1
Retos	2
Nuevo repertorio, giras, cursos dentro y fuera del país.	1
Las buenas presentaciones	1
El crecimiento musical de nivel y la exigencia en la calidad musical de cada músico	1
Espectáculos	2
	18

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018

El quehacer musical es el principal motivante, sin embargo, surgen respuestas como los retos musicales que se plantean y los espectáculos que se llevan a cabo, para concordar con lo que el público respondió en la primera encuesta.

La segunda pregunta abierta, daba pie para que expresaran cuáles son los aspectos que más los desmotivan de su trabajo, así se pueden apreciar los resultados en la tabla 3.6.

Cuadro 10	
Aspectos que desmotivan a los músicos de la BCC	Cantidad de Respuestas
La actitud indiferente hacia la música de los miembros de la banda.	1
Los grupos pequeños internos que se realizan entre compañeros	1
El desorden, la falta de tomar las cosas en serio. Faltas de respeto hacia el director y subdirectora.	2
La desigualdad salarial con respecto a otros profesionales	1
La falta de compromiso	2
Exceso de permisos o ausencias de algunos compañeros (siempre los mismos)	1
La administración de la DB y el trato del personal del Ministerio	1
La falta de seriedad de los compañeros con respecto al uniforme, falta de respeto hacia la subdirección, el uso inadecuado del celular, falta de respeto de los compañeros y compañeras, falta de compañerismo, hay gente nociva y malintencionada.	1
Que las sugerencias en cuanto a cómo dirigir un ensamble, cómo trabajar la afinación, balance, sugeridas por directores invitados y de muy buen bagaje no son aplicadas desde la dirección y subdirección. La poca preparación previa de los integrantes, así como ensayos no estructurados.	1
Preferencias	1
Desorganización, mala planificación.	1
Ver que personas con años de servicio ganan más y hacen menos, se esfuerzan menos, casi siempre son los de mayores problemas técnicos y musicales y lo peor, no hacen nada por resolverlo. Me desmotiva ver gente que no aporta nada a la banda y se dedican solo a cobrar el salario, se acostumbraron a tocar mal, y creen que lo hacen bien	2
La producción y publicidad	2
Falta de compañerismo	1
Total de respuestas	18
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018	

Por último, la tercera pregunta abierta invitaba a los músicos que estuvieran dispuestos a realizar labores extra, a que indicarán en qué podrían colaborar con el crecimiento de la BCC individualmente. Estas son algunas de las respuestas expresadas en la tabla 3.7.

Cuadro 11	
Aspectos en los que los miembros de la BCC están dispuestos a colaborar	
	Cantidad de respuestas
Preparación de partes, computación.	1
En lo que se necesite	4
Biblioteca	1
Haciendo arreglos	1
Tocar saxofón alto o soprano	1
Divulgación, producción, coordinación de espectáculos, etcétera	1
Escogencia de repertorio y lugares adecuados para los conciertos.	1
Conceptualizar temáticas de conciertos didácticos.	1
Promoción imagen Banda	1
Difusión de conciertos	1
Planeación de Proyectos	1
No sabe / no responde	3
Ayudar a realizar actividades diferentes, aportando ideas	1
	18
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del cuestionario aplicado a los músicos de la BCC. Febrero 2018	

En conclusión, la desmotivación general de los músicos de la BCC radica en algunos aspectos físicos del lugar de ensayos, sin embargo, los elementos principales se encuentran en el clima laboral, ya que los favoritismos, los grupos pequeños, las faltas de respeto y la poca seriedad pesan más para la motivación de los músicos. De modo que se recomienda principalmente, trabajar en los elementos intangibles de la BCC para iniciar un proceso de crecimiento motivacional.

3.8 Planteamiento de un FODA para la BCC

3.8.1 Fortalezas

- Es un grupo que mayoritariamente, se encuentra motivado, existen aspectos clave que fortalecen esa motivación y que están inmersas en la agrupación como el respeto y el compañerismo, lo cual propicia un buen ambiente laboral.
- La BCC tiene autonomía para planear sus espectáculos y en vista de que la mayoría de la población y los mismos miembros de la BCC disfrutan de escuchar la música que se presentan en los conciertos especiales, esto es una fortaleza que permite darle al público y a los miembros de la banda lo que les agrade.
- El mercado potencial de la BCC se puede expandir aún más ya que las variables por las cuales las personas no consumen música grabada o no asisten a las presentaciones de música en vivo son completamente reversibles en función de lo que la agrupación pueda realizar.
- Los miembros de la BCC tienen el potencial y la disposición para realizar labores extra por las cuales fueron contratados, por lo que esta mano de obra extra puede ser beneficiosa para establecer equipos de trabajo en diversas áreas que así lo requieran.
- La BCC no requiere cobrar por sus servicios, por lo que todo el proceso de mejora no está unido a un porcentaje de ventas que limite las estrategias.
- La BCC está posicionada relativamente bien entre los cartagineses, de igual modo, esta población sabe cuáles son las diferencias entre una banda y una orquesta, además conocen que la agrupación pertenece al MCJ.

3.8.2 Oportunidades

- El mercado musical es muy variable, en la medida en que el espectáculo que se ofrezca cumpla con las necesidades del consumidor y sea gratis, coloca a las agrupaciones que cobran en desventaja con la BCC.
- El consumo de música se encuentra en crecimiento, durante el año 2017, hubo más conciertos de música en vivo con artistas más famosos que en años anteriores.
- Las alianzas estratégicas que se puedan entablar con otras empresas son beneficiosas en vista de que la BCC no requiere de dinero en efectivo para realizar sus actividades, sino más bien de elementos en especie que las empresas puedan brindar de lo que ellos mismos realizan.
- Los géneros populares están en la primera opción de los consumidores, sin embargo, la variedad que ellos precisan hace que la BCC tenga la oportunidad de poder satisfacer varios nichos de mercado y así impactar a más personas.

3.8.3 Debilidades

- La comunicación y la publicidad de la BCC es pobre, requiere de un fortalecimiento urgente para comunicarle a las personas de las actividades.
- Las diferencias generacionales dentro de la banda afectan las opiniones y el rendimiento de la banda.
- El bajo presupuesto asignado y la burocracia estatal afecta a las producciones de conciertos especiales que se pueden realizar a lo largo del año.
- La falta de estudio individual de los músicos afecta el crecimiento potencial que puede tener la BCC en múltiples áreas.

3.8.4 Amenazas

- Los cambios de gobierno amenazan a la continuidad de los proyectos que puede tener el Director General de Bandas con las agrupaciones. Esto va unido a un recorte presupuestario inminente por parte de los planes de directorio que se apliquen durante los mandatos.
- La BCC no brinda un servicio de primera necesidad, por lo que ante una crisis nacional, las personas pueden iniciar una disminución en el consumo de actividades culturales.
- La BCC no puede competir contra las actividades deportivas del país, por lo que, ante un partido de fútbol, la amenaza de tener un público escaso es inminente.
- La virtualización acelerada de los servicios hace que, si la BCC no se ajusta a la globalización actual, poco a poco, se va a ir quedando rezagada y perderá adeptos.
- Otras agrupaciones más populares invierten más en publicidad por lo que sus páginas y redes sociales demuestran, de este modo, cómo una campaña publicitaria de otra agrupación puede afectar el rendimiento de la BCC en materia publicitaria.

Así concluye la exposición de los elementos más relevantes que se obtuvieron por medio de los ejercicios cuantitativos y cualitativos en el proyecto de investigación. El capítulo siguiente, recabará todas estas estrategias internas y externas que deberán aplicarse para el crecimiento de la BCC, el aumento de sus escuchas y la motivación total de los miembros de la agrupación. Estrategias puntuales de comunicación y publicidad deberán imperar en el capítulo cuatro, dentro de un Plan de Mercadeo.

4 Capítulo IV. Propuesta de estrategia de mercadeo para la BCC de la DB del MCJ

Así como se demostró en el Capítulo III desde una perspectiva real del consumidor de la BCC y de los miembros de la agrupación, el proyecto en cuestión es factible y necesario

De este modo se procederá en este capítulo a desarrollar una estrategia de mercadeo para la Banda sustentada con los objetivos y enfocándose en el mercado meta en el cual se desarrollan. Posterior a la estrategia planteada se desarrolló un plan de acción respectivo para los ejes principales de la comercialización de servicios.

Además, se trazó una justificación económica para la propuesta con el fin de evaluar la rentabilidad de las estrategias. Cabe destacar que la estrategia está planteada para una temporada anual de la BCC que concluye en diciembre del presente año.

Finalmente, la sección de cierre del capítulo señala las recomendaciones que se generan a partir de la elaboración de este proyecto de graduación, las cuales son fundamentales para la mejora del servicio que se evaluó e investigó.

4.1 Objetivos de las Estrategias

- Aumentar la asistencia del público a las presentaciones de la BCC en al menos un 200%.
- Mejorar la calificación general de la motivación interna de los miembros de la BCC
- Alcanzar los 10K “me gusta” en la página de Facebook y crear un perfil de Instagram que una vez finalizado el período, alcance 5k seguidores.
- Contar con una base de datos de 1.000 personas.

El estudio realizado en el Capítulo III se observaron las visitas que se realizan al Anfiteatro Municipal de Cartago (AMC) y al Centro Comercial Paseo Metrópoli (CCPM). Actualmente, se registran aproximadamente 98 asistentes a las presentaciones de la BCC en el AMC, en donde la capacidad total es de 360 personas. Asimismo, se contabilizan unos 200 espectadores en el CCPM durante los conciertos de la Banda.

Con base en lo anterior, se proyecta que, para el AMC al finalizar la temporada, un alcance promedio de visitas de 196 personas por fecha y 600 personas para el CCPM, utilizando la misma medición que se realizó en la investigación, en donde se contempló dos fechas por cada lugar.

También, se pretende aumentar en 2,11 puntos de la escala de calificación general de la motivación de los miembros de la BCC, para alcanzar un nivel de 9,5 o más en este rubro.

Actualmente, la BCC posee 5.036 “me gusta” en la página de Facebook y, además no posee perfil de Instagram, dos de las redes sociales más populares según se investigó en el capítulo pasado. Es por esto por lo que se plantea duplicar la cantidad de “me gusta” en Facebook y crear un perfil de Instagram que crezca hasta los 5k seguidores durante la temporada.

Dentro de la investigación que se realizó, más del 50% de los encuestados dijeron estar de acuerdo en que se les enviara información de los conciertos por medios digitales como correo electrónico o WhatsApp, es por esto por lo que se

traza como meta realizar una base de datos de 1.000 personas para poder divulgar la información de la BCC de forma más directa.

Finalmente, los incrementos planteados en las estrategias responden a la necesidad de mejorar el posicionamiento y la asistencia a los conciertos y con el fin de aumentar la motivación que se asocia al quehacer musical de los miembros de la BCC, tal y como se vio en el capítulo anterior.

4.2 Estrategia de Mercadeo para la BCC

4.2.1 Segmentación del mercado

El cliente estratégico es aquel que permitirá que los objetivos de la BCC se cumplan, durante la temporada de actividades del 2018, así se estableció en el capítulo anterior, una de las ventajas competitivas de la BCC es la variedad de espectáculos multidisciplinarios que se ofrecen. Esto quiere decir que la estrategia de segmentación que se debe hacer es por marketing de nicho, así como lo establece Kotler y Amstrong (2003, pág. 237).

No obstante, se deberá tomar en consideración una estrategia general de marketing masivo que se adecue a las necesidades y conveniencia del mercado y para cada espectáculo diferente, se aplicará la estrategia de nicho que corresponda.

Ahora bien, el enfoque general de la BCC será dirigido hacia las familias de cartagineses que tienen interés por la música. Sin realizar ningún tipo de distinción por nivel socioeconómico. Esto en vista de que la mayoría de las personas que acuden a los conciertos son acompañados por sus familiares y lo hacen al menos 2 o 3 veces por mes y por año.

Lo anterior significa la existencia de dos tipos de público actualmente, el que regularmente acude a las presentaciones de la BCC a sus conciertos tradicionales y aquellos que se acercan cuando se anuncia un concierto o espectáculo especial como tributos a géneros musicales populares.

El tamaño general del mercado se establece en un 32,95% de la población cartaginesa, eso equivale 177.141 personas residentes con interés por la música y la asistencia a los espectáculos musicales en vivo.

4.2.2 El producto. Determinación de la mejor oferta de servicios base y complementarios para el consumidor que pueda ofrecer la BCC

Garantizar un espectáculo que compita con los que se presentan actualmente en el país, a los cuales acuden gran cantidad de personas, con el fin de aumentar el valor del servicio que recibe el público mediante la puesta en escena como tal y aquellos servicios que se le puedan adicionar.

4.2.2.1 Estrategia

Tal y como se investigó en el capítulo pasado, el consumidor de la BCC asiste con mayor regularidad a los espectáculos o conciertos especiales que se realizan. De este modo, una mayor producción del concierto generará un incremento del valor percibido por el consumidor.

4.2.2.2 Planes de acción

Algunos de los motivos por los cuales, los consumidores de la BCC no asisten a los conciertos, son por las discrepancias de lo que se hace y lo que ellos esperan.

Como se vio en la investigación, quién acude a escuchar a la BCC, prefiere hacerlo los viernes y los sábados en horas de la noche, esto difiere ya que actualmente, la BCC presenta sus espectáculos los viernes y domingos por lo que se está perdiendo al menos la mitad de los posibles consumidores.

Asimismo, el consumidor espera que se realicen conciertos que duren poco más de una hora, tomando en consideración que la segunda opción de respuesta indicada fue de 1 hora con treinta minutos. Aun así, consideran que no se debe hacer un intermedio o receso en los conciertos. Además, un 76% concuerdan en que se debe entregar un programa de mano.

Finalmente, a lo que el público más reacciona y señala como atractivo es que se interprete un repertorio con el que se puedan identificar, con el que puedan

reconocer canciones y eventualmente tararearlas o cantarlas. Durante la observación, se llegó a la conclusión de que cuando esto sucedía, el público mostraba más entusiasmo que cuando solamente se interpretaba música que no era del conocimiento de quien asistía.

Por ende, para mejorar la oferta de los servicios primarios y complementarios, se propone lo siguiente:

4.2.2.2.1 Cambiar el concepto de Conciertos a Espectáculos

Actualmente, según los estudios realizados la mayoría de las presentaciones que realiza la BCC son conciertos. Incluso, de forma vulgar en el lenguaje costarricense, le llaman “chivos”⁴² a estas presentaciones. Esta connotación desvaloriza el trabajo que se hace con la BCC tanto de forma interna como externa. Los músicos de la BCC se preparan de forma diferente cuando hay que ejecutar un espectáculo que conlleve una producción mayor, a cuando hay que realizar un concierto, en donde simplemente se elige el repertorio, se ensaya y se presenta. Es por esto por lo que se propone eliminar el uso de la palabra “concierto” en todas las comunicaciones que haga la BCC y se le llame a la presentación “espectáculo”.

Además, como se indicó anteriormente, el consumidor reconoce la producción de un espectáculo y acude con más facilidad a este. En el capítulo anterior, se constató que la mayoría de las personas acuden a los conciertos especiales que implican una producción. Iniciar esta táctica con el cambio de nombre, genera un posicionamiento distinto sobre los escuchas. Ahora bien, la producción de un espectáculo como tal requiere de los siguientes elementos que la diferenciarán del planeamiento de conciertos tradicionales:

⁴² Anteriormente, cuando el músico realizaba una presentación, escasamente se le pagaba con dinero. En cambio, quienes requerían sus servicios los invitaban a comer a cambio de la música que ellos interpretaban. Comúnmente, se sacrificaba un chivo o cabra en las fiestas para alimentar a los comensales y para los músicos se preparaba otro. Por ende, se popularizó el término entre los músicos de “matar un chivo” refiriéndose al hecho de ir a prestar servicios musicales a cambio de comida.

- Conceptualización de la idea y del espectáculo
- Selección del repertorio
- Inclusión de personal extra como: bailarines, cantantes, actores, técnicos, entre otros
- Inclusión de elementos físicos extra como: escenografía, iluminación, vestuario, equipo de sonido, equipo técnico
- Conceptualización gráfica del espectáculo
- Campaña de promoción y de expectativa
- Documentación del espectáculo
- Post producción del espectáculo

Por ende, el cambio de nombre del servicio lleva consigo una serie de pasos para concretar ese paso de “concierto” a “espectáculo”. De igual forma, estos pasos variarían en función de cada espectáculo ya que son conceptualizaciones e ideas diferentes.

4.2.2.2 Cambiar los días de la presentación

Como se mencionó anteriormente, los días actuales para las presentaciones de la BCC son los viernes y domingos, en su mayoría. Anteriormente la BCC se presentaba únicamente los domingos a las 11:00 am, esto se hacía para mantener la tradición de entretener con una “retreta”⁴³ a quienes salían de la misa católica de las 10:00 am, por ende, los conciertos se hacían en el parque una vez terminado el ritual religioso.

Hace 4 años, la BCC inició el cambio hacia las salas de concierto y se trasladó de el Templete de la Basílica de los Ángeles al actual Anfiteatro Municipal

⁴³ Según la Real Academia Española (RAE), en Cuba y en Costa Rica, una retreta es una función musical nocturna al aire libre, generalmente en parques y paseos. Para Venezuela, según la RAE, la retreta es un concierto que ofrece en las plazas públicas una banda militar o de cualquier otra institución.

de Cartago, pero siempre manteniendo el mismo horario, los domingos. Hoy se observan carencias de público los domingos y el viernes se ha vuelto una fecha en donde asisten más personas. No es por otra razón que, en la encuesta de la investigación, los resultados arrojaran que el público de la BCC prefiere asistir los viernes y los sábados. Es por esto por lo que se propone cambiar los espectáculos para los viernes y los sábados a las 7:00 pm.

4.2.2.2.3 Incluir un programa de mano digital

Un 76% de los encuestados acordaron que se debe entregar un programa de mano para cada espectáculo y que este debe ser de forma digital. Ahora bien, partiendo de la segmentación de mercados por nicho que señala Kotler y Armstrong (2003, pág. 237), no se debería suponer que toda la población tiene acceso a un teléfono inteligente o incluso redes sociales como Facebook o Instagram⁴⁴.

En consecuencia, se sugiere realizar un programa de mano digital para aquellos espectáculos en donde el nicho o la población meta sean personas con edades de entre los 11 años a los 64 años y para los espectáculos en donde el público meta sean personas fuera de ese rango, se incluirá la impresión del programa de mano a fin de que estos puedan tenerlo de forma física y no sean excluidos de la información. Asimismo, se recomienda imprimir un 10% de la meta establecida por cada presentación considerando que puedan asistir personas fuera del nicho y del grupo que tienen acceso a medios digitales.

De cualquier modo, la táctica será siempre incluir el programa de mano de forma digital a las redes sociales de la BCC para que esto motive a los usuarios a ingresar a la página y así obtener tráfico y más posibilidades de aumentar los “Me Gusta” de forma orgánica⁴⁵, además de generar un impacto en el medio ambiente al reducir el gasto de papel por la impresión de programas de mano

⁴⁴ Según el estudio RED506, la población adulta mayor (de 65 años o más) y la población infantil (de 0 a 10 años) son quienes tienen menos acceso a dispositivos electrónicos o redes sociales.

⁴⁵ El alcance de una publicación en redes sociales se puede dar de forma pagada o de forma orgánica, que significa sin pagar dinero.

4.2.2.2.4 Incrementar en 15 minutos los espectáculos

Según la investigación, un 37% de las personas opinan que los espectáculos deberían durar 1 hora mientras que un 23% opinan que deberían durar 1 hora con 30 minutos. Por lo general, un espectáculo siempre se excede de la hora, sin embargo, se propone que se estandarice la duración en 1 hora con 15 minutos mínimo para la duración de los espectáculos en satisfacción del 60% de la población que escucha a la BCC.

4.2.2.2.5 Incluir repertorio conocido por el público

La selección del repertorio debería hacerse en función del público al que se interpreta, nuevamente, pensando en una segmentación de mercados por nicho. Por lo general, cuando se selecciona el repertorio, según el señor Vargas, director actual de la BCC, se trata de hacer un balance y un contraste.

Con base en lo anterior se propone que se use la proporción 80 – 20 del Principio de Pareto, en donde un 80% de la selección del repertorio sean canciones u obras conocidas por los asistentes y un 20% sea música menos conocida o incluso nueva. De este modo se podrá mantener la concentración y el entusiasmo del público.

4.2.2.3 Propuesta Económica Preliminar

Los costos en dólares asociados a la realización de los cambios en el servicio como tal se detallan a continuación. Cabe destacar que estos varían en función de la conceptualización de cada espectáculo y también de la negociación por volumen que se haga con cada proveedor, por lo que se establece un tarifario general para que en cada presentación se pueda realizar una tabla de costos individual aproximada y de este modo se pueda visualizar la viabilidad de cada espectáculo por separado a la hora de plantearse.

Tarifario de Costos para los cambios en el servicio que ofrece la BCC (varía según el espectáculo)				
No.	Detalle	Contenido	Táctica	Costo Asociado por Espectáculo (aprox)
1	Cambiar el concepto de "Conciertos" a "Espectáculos"	Conceptualización de la idea y del espectáculo	Contratación de un productor o director artístico	15% a 20% del total de producción
		Selección del repertorio	Realizado por el director general y el director artístico	\$0,00
		Inclusión de personal extra	Artista extra por presentación (actor, cantante, bailarín, etc)	\$100,00
			Técnico extra por presentación (sonidista, lumentécnico, tramoyero, staff, etc)	\$75,00
		Inclusión de elementos físicos extra	Equipo técnico básico (iluminación, sonido y pantallas LED para proyecciones)	\$1.500,00
			Tarima y toldo	\$1.000,00
			Escenografía	\$1.000,00
			Vestuario	\$800,00
		Conceptualización gráfica del espectáculo	Diseñador gráfico - Animador digital	\$500,00
		Campaña de promoción y expectativa	Realizado por miembros de la BCC capacitados en la materia. Más detalle en la sección de promoción.	\$0,00
		Documentación del espectáculo	Documentación en vídeo y fotografías	\$400,00
Post producción del espectáculo	Realizado por miembros de la BCC capacitados en la materia	\$0,00		

2	Cambiar los días de la presentación	Cambiar los días de la presentación	Pasar de viernes y domingo a viernes y sábado	\$0,00
3	Incluir un programa digital	Programa de mano digital	Diseñador gráfico	\$200,00
			Impresión de 50 programas de mano en Opalina o Couché 110	\$40,00
4	Incrementar en 15 minutos los espectáculos	Incrementar en 15 minutos los espectáculos	Aumentar 15 minutos la duración actual de los espectáculos	\$0,00
5	Incluir repertorio conocido por el público	Incluir repertorio conocido por el público	Utilizar el Principio de Pareto para seleccionar el repertorio de los espectáculos	\$0,00

4.2.3 El lugar. Propuesta para ser más convenientes.

Facilitar la comodidad del espectador a la hora de escuchar la BCC, con el fin de evitar la deserción de la audiencia por la toma de decisiones basadas en el lugar, mediante las alianzas con centros comerciales y el AMC.

4.2.3.1 Estrategia

Actualmente, la mayoría de los conciertos se realizan en el AMC y algunos en el Centro Comercial Paseo Metrópoli. La conveniencia es uno de los puntos más importantes a la hora de tomar la decisión de compra, por ende, se recomienda usar la siguiente hipótesis basándose en la investigación del capítulo pasado. Las personas están más anuentes a salir de su casa el viernes por la noche, es por esto por lo que, para este día, el espectáculo se plantea que se realice en el AMC a las 7:00 pm. Para el sábado, o incluso si no se pudiese cumplir con la estrategia de servicio planteada anteriormente y se tuviese que mantener el espectáculo los domingos, se propone ir adonde esté el público en horas de la tarde o noche, lo cual significa presentarse en centros comerciales para aprovechar la afluencia de personas que naturalmente asisten los fines de semana. En resumen, se plantea que el viernes las personas acudan a escuchar a la BCC, y el sábado o domingo, sea la BCC la que acuda adonde se encuentren las personas.

4.2.3.2 Planes de acción

Los elementos negativos señalados en el capítulo anterior correspondientes al lugar en que se ejecutan los espectáculos son el lugar de espera en el AMC y el parqueo de este, tomando en consideración que la mayoría de los asistentes acuden en su vehículo propio. Asimismo, la falta de tiempo es uno de los elementos principales por los que las personas dejan de asistir a los conciertos. En función de sopesar estas situaciones, se propone lo siguiente:

4.2.3.2.1 Habilitar la puerta de ingreso de la audiencia del AMC al menos 30 minutos antes del espectáculo

Las puertas para el espectáculo en el AMC se abren por lo general 10 minutos antes del inicio de este. Mayoritariamente, la audiencia se presenta más de 10 minutos antes de la función, así que la espera la deben de hacer afuera del recinto y no existe un área propiamente para hacerla. Por este motivo, se recomienda negociar con el AMC la posibilidad de que se pueda dar acceso a los participantes al menos 30 minutos antes de la función para que la espera la tengan que hacer sentados en los lugares en donde disfrutarán del espectáculo. Asimismo, una vez iniciado el espectáculo, se recomienda habilitar una de las puertas laterales que no dan directamente frente a la BCC, con el motivo de no distraer a los músicos con el acceso de personas que lleguen pasada la hora de inicio al espectáculo. Todo lo anterior deberá anunciarse en la publicidad que se realice del espectáculo.

4.2.3.2.2 Crear una alianza con el “cuida carros” y con un parqueo cercano para establecer una tarifa proporcionada por la BCC

El tema del parqueo en el AMC está completamente fuera de las manos de la BCC, ya que el recinto no posee un parqueo exclusivo para los vehículos de los usuarios, sin embargo, la BCC puede establecer alianzas o relaciones bilaterales con entidades privadas para que se pueda resolver o sopesar este elemento.

Actualmente, los usuarios deben parquear en las calles de los alrededores y se arriesgan a una multa o a ser víctimas del hampa. Lo recomendado es hablar con la persona que cuida los vehículos de la zona para que se establezca una tarifa y que la BCC aporte un monto que se convenga por ambas partes, y de este modo exista un compromiso de parte de él para resguardar los vehículos de quienes acuden a las actividades de la banda.

Además, existe un parqueo a 300 metros del AMC, así que se recomienda negociar con el local para brindar un descuento a los asistentes de los espectáculos

durante el tiempo que se encuentren en el recinto, de este modo, los vehículos se resguardan, el cliente se satisface, el costo del servicio es bajo y el volumen de vehículos que recibe el parqueo aumenta en las actividades de la BCC. Por ende, una relación en que ambas partes se benefician.

4.2.3.2.3 Crear una alianza público – privada con centros comerciales, instituciones y entidades públicas cartagineses

Como se mencionó anteriormente, es imperante mezclar en la situación actual en que se encuentra la BCC, la forma en que la agrupación alcanza a su público. La mitad de la audiencia acudirá por cuenta propia al AMC, pero la BCC deberá acudir adonde se encuentre la otra mitad de la audiencia. Es por este motivo por lo que se recomienda crear alianzas con empresas o instituciones que, a cambio de presentaciones de la BCC, cedan beneficios a la agrupación y estos puedan ser utilizados para crear una rentabilidad en sus espectáculos.

4.2.3.2.3.1 Alianza con Centros Comerciales

Como se analizó anteriormente, un espectáculo puede tener un costo aproximado de \$5.000, este costo no puede ser trasladado a la DB ya que el presupuesto que se asigna a la partida de producción es de apenas \$15.000, lo cual implicaría que durante el año, solamente se realicen 3 espectáculos, además, el dinero se puede ejecutar hasta que el Ministerio de Hacienda lo libere, y con base en la experiencia que nos comentó el señor Vargas, este dinero siempre está disponible para agosto o setiembre de cada año.

Una alianza con un centro comercial podría solventar la recaudación de fondos para realizar los espectáculos. Generalmente, el centro comercial aporta muy poco dinero para la producción de un evento. Durante lo que va del año, el aporte que ha hecho el CCPM ha sido de apenas \$300 por fecha, sin embargo, la negociación deberá centrarse en alcanzar la posibilidad de que las marcas de los condóminos del centro comercial, tengan el derecho de piso durante el espectáculo

y que sean estos quienes patrocinen los espectáculo, de este modo, antes, durante y después de este, las marcas puedan realizar una activación y tengan presencia de marca en la publicidad que se realice a cambio del patrocinio de los costos del espectáculo en cuestión.

En el CCPM, el alquiler de la plaza principal cuesta \$3.600 por día, y el metro cuadrado en el resto del centro comercial se alquila en \$600 por día para actividades.

De este modo, se recomienda posterior a la negociación con el centro comercial, negociar con las marcas el patrocinio de algún rubro de los costos del espectáculo a cambio de presencia de marca en publicidad y durante el espectáculo en el centro comercial y también en los demás conciertos que se realicen.

4.2.3.2.3.2 Alianzas con Instituciones y Centros Educativos

Este es un público realmente sencillo de alcanzar, ya que cuando se presenta la BCC en alguna escuela o colegio, los estudiantes están obligados a permanecer en la actividad por todo el tiempo que esta dure. Por consiguiente, se recomienda que las giras educativas que realiza la BCC sean propiamente en los colegios y escuelas y además se les permita el ingreso de una marca a patrocinar la gira.

Por ejemplo, se le puede vender la gira de conciertos colegiales a Radio OK y a Pozuelo (Galletas Chiky), tal y como lo hacen en este momento acompañados por los presentadores Yiyo y Choché, de modo que el espectáculo se realice en conjunto y así se obtenga un rendimiento basado en el alcance y en seguidores propiamente para la BCC.

4.2.3.3 Propuesta Económica Preliminar

Dentro de este segmento de la mezcla de mercadeo, los costos son realmente bajos ya que el potencial de la BCC en las negociaciones consiste en entregar el servicio que ya de por sí, por disposiciones legales y por la naturaleza del quehacer de las bandas en el MCJ (MCJ), no puede ser cobrado.

Por este motivo, la BCC tiene la fortaleza de que puede realizar espectáculos para una sola persona o para miles de ellas, sin importar el retorno de la inversión, ya que los costos básicos siempre están cubiertos. De este modo, la materia prima se puede ofrecer básicamente a cambio de patrocinios en especie que sirvan para costear los rubros de producción que son completamente variables.

No obstante, este punto de la estrategia general incurre en un solo costo, la subvención de la persona que cuida carros y que se encuentra en las afueras del AMC. Sin embargo, este proceso conlleva la negociación de ambas partes ya que no existe una tarifa establecida para un servicio de esta naturaleza.

4.2.4 El precio. Estrategia de valor por persona y valor para las empresas.

Crear un valor económico para los asistentes dentro de una actividad que por su naturaleza no puede ser trasladado directamente a los consumidores, con el fin de que se conozca por ellos que hay un valor económico para las entradas gratuitas que obtienen.

4.2.4.1 Estrategia

El valor económico por persona que acuda a los espectáculos debe ser entendido principalmente por los miembros y la dirección de la BCC. Esto generará una conciencia interna de valor por las presentaciones y motivará a la convocatoria de audiencia general ya que, de forma lógica y razonable, el costo por persona debería ser bajo para sopesar la inversión que se realiza.

No hay manera de medir un retorno de la inversión. Como se establece a nivel del gobierno, las presentaciones deberán ser gratis para la población, aunado a esto, el MCJ posee un presupuesto nacional para las siete bandas del país y dentro de este se encuentran partidas destinadas para salarios, transportes de instrumentos y personas, producción de espectáculos, publicidad y compra y reparación de instrumentos. No obstante, el único presupuesto que se ejecuta continuamente es el de los salarios de los músicos, las demás partidas dependen de los trámites burocráticos estatales, así como se mencionó anteriormente, el presupuesto de producción, por ejemplo, depende de estos trámites y comúnmente se libera para ser ejecutado en los meses de agosto o setiembre.

Otra amenaza relacionada con esta materia es que si por decisión de Casa Presidencial, se debe reducir los gastos de gobierno, las partidas de publicidad, compra y reparación de instrumentos y producción de espectáculos, se congelan como ha sucedido anteriormente. Es por esto por lo que en la sección pasada se habla de alianzas público – privadas para sopesar esta problemática.

4.2.4.2 Planes de acción

Con base en la problemática anterior la BCC deberá realizar las producciones con cierta autonomía presupuestaria. Esto se refiere a que, con base en las alianzas estratégicas permitidas con terceros, sean estos quienes paguen los costos asociados a la producción. Para concretar lo anterior se propone lo siguiente:

4.2.4.2.1 Cuantificar el costo per cápita

Crear una fórmula de costos asociada a la cantidad de personas que asistieron a cada espectáculo, de modo que sirva para plantear un costo por persona y asignar un valor imaginario de cuánto habría sido el valor de la entrada que se habría tenido que pagar para tener un punto de equilibrio

La fórmula es sencilla y se le modificarán los valores dependiendo de cada espectáculo, sin embargo, se propone dividir los costos totales de cada espectáculo entre la cantidad de personas que asistieron, para lo cual se le solicitará a un miembro de la BCC que realice el conteo de personas por presentación y que esta información sea transferida al director y productor de los espectáculos.

Se recomienda que los resultados se analicen de forma interna con la BCC para que estos tomen conciencia de cómo se encarece el valor de la entrada en la medida en que lleguen muy pocas personas al espectáculo, y así, 30 personas con sus perfiles en redes sociales tomen participación en la convocatoria de público para los eventos.

4.2.4.2.2 Fortalecer las alianzas estratégicas con terceros

Los conciertos temáticos que se realizan, es decir, los espectáculos, pueden ser representados por marcas cuya temática se alinee a la del evento. Por ejemplo, un espectáculo de música reggae, se le puede ofrecer a la marca Mr. Rasta ya que el nicho de mercado del evento se asocia al nicho de la marca. De este modo y uniendo al menos dos marcas más, los costos pueden ser repartidos en categorías

de patrocinio y a estos se les puede ofrecer presencia de marca y presencia en sitio a cambio del valor económico. En conclusión, se recomienda la búsqueda de patrocinadores generales de temporada y patrocinadores por espectáculo que afronten los costos de producción de cada evento.

4.2.4.2.3 Buscar los mecanismos para la recolección de dinero externo que permita a la BCC realizar sus espectáculos sin depender del presupuesto que asigna el MCJ

Actualmente la BCC cuenta con una asociación inscrita al Registro Nacional llamada “Asociación Pro Ayuda a la BCC”. Este mecanismo se utiliza para recolectar los fondos de patrocinios ya que cuenta con cédula jurídica y la principal función por la que se creó es para ayudar a la BCC en lo que esta necesite. De este modo, se le recomienda a la BCC y a su asociación, funcionar como un ente unido a la hora de negociar los patrocinios para que estos puedan entrar a través de ella y ser ejecutados inmediatamente por la BCC en los espectáculos, en otras palabras, ser la vía más sencilla y rápida para recaudar los dineros que ingresen indirectamente a la BCC.

4.2.4.3 Propuesta Económica Preliminar

Al tratarse de una propuesta en donde lo que se plantea es generar el valor económico presente en un costo de entrada gratuito, esta propuesta no tiene un costo asociado para llevarse a cabo.

4.2.5 La promoción de la BCC. Propuesta de divulgación y comunicación general para la BCC

Posicionar a la BCC en el “*Top Of Mind*” de los consumidores de entretenimiento nacional en el género de agrupaciones sinfónicas o filarmónicas.

4.2.5.1 Estrategia

Uno de los principales problemas que presenta la BCC y la razón principal de este estudio es la poca divulgación que se hace actualmente de los conciertos. Existen carencias actuales en el tema de la promoción de la agrupación, dentro de las que se pueden mencionar algunas como: falta de un diseñador gráfico o la falta de un “social media manager”, también se puede señalar la falta de presupuesto para publicidad.

Ahora bien, dentro de la BCC existen personas dispuestas a colaborar sin recibir un pago adicional en tareas asociadas a la divulgación y promoción de la banda.

4.2.5.2 Planes de acción

Una promoción de la BCC sin recursos es un reto sumamente difícil que la agrupación debe asumir ya que aún no se puede contar con el presupuesto de los patrocinadores. Por eso se propone lo siguiente:

4.2.5.2.1 Utilizar a las personas capacitadas en la materia y dispuestas a colaborar para dividir las tareas de promoción propias de la BCC

En este momento, la BCC cuenta con cinco personas clave en esta materia y se dividen de la siguiente manera:

Miembros de la BCC que diversificaron sus estudios en materia de Promoción		
Nombre	Instrumento	Área de Especialización
Ricardo Vargas	Director	MBA con énfasis en mercadeo del TEC
Rey David Cortés	Trombonista	Producción audiovisual
Arlyn Montero	Clarinetista	Estudiante de la carrera de relaciones públicas de la UCR
Víctor Fonseca	Percusionista	Licenciado en comunicación colectiva de la UCR
Esteban Rojas	Clarinetista	Estudiante de MBA con énfasis en mercadeo de la UCR y capacitado en redes sociales

De este modo, se recomienda que las tareas sean divididas de la siguiente manera por cada persona:

División de Tareas por Persona Competente		
No.	Tarea	Encargado (s)
1	Conceptualización de la estrategia de promoción	Ricardo Vargas y Esteban Rojas
2	Creación del mensaje escrito (comunicados de prensa y publicaciones en RRSS)	Víctor Fonseca
3	Creación del mensaje verbal (entrevistas)	Arlyn Montero
4	Creación del contenido audiovisual	Rey David Cortés
5	Manejo de RRSS	Esteban Rojas
6	Publicidad en otros medios	Ricardo Vargas y Esteban Rojas
7	Revisión de elementos y aprobación final	Ricardo Vargas

Ahora bien, se propone trazar una estrategia combinada de empuje y atracción. Estrategia de empuje en donde los músicos funcionen similarmente a una fuerza de ventas y sean estos quienes lleven el mensaje e inviten a sus conocidos o familiares y de atracción en cuanto a los esfuerzos de promoción que realizará la BCC propiamente para atraer al público a los conciertos y crear una demanda en el servicio.

Por otra parte, en cada conceptualización del espectáculo se deberá seleccionar el nicho de mercado al que se pretende llegar, es por esto por lo que se recomienda que no estandarizar los mecanismos de publicidad, más bien al contrario, se aconseja que estos deberían adaptarse a la conveniencia del consumidor en cuestión. No obstante, mecanismos estándar como las RRSS deberán estar presentes siempre para todos los espectáculos.

Uno de estos mecanismos es el envío de mensajes por WhatsApp o correo electrónico. La encuesta planteada en el capítulo anterior señala que la mayoría de las personas están dispuestas a recibir información, por eso se aconseja iniciar una base de datos para poder enviar dicha información por medio de mensajes o correos electrónicos.

Para ejemplificar el concepto anterior, basándose en que la mayoría de los adultos mayores no tienen acceso a RRSS o no cuentan con un dispositivo inteligente, se propone que cuando se desee realizar un espectáculo dirigido a ellos propiamente, se anuncie por métodos como la radio, el perifoneo o artículos en periódicos, de este modo se tendrá más alcance sobre este nicho de mercado. Al contrario, si se realiza un espectáculo de música electrónica en donde el público meta sean los jóvenes, la estrategia de atracción principal deberá hacerse por RRSS con actividades que propicien la interacción entre los usuarios y los perfiles de la BCC.

4.2.5.3 Propuesta económica preliminar

Para este rubro se plantea utilizar el método de tarea y objetivo que propone Kotler y Armstrong (2003, pág. 481) en donde se tracen los objetivos en primer lugar, se determinen las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos y luego se estimen los costos para realizar dichas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción por espectáculo, que como se ha insistido anteriormente, varía con cada uno.

Ahora bien, por los convenios que el MCJ tiene con los medios publicitarios, la mayoría de las apariciones las realizan de forma gratuita. Lo único que debe aportar la BCC es el comunicado de prensa a tiempo para realizar la nota o la entrevista. Actualmente, se cuenta con enlaces en La Nación y Teletica, y en años anteriores, constantemente, se acercaban a la BCC para realizar contenido. Aunado a esto, la BCC propiamente, ha entablado relaciones con medios cartagineses que también, colaboran con la divulgación de los eventos, medios como la revista Cartago Mío, el programa de radio La Negrita, entre otros. De igual modo, el

presupuesto del MCJ incluye en publicidad, 20 servicios de perifoneo en la zona central de Cartago que se pueden ejecutar desde ya.

No obstante, el principal medio de divulgación que se usa actualmente en la BCC son las RRSS, y en vista de que es uno de los más económicos, se propone fortalecer el uso de la página de Facebook y la creación del perfil de Instagram. Es así entonces, como en cada producción se deberá destinar de un presupuesto para RRSS que se señala por alcance. En conclusión, se recomienda presupuestar 5.000 colones diarios para alcanzar aproximadamente entre 2.000 y 9.000 personas diarias por publicación en lo que dure la campaña de promoción de cada espectáculo.

Otros medios que se recomienda que sean valorados en función del alcance pero que no están incluidos dentro de las negociaciones del MCJ o la BCC son: traseras de buses, pantallas internas de los buses, vayas de publicidad, mupis, volantes, banners y afiches. Todos estos incurrirán en un gasto por parte de la BCC por lo que se aconseja que se valoren antes de incluirlos en un presupuesto en aras de sopesar la falta de presupuesto y a sabiendas de que aún no se cuenta con ningún patrocinador.

4.2.6 Las personas. Administración de las relaciones con los clientes

Involucrar directamente al público en el quehacer musical de la BCC, con el fin de fortalecer el vínculo que une al espectador con el músico.

4.2.6.1 Estrategia

Parte de lo que señala el encuestado en el capítulo anterior es que los conciertos especiales o espectáculos llaman más la atención. Según la experiencia de algunos músicos de la BCC, el vínculo más grande que se realiza entre el espectador y el músico se da cuando ambos convergen y hacen de la presentación una consecuencia de ambos. Esto quiere decir que el músico ejecuta la obra, el escucha se alegra por ella y su estado de euforia contagia al músico quién a su vez ingresa a ese estado de euforia, por lo que el espectáculo se realiza por ambas partes.

Ahora bien, fuera de la propia entrega del servicio, el músico es representante constantemente de la BCC, su deber estar siempre conscientes de que cualquier persona externa a la agrupación que los vea y los reconozca, va a relacionarlos directamente con la agrupación.

4.2.6.2 Planes de acción

Para tratar estas relaciones con los clientes se propone realizar lo siguiente:

4.2.6.2.1 Crear dentro de la concepción del espectáculo, momentos en donde el público forme parte de este

Un espectáculo conceptualizado en materia solamente del músico, se vuelve un evento que solo al músico le resultará atractivo. Si, por el contrario, el espectáculo está pensado en función del público y además de esto, se le pide que

participe, cantando, bailando o haciendo alguna actividad inusual y que no sea simplemente estar sentado y escuchar, compenetrará y fortalecerá el vínculo con la banda.

Se proponen acciones individuales que se pueden asociar a cada espectáculo, sin embargo, estas dependerán de la concepción de cada uno. Las acciones pueden ser: aplaudir al ritmo de la música en alguna canción determinada, cantar los coros de las canciones, dirigir a la banda, entre otros.

4.2.6.2.2 Estandarizar el mensaje que debe comunicar cada músico fuera de la BCC

El mensaje que llevan los músicos fuera de la agrupación personifica a la BCC fuera de los recintos en donde se ejecuten los espectáculos. Por este motivo que la relación con el cliente deberá llevarse siempre en cada actividad realizada por cada músico realice fuera de la BCC. Por ende, el mensaje que se recomienda para la agrupación es el siguiente:

El principal mensaje deberá ser el de invitar a los consumidores a las próximas actividades de la BCC. Los músicos deberán remitir siempre a las redes sociales de la banda o brindar directamente la información referente a cada espectáculo. Es por este motivo por lo que a todos los músicos se les deberá detallar el concepto general del espectáculo, su repertorio y su sinopsis. Finalmente, cabe destacar que siempre debe imperar el respeto y la cordialidad a la hora de comunicarse con la audiencia, ya que se hablará mal de la BCC y no del músico de forma individual.

4.2.6.2.3 Mejorar los tiempos de respuesta en los canales de comunicación directos que tiene la BCC

Dentro de las asignaciones de tareas, se recomienda nombrar a algún miembro de la BCC que esté dispuesto a transmitir la información a los

consumidores. Este miembro deberá encargarse de responder mensajes de texto, mensajes de RRSS y correos electrónicos de la forma más breve para que así la comunicación o las solicitudes sean instantáneas y no se pierdan potenciales clientes / consumidores por la respuesta tardía. Se recomienda además enviar las comunicaciones a los clientes los lunes y miércoles tal y como lo señaló la encuesta, y deberá hacerse por medio de la computadora de la BCC.

4.2.6.2.4 Abrir un nuevo canal de comunicación directa para que los consumidores puedan dar su opinión después de cada espectáculo

Una vez finalizado cada espectáculo, se propone que el director anuncie que se va a estar recolectando por medio de un cuestionario en RRSS, la opinión acerca del evento que acaban de asistir. De igual modo, se aconseja que el mismo cuestionario se encuentre de forma impresa y con un buzón de sugerencias móvil para no discriminar a quienes no tienen acceso a las RRSS o a dispositivos móviles.

4.2.6.3 Propuesta económica preliminar

El costo asociado a este segmento se destaca en la confección del buzón de sugerencias móvil que cuesta entre 15.000 y 20.000 colones según el proveedor y la impresión de las boletas de sugerencias, las cuales no tienen costo ya que el MCJ ofrece resmas de papel y tóner de tinta para la oficina de la BCC dentro del presupuesto asignado al programa de Bandas de Concierto.

4.2.7 El entorno físico. El impacto del público en el lugar de transferencia del servicio

Crear un espacio atractivo y cómodo en cada espectáculo utilizando elementos externos con el fin de que este elemento sea el potenciador de la experiencia del consumidor.

4.2.7.1 Estrategia

Cada espectáculo contiene una temática que se puede potenciar con elementos externos, como aromas, estructuras o escenografía, iluminación o proyecciones. Dentro de la concepción de cada espectáculo, se deberá incluir el entorno físico y como este va a afectar la sensación del consumidor a la hora de que ingrese al recinto, e incluso desde que se aproxima a él.

Según Mary Jo Bitner (Bitner, 1992) en su modelo de panoramas de servicio, los clientes reaccionan de forma cognoscitiva, emocional o psicológica. Estas reacciones propician el acercamiento o el alejamiento del servicio que requieren, es por esto por lo que es importante modelar el espacio físico en formas que faciliten la producción y la compra de los servicios como tal.

Se plantea en esta propuesta utilizar el AMC, centros comerciales e instituciones como colegios o escuelas, además se recomienda preliminarmente, hacer una visita a cada lugar que se planea presentar un espectáculo para contar con las dimensiones y los requerimientos necesarios para que, a la hora de la concepción propia de cada espectáculo, se pueda realizar con normalidad y no se presente un imprevisto por espacio o permisos.

4.2.7.2 Planes de acción

Fortalecer y mejorar la visita del consumidor al espectáculo, es fundamental para crear una experiencia que vincule a ambas partes. Como se ha mencionado

anteriormente, no es lo mismo escuchar un concierto que vivir la experiencia de ser parte del espectáculo. En función de lo anterior se propone lo siguiente:

4.2.7.2.1 Hacer una visita a los espacios posibles en donde se podría ejecutar los espectáculos

Muchas veces se plantea un espectáculo que tiene que modificarse porque los requerimientos técnicos no se ajustan al espacio físico en donde se va a llevar a cabo. Se recomienda entonces establecer un plan anual de trabajo en donde se seleccionen los posibles lugares para presentar los espectáculos, que como se mencionó anteriormente, pueden ser centros comerciales, escuelas, colegios o el AMC. De este modo, tomando en consideración sus capacidades se podrá proceder con la concepción del espectáculo desde sus limitaciones físicas.

4.2.7.2.2 Utilizar recursos externos para la mejora de la puesta en escena tanto dentro como fuera del recinto

Para sopesar el tiempo de espera fuera del AMC o en diferentes espacios, se propone realizar un Photobooth para que las personas puedan tomarse fotografías e interactuar en RRSS con la BCC, de modo que la espera sea amena. Asimismo, se plantea que haya una pequeña interpretación musical por parte de un grupo de cámara de miembros de la BCC previo al espectáculo, ya sea en el lugar de espera en el AMC o en alguna zona diferente del recinto en donde se va a presentar el mismo. Esta presentación deberá estar enlazada con el espectáculo que se va a presentar y deberá ser breve con el fin de no restarle importancia al espectáculo mayor y más bien funcione como un servicio complementario durante la espera.

La utilización de aromatizantes durante el concierto puede ser una ventaja en la prestación del servicio de la BCC. Según Richard Axel y Linda Buck, en sus investigaciones relacionadas al tema, se demuestra que el sentido del olfato es “más

emotivo” y cuando percibimos un aroma, este genera inmediatamente una sensación. Además, el ser humano puede recordar unos 10.000 olores distintos.

Según Eric Spangenberg (2004) el olfato influye en el comportamiento de compra y se encontró que en tiendas en donde se utilizó olores femeninos como la vainilla, las ventas de ropa de mujer se duplicaron, asimismo, en tiendas de venta de ropa de hombre, se utilizaron olores como el de la rosa maroc.

De este modo, se recomienda que, durante la concepción del espectáculo, se relacione este con una esencia o aroma y que este sea desplegado durante el espectáculo por medio de aromatizadores electrónicos. De este modo, el consumidor no solamente recordará el espectáculo según lo que vio y escuchó, sino que también lo recordará por lo que olió.

4.2.7.2.3 Posicionar la marca de la BCC en el espacio físico donde se ejecute el concierto

Por lo general, el público que accede a la BCC en el AMC se caracteriza por saber de la agrupación, en vista de que llegan al recinto por haberse enterado con anterioridad. No sucede lo mismo en centros comerciales o instituciones, ya que muchas veces, la mayoría de las personas se encuentran de paso o no conocen realmente quién es el artista que está frente a ellos. Es por esto por lo que se recomienda utilizar pantallas LED para exteriores que puedan ser ensambladas previo al concierto para que antes durante y después de este se pueda proyectar la imagen de la BCC y la información correspondiente al espectáculo como los nombres de las obras que se ejecutan, los nombres de los artistas, entre otros.

4.2.7.2.4 Mejorar la acústica y la presencia escénica de la BCC

Se recomienda confeccionar una tarima de no más de 60 cm de alto y con al menos 10 metros de ancho y 8 de fondo para diferenciar la posición de la BCC con respecto al público y que no se esté al mismo nivel. Además, se plantea construir una concha acústica de al menos 2.5 metros de alto y 10 metros de ancho para que

se ajuste a las dimensiones de la BCC y coincida con la tarima, de modo que el sonido no se disperse en todas las direcciones cuando se ejecutan los espectáculos fuera del AMC, esta concha acústica deberá ubicarse siempre detrás de la BCC y en ella se puede posicionar la marca de la banda en acrílico.

4.2.7.3 Propuesta económica preliminar

Para este rubro, se plantea la siguiente propuesta económica. En vista de que no se posee presupuesto de parte del MCJ para la compra de estos activos, se le recomienda a la Asociación de la BCC la tarea de establecer un patrocinador que afronte esta inversión en aras de mejorar el espacio físico.

Tarifario de Costos para el entorno físico (varía según el espectáculo)			
No.	Detalle	Contenido	Costo Asociado por Espectáculo (aprox)
1	Photobooth	(x1) Marco en estructura truss de 3 x 3 metros	\$200,00
		(x1) Lona de 3 x 3 metros en full color	\$50,00
		(x1) Sujetadores (paquete con 50)	\$10,00
		(x4) Iluminación LED - Par 64	\$320,00
2	Aromatizante	(x4) Compra de máquina para aromatizante	\$240,00
		(x10) Esencias (frasco con 10 ml - rinde para 10 conciertos)	\$100,00
3	Pantallas LED	(x4) Pantalla LED de exteriores programable (40 cm x 100 cm)	\$2.400,00
		(x2) Estructura truss para ensamblarla	\$400,00
		Cableado necesario	\$200,00
4	Impresión del Logo	(x1) Impresión en acrílico del logo de la BCC de 2 x 9 metros	\$100,00

4.2.8 El personal. Motivación de los músicos de la BCC.

Mejorar los aspectos puntuales que señalaron los músicos en la encuesta y que inciden directamente en la motivación de estos

4.2.8.1 Estrategia

Los músicos de la BCC tienen una motivación regular según los resultados que arrojó la encuesta. Dentro de los elementos que los desmotiva se encuentran la planta física, la dirección correspondiente a la DB o el MCJ y el clima laboral. Muchos de estos aspectos, al tratarse del giro de la administración pública y de los intereses políticos del gobierno en curso, se salen completamente del alcance que podría cambiar la BCC en su autonomía, sin embargo, existen varios puntos que se pueden tratar sin importar la dirección política que tome la DB o el MCJ

4.2.8.2 Planes de acción

Cada banda cuenta con un cierto nivel de autonomía para realizar cambios o programar actividades, por este motivo, se propone realizar los siguientes cambios basándose en esta oportunidad:

4.2.8.2.1 Mejoramiento de la planta física

Según la información proporcionada por el señor Vargas, el MCJ y la DB comunicaron recientemente que se cuenta con 1.600.000 mensuales para el alquiler de un nuevo salón que se pueda acondicionar para que la BCC realice sus ensayos. Actualmente, todos los problemas que se señalan en el capítulo anterior, referentes a la planta física no se pueden solventar debido a que la agrupación utiliza las instalaciones de la Biblioteca Mario Sancho, y estas modificaciones necesarias implican cambios directamente en la infraestructura, por lo que se alteraría

físicamente a la misma y dentro del marco del convenio realizado entre la biblioteca y la DB, esto no está permitido. Por consiguiente, se recomienda que se busque un local en que se pueda alquilar por ese monto y que cuente con las siguientes características mínimas:

- Una sola planta
- Espacio para parquear al menos 25 vehículos
- Salón amplio de al menos 150 metros cuadrados considerando que cada músico de viento obtenga 3 metros cuadrados de espacio para un total de 26 instrumentistas de viento correspondiente a 78 metros cuadrados y los 72 metros cuadrados restantes que se distribuyan en el espacio para almacenar instrumentos de percusión y sus intérpretes
- Este salón deberá estar insonorizado, deberá contar con buena ventilación e iluminación
- Espacio para oficina, biblioteca, área para comer y baños
- Acceso sencillo y cómodo para el camión de los instrumentos en el transporte a los lugares de presentación

Como bien se aprecia, las carencias del actual salón de ensayos implican la remodelación de la planta física como tal y en vista de que el convenio lo permite, por tanto, se recomienda el alquiler de un local nuevo que se ajuste al presupuesto que brindó la DB.

4.2.8.2.2 Actividades lúdicas que propicien el compañerismo

Se recomienda que se cree un comité de actividades lúdicas que propicien al compañerismo, estas actividades pueden ser desayunos compartidos, actividades de cumpleaños, actividades deportivas entre otras. Estas serán auspiciadas por los mismos compañeros así que no implican un costo para la BCC o la Asociación propiamente.

4.2.8.2.3 Selección de un repertorio más demandante

Como se analizó en el capítulo primero, el repertorio se divide por grados. De este modo se le recomienda propiamente a la dirección de la BCC que dentro de la selección de las obras para los espectáculos, incluya al menos dos obras de grado 5 o 6, con el motivo de retar a los músicos a desafíos que demanden de un esfuerzo en el quehacer cotidiano.

4.2.8.3 Propuesta económica preliminar

Propiamente, en este segmento no hay un gasto directo a la BCC o a la Asociación. El único desembolso que se deberá hacer es el del alquiler en caso de encontrar un lugar apropiado, sin embargo, eso está contemplado dentro del presupuesto de este año por parte del MCJ y la DB.

4.2.9 La productividad. Mejoramiento de los procesos productivos de la BCC

Mejorar el proceso que realiza la BCC actualmente para concretar y divulgar un espectáculo de modo que sea más sencillo para quién solicita la presentación, como para los miembros, el director y el productor de la agrupación.

4.2.9.1 Estrategia

Actualmente las solicitudes de espectáculos y conciertos no se realizan con antelación o no se responden con brevedad. Además, todo el proceso de producción de un espectáculo se realiza con poco tiempo, el cual no es suficiente para concretar enlaces entre marcas que patrocinen.

Además de esto, a los músicos se les transfiere un calendario que solamente incluye las fechas, las horas y la temática del espectáculo. Más allá de eso, no hay un plan por objetivos que ellos puedan visualizar en donde se indique el repertorio y de ese modo, haya una mejor preparación y el trabajo se realice de forma eficiente.

4.2.9.2 Planes de acción

Para ayudar en la mejora de la productividad de la BCC se plantea lo siguiente:

4.2.9.2.1 Entregar el repertorio al menos 3 semanas antes de que se inicien los ensayos de este por medios digitales.

La entrega del repertorio por mecanismos digitales facilita el trabajo para los músicos ya que se puede descargar en todos los dispositivos móviles que estos posean. Además, servirá para que el músico se prepare con antelación tomando en consideración el aumento del nivel de dificultad planteado en la sección anterior. De

este modo, el director tendrá la potestad de exigir la eficiencia del músico en vista de que tienen las partituras desde mucho tiempo antes de iniciar los ensayos. Esto mejorará la productividad de los ensayos que podrán servir para centrarse en aspectos técnicos grupales y no en elementos individuales.

4.2.9.2 Realizar la producción conceptual general de la temporada venidera (2019 en este caso) en los meses de junio y julio para iniciar con la negociación de patrocinios y espacios en los meses de agosto y setiembre, que por lo general son el período en que las empresas realizan los presupuestos para el año siguiente

En vista de que se recomienda la negociación con marcas patrocinadoras, se aconseja también que la BCC se adecue a las empresas a la hora de establecer sus presupuestos anuales en publicidad y promoción. Es por este motivo que la programación de la temporada anual del año próximo deberá estar lista en los meses de junio y julio, para concretar reuniones y negociaciones de patrocinios para la temporada en los meses de agosto y setiembre. De este modo, se iniciará la temporada con el presupuesto de los patrocinios y no se presentarán los problemas actuales que se suscitan con la liberación de presupuesto de las partidas del MCJ y la DB.

4.2.9.3 Propuesta económica preliminar

El costo que genera estas propuestas corresponde a:

Tarifario de Costos para el Proceso Productivo (varía según el espectáculo)			
No.	Detalle	Contenido	Costo Asociado mensual
1	Almacenamiento en la Nube	1 TB de almacenamiento en la nube en la plataforma DropBox	\$17,00
2	Diseñador	Diseño de presentación de temporada	\$200,00

4.3 Presupuesto de mercadeo. Propuesta económica final

Como se mencionó durante todo el capítulo, el servicio que ofrece la BCC variará según el espectáculo que presente. De este modo, un espectáculo de Rock N' Roll tendrá los costos asociados a la conceptualización de este y un espectáculo para niños con teatro, tendrá los costos correspondientes también. Así que, se aconseja y se plantea a razón de la propuesta económica, manejar un tarifario, de modo que cuando se plantee un espectáculo, los costos estén a la mano y nada más se alteren los elementos del sumatorio total. Por consiguiente, la tabla de costos se detalla a continuación:

Tarifario de Costos de la BCC - Temporada 2018			
No.	Rubro	Contenido	Costo / Tarifa
1	Conceptualización de la idea y del espectáculo	Contratación de un productor o director artístico	15% a 20% del total de la producción
2	Selección del repertorio	Realizado por el director general y el director artístico	\$0,00
3	Inclusión de personal extra	Artista extra por presentación (actor, cantante, bailarín, etc)	\$100,00
		Técnico extra por presentación (sonidista, luminotécnico, tramoyero, staff, etc)	\$75,00
4	Inclusión de elementos físicos extra	Equipo técnico básico (iluminación, sonido y pantallas LED para proyecciones)	\$1.500,00
		Tarima y toldo	\$1.000,00
		Escenografía	\$1.000,00
		Vestuario	\$800,00
5	Conceptualización gráfica del espectáculo	Diseñador gráfico - Animador digital	\$500,00

6	Campaña de promoción y expectativa	Realizado por miembros de la BCC capacitados en la materia. Más detalle en la sección de promoción.	\$0,00
7	Documentación del espectáculo	Documentación en vídeo y fotografías	\$400,00
8	Post producción del espectáculo	Realizado por miembros de la BCC capacitados en la materia	\$0,00
9	Cambiar los días de la presentación	Pasar de viernes y domingo a viernes y sábado	\$0,00
10	Programa de mano digital	Diseñador gráfico	\$200,00
		Impresión de 50 programas de mano en Opalina o Couché 110	\$40,00
11	Incrementar en 15 minutos los espectáculos	Aumentar 15 minutos la duración actual de los espectáculos	\$0,00
12	Incluir repertorio conocido por el público	Utilizar el Principio de Pareto para seleccionar el repertorio de los espectáculos	\$0,00
13	Cuida carros	Negociación con la persona por fecha	\$20,00
14	Buzón de sugerencias	Buzón de boletas	\$40,00
15	Photobooth	(x1) Marco en estructura truss de 3 x 3 metros	\$200,00
		(x1) Lona de 3 x 3 metros en full color	\$50,00
		(x1) Sujetadores (paquete con 50)	\$10,00
		(x4) Iluminación LED - Par 64	\$320,00
16	Aromatizante	(x4) Compra de máquina para aromatizante	\$240,00
		(x10) Esencias (frasco con 10 ml - rinde para 10 conciertos)	\$100,00
17	Pantallas LED	(x4) Pantalla LED de exteriores programable (40 cm x 100 cm)	\$2.400,00

		(x2) Estructura truss para ensamblarla	\$400,00
		Cableado necesario	\$200,00
18	Impresión del Logo	(x1) Impresión en acrílico del logo de la BCC de 2 x 9 metros	\$100,00
19	Almacenamiento en la Nube	1 TB de almacenamiento en la nube en la plataforma DropBox	\$17,00
20	Diseñador	Diseño de presentación de temporada	\$200,00

Conclusiones

En conclusión, es importante motivar la existencia de una estructuración administrativa enfocada en el mercadeo dentro de las artes, pues estas al estar dentro de la industria del entretenimiento, serán consumidas por los usuarios, una vez que hayan satisfecho sus necesidades básicas. No obstante, la demanda será mayor en tanto, el artista tenga más popularidad, por lo que parte de esta propuesta de mercadeo para la BCC fue aumentar la cantidad de sus seguidores y fidelizarlos con acciones concretas que los acerquen a cada espectáculo.

Aunado a lo anterior, el servicio de entretenimiento artístico se dirige a la mente del consumidor, por lo cual su intangibilidad hace que este sea más crítico a la hora de seleccionar cual oferta elegir de la gran cantidad que está ofreciendo el mercado al consumidor costarricense.

Todo lo que se menciona anteriormente está comprobado en el capítulo tercero de este proyecto debido a la baja afluencia de público que afecta la motivación del personal, y esta se debe a una carencia de estrategias de publicidad y de retención de consumidores.

Por este motivo se establecen propuestas para mejorar la oferta del servicio de modo que se pueda vincular al público con el espectáculo y este se sienta parte del evento no solo como espectador. Además, se proponen actividades y mejoras en la espera de los escuchas, para que esos momentos previos al espectáculo sean más placenteros. También, el reconocimiento del valor económico es fundamental dentro de la propuesta ya que al ser un servicio que, por ley, se debe ofrecer gratis para el cliente final, tiene un costo implícito y la entrada se debe transmitir al consumidor sin que este tenga que desembolsar dinero directamente.

Uno de los aspectos más importantes que se trató en esta propuesta, fue mejorar la divulgación de las actividades de la BCC, utilizando los escasos recursos con los que actualmente cuenta la agrupación. Es por esto por lo que se toma en consideración la disposición de varios miembros de la agrupación a realizar actividades extra musicales para que sean estos quienes aporten en materia de publicidad y promoción. La conformación de este equipo de trabajo tiene su

justificación en la experticia de los miembros en este tópico y este trabajo que no se transfiere directamente a los costos del flujo de trabajo de la BCC es una fortaleza clara que se debe utilizar cuanto antes, para sopesar el mayor problema que tiene la banda en este momento.

En cuanto al problema de motivación que presenta la BCC dentro de su ambiente laboral interno, se pretende trabajar de forma razonable partiendo del hecho de realizar cambios y tareas que estén dentro del alcance de la dirección inmediata y de lo permitido por la ley. Uno de los problemas que más desmotivan a un número importante de los músicos es la falta de seguridad en el trabajo, esto quiere decir que estos no cuentan con su plaza en propiedad, sin embargo, este proceso no se puede ni acelerar ni llevar a cabo por cuenta propia de la BCC, pues está en manos del Ministerio de Hacienda, el Servicio Civil y el Ministerio de Cultura, además de que en Casa Presidencial hay una orden de congelamiento de plazas desde hace más de dos años.

Por consiguiente, los elementos que se pueden mejorar para elevar el nivel motivacional de los músicos deberán ser realizables dentro de la banda misma. Estos elementos podrán ser el alquiler de una planta física, el mejoramiento del clima laboral, la elevación del nivel técnico del repertorio y la anticipación del trabajo para la preparación de los ensayos.

Finalmente, la suma y convergencia de todas estas estrategias dependerán en toda medida de cada espectáculo que se realice. Como se habló desde el principio en este proyecto, no se pretende realizar una propuesta puntual para un espectáculo en específico porque el trabajo que la BCC realiza varía con cada repertorio. Las estrategias que puedan enfocarse para adultos mayores no serán las mismas que se utilizarán en jóvenes. Así es como se trazaron estrategias generales aplicables a la mayoría de los espectáculos y que pueden facilitar el trabajo de conceptualización y producción de los espectáculos que se conciben durante el resto de la temporada 2018.

Anexos

Anexo 01

CUADRO 4.3 1

Costa Rica: Porcentaje de la población de 12 años y más que escucha música grabada por tipos de música más escuchada, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

Zona y sexo	Total de personas	Tipos de música grabada que más se escucha ^{1/}		
		Baladas, romántica o pop	Latina bailable	Reguetón o <i>reggae</i>
Costa Rica	2 073 030	45,2	28,1	19,4
Zona				
Urbana	1 566 857	44,2	24,9	17,6
Rural	506 173	48,0	37,9	25,2
Sexo				
Hombres	1 099 931	34,6	25,4	23,7
Mujeres	973 099	57,1	31,1	14,6

1/ Una misma persona puede escuchar más de un tipo de música grabada, por lo que quedaría contabilizada en varias categorías.
Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Anexo 02



Cuenta Satélite de Cultura

Sector Música

Música grabada más escuchada según género*, en los últimos 7 días

Según población de 12 años y más que escuchó música grabada

Géneros musicales	2013	Porcentaje
Población de 12 años y más	3.825.375	100,0%
Población de 12 años y más que escucharon música grabada	2.047.372	53,5%
Baladas, romántica, pop	884.901	43,2%
Música latina bailable	457.598	22,4%
Reggaeton, reggae	391.332	19,1%
Rock en inglés y otros	360.210	17,6%
Religiosa	300.114	14,7%
Rock en español	205.611	10,0%
Ranchera, tex mex	157.212	7,7%
Tecno, electrónica	108.975	5,3%
Boleros	90.756	4,4%
Clásica, académica	88.761	4,3%
Jazz, blues, soul	38.536	1,9%
Instrumental, new age	42.884	2,1%
Orquesta, grupos	32.101	1,6%
Trova	29.925	1,5%
Folclórica, tradicional	26.219	1,3%
Infantil	14.256	0,7%
Otro tipo	60.445	3,0%
Ns Nr	10.433	0,5%

* Se calculó el porcentaje de respuesta múltiple a partir de tres opciones de respuesta. Los porcentajes se interpretan con respecto a la población de 12 años y más que escucho música grabada en los últimos siete días.

Fuente: Elaboración del Equipo Técnico del MCJ, a partir de datos de la ENC 2013.

Anexo 03

Conformación de las agrupaciones líderes en su género		
Instrumento	United States Marine Band	Orquesta Filarmónica de Berlín
Piccolo o Flautín	1	1
Flauta	4	2
Oboe	2	2
Fagot	2	2
Clarinete soprano	10	2
Clarinete requinto	1	0
Clarinete bajo	2	1
Saxofón alto	4	0
Saxofón tenor	2	0
Saxofón barítono	2	0
Corno francés	6	4
Trompeta	8	2
Trombón	3	2
Trombón Bajo	1	1
Eufonio / Barítono	2	0
Tuba	3	1
Percusión	6	6
Violines	0	12 primeros y 12 segundos
Violas	0	10
Chelos	0	8
Contrabajos	0	6

Anexo 04

Cuadro 5.6Asistencia a diferentes presentaciones y actividades culturales en los últimos 12 meses¹

Presentaciones y actividades	Total de personas que asistió	Porcentaje que asistió	Promedio de veces que asistió
Conciertos o presentaciones de música en vivo	1.034.164	23,8	3,8
Artes escénicas			
Obra de teatro	724.109	16,7	3,5
Danza	368.750	8,5	4,0
Ópera	62.501	1,4	3,4
Al menos una	907.489	20,9	—
Artes visuales			
Pintura	341.746	7,9	4,9
Dibujo	327.573	7,5	4,5
Fotografía	264.544	6,1	3,3
Escultura	186.910	4,3	4,8
Artes gráficas	128.916	3,0	6,7
Grabado	93.992	2,2	3,8
Al menos una	685.980	15,8	—
Ventas de artesanías	1.372.155	31,6	4,7

¹ El cálculo de los porcentajes se realiza sobre la población de 4.346.737 personas de 5 años y más.

Fuente: ENC 2013, MCI.

Anexo 05

CUADRO 4.34

Costa Rica: Porcentaje de la población de 5 años y más que asiste a conciertos o presentaciones de música en vivo y el promedio de veces que asiste, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

Zona y sexo	Total de personas	Asiste	Promedio de veces en los últimos 12 meses
Costa Rica	4 538 580	14,9	3,4
Zona			
Urbana	3 313 178	17,3	3,6
Rural	1 225 402	8,4	2,2
Sexo			
Hombres	2 287 306	13,0	3,4
Mujeres	2 251 274	16,9	3,3

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Anexo 06

Conciertos de Artistas Internacionales 2013	Cantidad de seguidores en Facebook	Conciertos de Artistas Internacionales 2017	Cantidad de seguidores en Facebook
Enrique Bunbury	4.400.000	Sean Paul	11.000.000
Thirty Seconds To Mars	10.000.000	Magneto y Mercurio	116.222
José Feliciano	No tiene página	Café Tacvba	3.800.000
Satosho Tomiie	136.467	José Luis Perales	2.000.000
Zoe	3.800.000	Pandora	1.200.000
Eleanor Dubinsky	11.432	Alux Nahual	72.817
Thicker Than Thieves	7.244	Jeancarlos Canela	7.000.000
Surrogate Band	2.923	Yuridia	488.006
Black Sabbath	12.000.000	Alex Campos	7.600.000
Megadeth	8.100.000	Alberto Plaza	82.195
Il Volo	1.200.000	Fito Paez	1.000.000
Pneuma	12.904	Poeth	No tiene página
Nelson Teran	1.956	Justin Bieber	78.000.000
Alejandro Filio	96.974	Epica	2.200.000
Juan Luis Guerra	7.500.000	Sting	6.200.000
Café Tacvba	3.800.000	Ana Gabriel	2.500.000
Pandora	1.200.000	Rio Roma	9.300.000
Sizzla	341.781	Rosana	699.247
Odisseo	123.109	Lamb Of God	3.900.000
La Mala Rodríguez	1.400.000	Gustavo Santaolalla	266.433
Aerosmith	16.000.000	Ariana Grande	33.000.000
Roberto Camargo	9.842	Trío Los Panchos	26.796
Dash Berlin	3.600.000	Testament	1.500.000

Dread Mar I	4.500.000	Gilberto Santa Rosa	2.200.000
Testament	1.500.000	José Carreras	31.865
Jarabe de Palo	1.200.000	Manuel Carrasco	1.000.000
Martín Valverde	1.200.000	Debi Nova	141.225
Damian Marley	5.100.000	Fifth Harmon	7.700.000
David Guetta	53.000.000	Halloween Pumpkins United	1.700.000
Bajofondo	261.341	Fonseca	1.900.000
Mana	16.000.000	Bad Religion	1.400.000
Alejandro Sanz	6.500.000	Juan Bao	2.220
Silvio Rodríguez	No tiene página	Ismael Serrano	437.759
Jesse y Joy	15.000.000	Franco de Vita	7.000.000
		Jarabe de Palo	1.200.000
		Apocalyptica	2.900.000
Total	178.005.973	Total	199.564.785
Diferencia		21.558.812	

Anexo 07

Cuadro 5.7

Principales razones por las que no asistió a diversas presentaciones y actividades culturales en los últimos 12 meses

Razones	Música en vivo	Artes escénicas	Artes visuales	Ventas de artesanías
Población de 12 años y más que no asistió	2.868.433	3.052.710	3.282.611	2.570.480
Razones por las que no asistió				
Desinterés, no le gusta	41,0	43,7	41,4	40,9
Falta de tiempo	26,6	23,5	24,1	25,0
Sitio queda lejos	0,0	11,3	11,7	9,9
Falta de dinero	11,7	7,3	5,7	7,7
Desconocimiento sobre esos eventos	9,0	7,1	10,8	7,9
Otros motivos	9,6	5,5	4,3	5,6
No sabe / No responde	2,1	1,8	2,0	2,9

Fuente: ENC 2013, MCJ.

Anexo 08

CUADRO 4.36

Costa Rica: Población de 12 años y más que no asiste a conciertos o presentaciones de música en vivo por motivo para no hacerlo, según zona y sexo, octubre - diciembre 2016

(Valores relativos)

Zona y sexo	Total de personas	Motivos por los que no asiste a conciertos o presentaciones de música en vivo					
		Total	Desinterés o no le gusta	Falta de tiempo	Falta de dinero	Sitio para ir queda lejos	Otros ^{1/}
Costa Rica	3 397 242	100,0	38,0	22,5	17,0	10,3	12,2
Zona							
Urbana	2 421 022	100,0	41,9	24,9	17,2	4,5	11,5
Rural	976 220	100,0	28,5	16,7	16,0	24,8	14,0
Sexo							
Hombres	1 745 849	100,0	40,1	25,6	14,5	9,3	10,5
Mujeres	1 651 393	100,0	35,8	19,4	19,4	11,4	14,0

1/ Incluye los siguientes motivos: desconoce sobre esos eventos, problemas de salud o discapacidad, tiene otras preferencias, otro.

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Cultura, 2016.

Anexo 09

American Band College Music Grading Chart					
Grade	1	2	3	4	5
Meter	Simple: 2/4, 3/4, 4/4, ϵ , ϕ	2/4, 3/4, 4/4, ϵ , ϕ , 6/8 (easy compound)	2/4, 3/4, 4/4, ϵ , ϕ , 6/8, 9/8, easy changing/asymmetrical meter	Add: 3/8, 6/8, 9/8, asymmetrical (5/8, 7/8), changing meter	Any meter or combination of meter.
Key Signature	One to three flats (Key of C-end of year)	None to four flats	None to five flats	One sharp to six flats	Any key
Tempo	Andante-Moderato (72-120)	Andante-Allegro (72-132) ritard, accel.	Largo-Allegro (56-144) ritard, accel., rall.	Largo-Presto (44-168) ritard, accel., rall.	Largo-Prestissimo (44-208) ritard, accel., rall.
Note/Rest Value		As in Grade 1 plus simple 16th note patterns and triplets	All values in duple excluding complex syncopation plus easy compound rhythms.	All values in duple All values in compound	Complex duple and compound rhythms
Rhythm	Simple; mostly unison rhythm (dotted rhythm end of year)	Add simple syncopation & well-prepared dotted rhythms. More use of non-unison rhythms.	Basic duple and triple syncopation, dotted rhythms.	All rhythms except complex compound or complex 16th note syncopation.	All rhythms
Dynamics	<i>p</i> to <i>f</i>	<i>p</i> , <i>mp</i> , <i>mf</i> , <i>f</i> short cresc, decresc.	<i>pp</i> to <i>ff</i> cresc., decresc., <i>sfz</i> , <i>fp</i>	<i>ppp</i> to <i>fff</i> broad cresc, decresc.	<i>ppp</i> to <i>fff</i> , cross dynamics, broad cresc., decresc.
Articulation	Attack, release, slurs, staccato, accent	Attack, release, slurs, staccato, accent, legato	Attack, release, slurs, staccato, accent, legato, tenuto.	Two or more articulations simultaneous in the ensemble.	All forms of articulation.
Ornaments	None	Simple trills and single grace notes.	Trills with entry or exit grace notes, double or triple grace note figures.	Trills, turns, mordents	Trills, turns, mordents
Scoring	Limited color combinations (clar-tpt, sax-tpt) Very limited part division within sections	Independent contrapuntal lines, limited exposed parts, 1 (possibly 2) horn parts.	Solos (fl, cl, sax, tpt, bar). Exposed woodwind or brass. 2-part horns.	Full range of instrumentation, exposed parts for any instrument.	Full range of instrumentation, exposed parts for any instrument, multiple solo/contrapuntal lines.
Length	1 to 3 minutes	2 to 5 minutes	3 to 7 minutes	6 minutes +	Any length
Things to Avoid	Exposed solos, division on horn parts, clarinet crossing the break, frequent meter changes, key changes, changing syncopated rhythms.	Frequent key changes, frequent meter changes, wide range for 3rd parts.	Extreme low and high registers, technical playing for 3rd players. Difficult oboe or bassoon solos.	Extremes of range	Limited only by player ability.
Percussion Usage	Pitched: bells. Non-pitched: triangle, tambourine, cymbals, woodblock, snare, bass drum. Limited use of special effects.	Add: Pitched: chimes, xylophone. Non-pitched: timpani. Special effects on cymbals.	All common non-pitched Latin and traditional percussion. Limit range of special effects.	All instruments. Wide range of special effects.	All instruments. Wide range of special effects with diverse requirements for each member of section.
Flute <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Oboe					
Bassoon <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Clarinet <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Alto/Bass Clarinet <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Saxophones <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Trumpet <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Horn <small>Whole notes indicate end-of-year, advanced range.</small>					
Trombone/Baritone					
Tuba					

Revised 3/1/00

Anexo 10



Dirección General de Servicio Civil

ÁREA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMPENSACIONES

INDICE SALARIAL DEL TITULO IV - RÉGIMEN ARTÍSTICO

RESOLUCION DG-137-2017

RIGE A PARTIR DE 01 de julio de 2017

CODIGO	TITULO CLASE	GRUPO	SALARIO	
			BASE	ANUAL
901001229	Artista Interpretativo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Iniciativo	359.050	6.966
901001331	Artista Interpretativo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Acrecentante	411.300	7.979
901001428	Artista Interpretativo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Posicionado	466.550	9.051
901001492	Artista Interpretativo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Consolidado	536.400	10.406
901001542	Artista Interpretativo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Emérito	617.400	11.978
901002353	Artista Interpretativo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Iniciativo	419.300	8.134
901002428	Artista Interpretativo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Acrecentante	466.550	9.051
901002480	Artista Interpretativo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Posicionado	523.900	10.164
901002524	Artista Interpretativo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Consolidado	588.250	11.412
901002563	Artista Interpretativo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Emérito	660.850	12.820
901003475	Artista Interpretativo de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Artista Iniciativo	517.800	10.045
901003506	Artista Interpretativo de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Artista Acrecentante	561.100	10.885
901003537	Artista Interpretativo de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Artista Posicionado	608.450	11.804
901003563	Artista Interpretativo de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Artista Consolidado	660.850	12.820
901003588	Artista Interpretativo de Servicio Civil 3 (G. de E.)	Artista Emérito	716.900	13.908
902011331	Formador Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Iniciativo	411.300	7.979
902011418	Formador Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Acrecentante	457.250	8.871
902011473	Formador Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Posicionado	514.750	9.986
902011520	Formador Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Consolidado	583.300	11.316
902011563	Formador Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Emérito	660.850	12.820
902012503	Formador Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Iniciativo	556.050	10.787
902012540	Formador Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Acrecentante	612.600	11.884
902012567	Formador Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Posicionado	669.250	12.983
902012590	Formador Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Consolidado	723.000	14.026
902012610	Formador Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Emérito	780.450	15.141
902007493	Productor Artístico de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Iniciativo	539.250	10.461
902007525	Productor Artístico de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Acrecentante	588.900	11.425
902007556	Productor Artístico de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Posicionado	647.150	12.555
902007585	Productor Artístico de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Consolidado	712.450	13.822
902007611	Productor Artístico de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Emérito	783.550	15.201
903008045	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Iniciativo	280.400	6.754
903008069	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Acrecentante	290.200	6.754
903008092	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Posicionado	299.650	6.754
903008118	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Consolidado	310.200	6.754
903008141	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Emérito	320.600	6.754
903009203	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Iniciativo	346.450	6.754
903009230	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Acrecentante	359.450	6.973

11/09/2017

1

Anexo 11

<u>CODIGO</u>	<u>TITULO CLASE</u>	<u>GRUPO</u>	<u>SALARIO BASE</u>	<u>ANUAL</u>
903009254	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Posicionado	371.950	7.216
903009280	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Consolidado	385.800	7.485
903009308	Asistente de Producción Artística de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Emérito	399.600	7.752
903010462	Artista Creativo de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Inicativo	502.350	9.746
903010503	Artista Creativo de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Acrecentante	556.050	10.787
903010541	Artista Creativo de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Posicionado	615.900	11.948
903010571	Artista Creativo de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Consolidado	679.650	13.185
903010602	Artista Creativo de Servicio Civil (G. de E.)	Artista Emérito	756.500	14.676
904005619	Director Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Inicativo	811.600	15.745
904005623	Director Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Acrecentante	824.200	15.989
904005631	Director Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Posicionado	850.000	16.490
904005638	Director Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Consolidado	876.550	17.005
904005641	Director Artístico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	Artista Emérito	889.950	17.265
904006635	Director Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Inicativo	863.250	16.747
904006644	Director Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Acrecentante	903.350	17.525
904006653	Director Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Posicionado	943.050	18.295
904006668	Director Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Consolidado	997.750	19.356
904006678	Director Artístico de Servicio Civil 2 (G. de E.)	Artista Emérito	1.039.800	20.172

*****ÚLTIMA LÍNEA*****

Anexo 12

Tabla 1						
Densidad de la población proyectada y estimada según provincia, cantón y distrito al 1 de julio de cada año						
2011 – 2016						
Provincia, cantón y distrito	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cartago (Provincia)	161	162	164	165	167	168
Cartago (Cantón)	527	533	538	543	548	553
Oriental	6085	6094	6099	6104	6110	6107
Occidental	5007	5037	5064	5090	5117	5139
Carmen	4076	4114	4151	4187	4223	4255
San Nicolás	908	919	929	939	949	960
Aguacaliente	324	328	332	336	340	344
Guadalupe	1131	1143	1155	1167	1179	1189
Corralillo	338	342	345	349	352	355
Tierra Blanca	410	415	421	426	431	437
Dulce Nombre	330	334	338	341	344	347
Llano Grande	147	149	152	154	156	158
Quebradilla	293	296	299	302	305	307
Paraíso (Cantón)	141	142	144	145	147	148
Paraíso	757	762	768	773	778	782
Santiago	228	231	233	236	239	241
Orosi	25	25	25	25	26	26
Cachí	132	133	135	136	137	138
Llanos de Santa Lucía	2602	2639	2677	2714	2750	2787
La Unión (Cantón)	2257	2287	2317	2347	2375	2404
Tres Ríos	4192	4207	4219	4232	4245	4250
San Diego	2764	2804	2844	2884	2923	2961
San Juan	3564	3612	3657	3704	3749	3788
San Rafael	1513	1533	1553	1573	1592	1612
Concepción	4434	4497	4560	4623	4684	4745
Dulce Nombre	954	969	983	998	1012	1027
San Ramón	1179	1191	1203	1216	1227	1239
Río Azul	2579	2621	2665	2707	2749	2792
Jiménez (Cantón)	55	55	56	56	56	56
Juan Viñas	159	160	161	162	162	162
Tucurrique	157	158	160	161	162	163
Pejibaye	20	20	21	21	21	21
Turrialba (Cantón)	44	44	44	45	45	45
Turrialba	485	486	486	486	487	486
La Suiza	50	50	50	50	50	50
Peralta	62	63	63	64	64	64
Santa Cruz	29	29	29	29	29	30
Santa Teresita	86	86	87	87	88	88
Pavones	108	108	109	109	109	110
Tuis	78	78	78	78	78	77

Tayutic	34	34	34	34	34	34
Santa Rosa	248	249	250	252	253	254
Tres Equis	51	51	52	52	52	52
La Isabel	313	314	314	315	316	317
Chirripó	5	5	5	5	5	5
Alvarado (Cantón)	176	178	180	182	183	185
Pacayas	189	190	192	193	194	196
Cervantes	411	415	420	425	429	433
Capellades	72	72	73	74	75	75
Oreamuno (Cantón)	228	230	233	235	237	239
San Rafael	2676	2696	2717	2737	2757	2774
Cot	653	663	673	682	692	701
Potrero Cerrado	130	132	134	136	138	139
Cipreses	405	410	415	419	424	429
Santa Rosa	18	18	18	19	19	19
El Guarco (Cantón)	253	256	259	262	264	267
Tejar	4135	4170	4207	4242	4276	4305
San Isidro	76	77	78	79	80	81
Tobosi	337	342	347	353	358	364
Patio de Agua	37	38	38	39	39	39
Fuente: INEC. Censo Nacional del 2011 - Proyecciones						

Anexo 13



- > “Duerme a la par de mi cama o debajo de mi almohada”.
- > **51%** revisa su celular al menos cada 15 minutos.
- > **83%** usa internet a través de su smartphone.



Anexo 14



Un 85%
está dispuesto a recibir información sobre marcas.

El email
es el medio idóneo para recibir esta información (74%).



Anexo 15



Anexo 16



Anexo 17



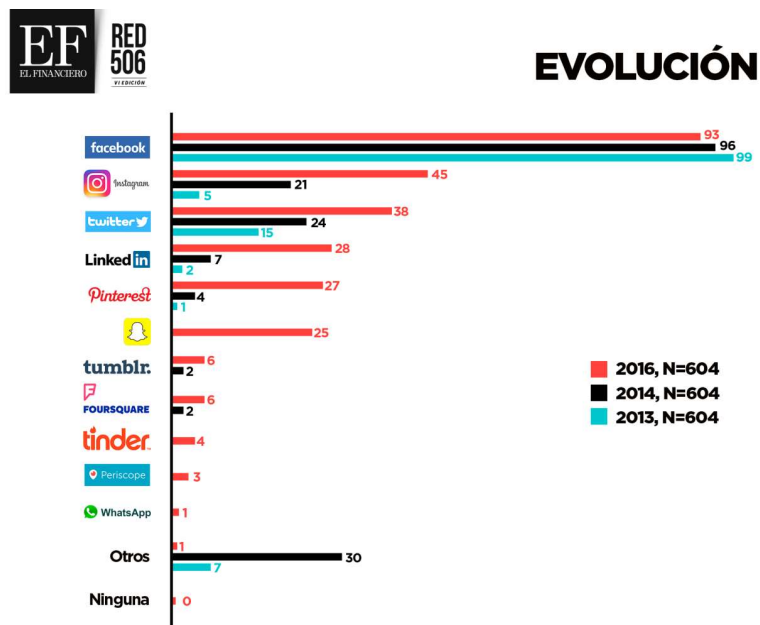
Anexo 18



Anexo 19



Anexo 20



Anexo 21



Instagram

Los jóvenes con edades **ENTRE 18 Y 24 Y DE 25 A 34 AÑOS** tienden a utilizar más esta red social, donde muestran "la mejor versión de su vida".



¿QUÉ HACEN?

Compartir fotos, seguir amigos y famosos o marcas (35%), utilizan filtros para mejorar sus fotos.

Anexo 22



¿NECESITO PÁGINA WEB?

Al buscar información, un **48%** va directamente a la página web de la empresa.

LA PÁGINA WEB GOZA DE CREDIBILIDAD.

Es la primera opción de información **CONFIABLE** para tareas escolares y laborales. Así como para actualización profesional.

Resultados del estudio cualitativo.

Bibliografía

- Área de Gestión de Recursos Humanos. (2010). *Estatuto del Servicio Civil*. San José: Dirección General del Servicio Civil.
- Carl McDaniel, J., & R. G. (2016). *Investigación de Mercados*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Coto, J. N. (06 de Octubre de 2017). Primer Encuentro con el Director General de Bandas. (E. R. Castillo, Entrevistador)
- Coto, J. N. (17 de Diciembre de 2017). Primera Entrevista - Bandas de Concierto de Costa Rica. (E. R. Castillo, Entrevistador)
- Cullell, M. C. (2004). *De Las Fanfarrias A Las Salas De Concierto. Música en Costa Rica (1840 - 1940)*. San Pedro: Universidad de Costa Rica.
- El Financiero. (2016). *RED 506 VI Edición*. San José: El Financiero.
- Gonzales, R. V. (05 de Enero de 2018). Entrevista - Banda de Conciertos de Cartago. (E. R. Castillo, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). *Censo Nacional*. Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- Jacobs, A. (1972). *A Short History Of Western Music*. Estados Unidos: Penguin Books.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Milano, R. (1963). *Symphonic Band: A Monolithic Monster*. New York: Music Journal Anual.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2011). *Entrada Descriptiva con la Aplicación de la Norma Internacional ISAD (G)*. San José: Dirección General Archivo Nacional.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2016). *Encuesta Nacional de Cultura*. San José: INEC.
- Nielsen Music. (2017). *Year End Music Report*. Estados Unidos: Nielsen Music.
- Nielsen Music. (2017). *360 Music Highlights*. Estados Unidos: Nielsen Music.

- Orquesta Filarmónica de Costa Rica. (28 de Febrero de 2018). *Orquesta Filarmónica de Costa Rica*. Obtenido de Orquesta Filarmónica de Costa Rica: <http://www.nezko.com/orquesta-filarmonica/59988af5c56db>
- Orquesta Sinfónica de Heredia. (28 de Febrero de 2018). *Orquesta Sinfónica de Heredia*. Obtenido de Orquesta Sinfónica de Heredia: <http://sinfonicadeheredia.com>
- Pavis, P. (1996). *Diccionario del Teatro*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Phillips, H. (1961). *The Development of the Concert Band*. United States: The Instrumentalist.
- Reese, G. (1940). *Music In The Middle Ages*. Ney York: W. W. Norton and Company.
- Restrepo, L. P. (2015). *Elección y ensayo del repertorio para la Banda Escolar o Paraescolar según grados de dificultad. Ejemplificados con tres obras*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Revelli, W. (1962). *Next in Orbit: A Common Market for Band Instrumentation*. New York: Music Journal Annual.
- Sampieri, D. H., Collado, D. F., & Lucio, M. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- San Juan, V. T. (2013). *Teoría del Arte y Belleza en Platón y Aristóteles: la Idea de la Estética*. Madrid: Facultad de Teología de San Dámaso.
- Symphony. (18 de Noviembre de 2017). *Oxford Music Online*. Obtenido de Oxford Music Online: www.oxfordmusiconline.com/
- Vicente, T. (22 de Noviembre de 2017). Historia de la Música Antigua. (E. Rojas, Entrevistador)