

Universidad Monteávila

Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información

Proyecto final de carrera

Tutora: Patricia Rodríguez

Plan estratégico para la creación, posicionamiento y comercialización de la academia de baile FUSIÓN en el este de Caracas

Palumbo Mancera, Patricia
Paradiso Dona, Lucia
Yépez Faria, Cristina E.

Caracas, marzo de 2011

A todos los emprendedores con deseos
de iniciar su propio negocio. Que sus ideas se
muevan al ritmo de su pasión, en nuestro caso:
la danza.

AGRADECIMIENTOS

| p. 7

RESUMEN

| p. 9

INTRODUCCIÓN

| p. 10

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Temática
2. Objetivos
 - 2.1 General
 - 2.2 Específicos
3. Justificación
4. Limitaciones

| p. 13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Elaboración del Plan Estratégico
2. Mercadeo de Servicios

| p. 15

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

1. Mercado de las academias de baile

| p. 31

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño de la investigación: estudio de campo
2. Metodología aplicada: estudio cualitativo
3. Técnica de recolección de datos: Focus Groups
 - 3.1 Focus Groups madres
 - 3.2 Focus Groups niñas
 - 3.3 Focus Groups adultas

| p. 39

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS FOCUS GROUPS: MADRES, NIÑAS Y ADULTAS

| p. 45

CAPÍTULO VI: CREACIÓN DE LA ACADEMIA DE BAILE FUSIÓN

1. Identificación del negocio
 - 1.1 ¿En qué consiste el negocio?
 - 1.2 Constitución de la directiva
 - 1.3 Identidad conceptual
 - 1.4 Identidad visual
 - 1.5 Cartera de productos y servicios
 - 1.6 Equipo humano
2. Análisis de la situación
 - 2.1 Análisis de la competencia
 - 2.2 Análisis FODA
3. Plan de mercadeo
 - 3.1 Segmentación de mercado
 - 3.2 Objetivos plan de mercadeo
 - 3.3 Posicionamiento
 - 3.4 Estrategias de las 7 P's
4. Aspectos organizativos
 - 4.1 Presupuesto de arranque del negocio
 - 4.2 Cronograma de actividades
5. Plan de control

| p. 51

CONCLUSIÓN

| p. 76

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

| p. 78

ANEXOS

| p. 81

AGRADECIMIENTOS

La culminación del presente trabajo de grado no hubiese sido posible sin la excelente preparación otorgada por nuestra casa de estudios, la Universidad Monteávila. Agradecemos a todos los profesores que nos regalaron su esfuerzo y dedicación en el aula de clases, especialmente a nuestra tutora Patricia Rodríguez por su apoyo incondicional y sus sabios consejos para el desarrollo del plan estratégico de nuestro futuro negocio. También les damos las gracias a las profesoras Elvira Sanz y Maria Teresa Castillo por su buena disposición para ayudarnos con sus correcciones siempre objetivas.

Gracias a nuestros padres, por apoyarnos siempre en el camino de perseguir nuestros sueños y acompañarnos en los momentos más difíciles; a nuestros hermanos, por no reírse de nuestras locuras y ayudarnos desde sus áreas de conocimiento, especialmente a Ramón Yépez por regalarnos su creatividad en el diseño del logotipo de FUSIÓN y en la diagramación de este proyecto; a nuestras amigas y seres queridos, por entender nuestra pasión por el baile y darnos siempre palabras motivadoras, principalmente a Ricardo Suárez por asesorarnos a nivel administrativo, y a Dios, que sembró en nosotras la semilla del esfuerzo y el valor del trabajo, permitiéndonos encontrarnos en el camino y cultivar esta linda amistad, haciéndonos mujeres de bien.

RESUMEN

El presente proyecto desarrolla un plan estratégico para la creación, el posicionamiento y la comercialización de la academia de baile FUSIÓN en el este de Caracas, dirigida a un target A/B y C.

Para realizar el plan de negocio de forma correcta, fue necesario aplicar una investigación de tipo cualitativa, utilizando los grupos de discusión *-focus groups-* como herramienta metodológica. Asimismo, se desarrolló una investigación contextual del mercado de las academias de baile del este de Caracas para conocer la competencia del servicio, los clientes actuales y potenciales, así como las oportunidades de negocio, para proceder a la creación de la nueva academia, FUSIÓN.

En base a los resultados arrojados por la investigación se diseñó el plan estratégico del servicio: la identidad corporativa *-conceptual y visual-*, la cartera de productos y servicios, se realizó un análisis FODA y se desarrolló un plan de mercadeo para posicionar y comercializar la marca. FUSIÓN, *Centro de Expresión y Danza*, será una escuela de baile que ofrecerá la enseñanza integral de diversos géneros de danza, para personas que disfruten de este arte sin importar la edad

ni el nivel técnico. Bajo la premisa de aprender disfrutando, FUSIÓN tendrá como principal objetivo el desarrollo del estilo artístico individual de sus bailarines a través de dinámicas educativas innovadoras dentro de los salones de baile.

El análisis presupuestario demostró que la creación de una academia de baile es un negocio altamente rentable, pero la recuperación de la inversión se da a mediano plazo, arrojando pérdidas durante el primer año. Sin embargo, con la ejecución efectiva de las estrategias expuestas en el plan de mercadeo, así como un buen seguimiento de los controles, pueden cambiar las cifras negativas en un menor intervalo de tiempo.

Finalmente, es importante recalcar que el servicio desarrollado atiende a una creciente demanda sobre todo por parte de niñas y jóvenes que desean practicar diferentes géneros de danza.

Palabras clave: plan estratégico, *focus groups*, creación de un servicio, identificación del negocio, identidad corporativa, academia de baile, plan de mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Asumir la planificación y ejecución de un proyecto de negocio, con la preparación y la responsabilidad que esto conlleva, no es tarea fácil. Los emprendedores deben sentirse motivados y comprometidos con la idea, deben invertir altas cuotas de tiempo y energía y, sobretodo, deben luchar ante cualquier inconveniente sin miedo al fracaso.

En un mercado altamente competitivo, las nuevas ideas de negocio deben estar acompañadas de un plan estratégico que permita enfrentar eficazmente las variables de un entorno siempre cambiante. En el caso de las nuevas empresas, éste permite tener una visión clara sobre el presente de la organización, trazar una ruta a seguir y proyectar a dónde se quiere llegar en el futuro, todo esto mientras se busca satisfacer a los clientes, afrontar retos comerciales internos y externos, sobreponerse a la competencia y conseguir la rentabilidad del negocio.

La realización del plan estratégico para la creación, el posicionamiento y la comercialización de la academia de baile FUSIÓN ha sido

un trabajo fascinante tomando en cuenta que las emprendedoras llevan muchos años desarrollando habilidades artísticas en esta área. Se ha identificado que el establecimiento de un negocio que ofrezca clases de distintos géneros de baile como servicio principal, es una fuerte oportunidad de negocio y, con una buena planificación y combinación de recursos, es posible extraer los mejores resultados.

Al finalizar la universidad se presenta la entrada al mercado laboral y las tesis, motivadas por su pasión por la danza, sintieron la necesidad de planificar, desarrollar y, en un futuro cercano, ejecutar un plan estratégico para crear, posicionar y comercializar su propio modelo de negocio, en este caso, una escuela de baile. Se consideran mujeres comprometidas y capaces de asumir riesgos, por lo cual han desarrollado esta investigación para llevar a la práctica un sueño.

La realización de este proyecto final de carrera ha sido posible gracias a los conocimientos adquiridos en cátedras como Publicidad y Mercadeo, donde se otorgaron herramientas a nivel de planificación; Empresas Informativas, en la cual se hizo gran hincapié en la importancia del emprendimiento, sobre todo en jóvenes venezolanos; Comunicaciones Corporativas, donde se aprendió sobre el funcionamiento interno de las empresas; Diseño Gráfico, de gran utilidad para el desarrollo de la imagen corporativa, y otras asignaturas como Investigación Documental, donde se aprendió el correcto ma-

nejo de información y recolección de datos.

El presente trabajo de grado desarrolla un plan estratégico para una nueva academia de baile de nombre FUSIÓN, basado en la respuesta de estas cuatro preguntas:

¿Qué mercado y cuáles clientes se busca atender?

¿Cuáles son los productos y servicios que se plantea desarrollar y ofrecer?

¿Cuál es la ventaja competitiva del negocio en este mercado?

¿Cómo puede el negocio mantenerse competitivo con el paso del tiempo?

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene los fundamentos de la investigación, es decir, la explicación de la temática del proyecto, la exposición de los objetivos de la misma, la justificación por la cual se ha decidido emprender esta idea de negocio y las limitaciones encontradas a lo largo de su desarrollo. Seguidamente, el segundo capítulo ofrece las referencias teóricas que sirvieron de apoyo para la realización del plan estratégico, haciendo especial énfasis en los planes para comercializar servicios dentro del mercado.

El capítulo tercero, y para ubicar al lector en contexto, brinda un recorrido por el mercado de las academias de baile en el este de Caracas, ofreciendo una lista con todas las escuelas existentes en la zona y mapas geográficos para su ubicación visual. El capítulo IV desarrolla el marco metodológico utilizado para el desarrollo del trabajo,

haciendo especial énfasis en la técnica cualitativa *focus groups*.

El quinto apartado desarrolla los resultados obtenidos de las sesiones realizadas con la técnica antes mencionada, aportando conclusiones de interés acerca de los tres públicos objetivos seleccionados: madres cuyas hijas estuviesen inscritas en academias de baile, niñas menores de 18 años que bailaran en alguna escuela de danza y adultas entre 18 y 30 años que disfrutaran el baile como actividad extracurricular.

El sexto capítulo es el desarrollo práctico del plan estratégico. Aquí se describe el negocio, se clasifica la cartera de productos y servicios, se define la identidad visual y conceptual, se estructura el equipo de trabajo y sus roles, así como se ofrece un estudio de la competencia y un análisis FODA de la nueva empresa. Asimismo, en este apartado se incluye el plan de mercadeo, fundamental para la promoción y posicionamiento de la organización en el mercado, el plan de control para verificar el desarrollo de las actividades, el presupuesto para el arranque del negocio y un cronograma de actividades mensuales que se desarrolla entre septiembre del presente año y septiembre 2012, fecha de inauguración de FUSIÓN.

La planificación es una estrategia indispensable para sobrevivir en un mercado cambiante y competitivo. El presente trabajo de grado brinda las herramientas necesarias para que la academia FUSIÓN penetre al mercado exitosamente, se posicione de manera estable e incremente su rentabilidad en el futuro.

1. Temática

El tema a desarrollar en el presente trabajo de investigación es la elaboración de un plan estratégico para la creación de una nueva empresa, que ofrece clases de baile como su servicio principal. Esta nueva organización, dirigida a un target de estatus social A/B y C, busca ser la opción preferida de todas las personas, con o sin experiencia en danza, que deseen aprender a bailar, principalmente para los que se encuentran en etapa de formación.

2. Objetivos

2.1 General:

Diseñar un plan estratégico para la apertura, posicionamiento y comercialización de una escuela de baile para target A/B y C en el este de la ciudad de Caracas.

2.2 Específicos:

1. Explorar y obtener información acerca de los clientes actuales y potenciales de las academias de baile para determinar cuáles son los factores críticos del éxito del servicio.
2. Realizar un estudio de la competencia y un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permita evaluar la situación interna de la organización así como las condiciones del mercado de las academias de baile en el este de Caracas.
3. Segmentar el mercado potencial y determinar la cartera de servicios a ofrecer para los públicos objetivos.
4. Establecer la identidad conceptual y visual, así como los objetivos del negocio.
5. Elaborar las estrategias y planes de acción de mercadeo con respecto a la mezcla de mercadeo de servicios.
6. Formular un presupuesto general para la apertura del negocio.

3. Justificación

La realización de un plan estratégico para la formación de una empresa es una excelente oportunidad para ir desarrollando un negocio que, a mediano plazo, pueda llevarse a la realidad. De igual forma, todo nuevo producto o servicio tiene que estar respaldado por un plan de mercadeo que proporcione rentabilidad al negocio y que compense la correspondiente inversión de tiempo y dinero.

El presente proyecto es una herramienta útil para el desarrollo de planes estratégicos de nuevos negocios en el área de servicios. Siendo apasionadas por el baile y formando parte de este mercado desde hace más de 10 años, consideramos que el proyecto de grado nos permite materializar el sueño de tener una empresa propia, especializada en el área de la danza.

Con esta investigación se pretende generar un mayor entendimiento del mercado del baile en el este de Caracas para conocer la factibilidad de llevar a cabo la creación de una academia en esta zona de la ciudad. Con estos datos podremos elaborar diferentes estrategias que permitan un posicionamiento efectivo frente al mercado actual y potencial.

El proyecto de grado permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, teniendo en cuenta que el pensum de la carrera de Comunicación Social en la Universidad Monteávila incluye materias como Publicidad y Mercadeo, Comunicaciones Corporativas, Planificación Organizacional y Empresas Informativas. Igualmente, durante los cinco años de carrera esta casa de estudios ofreció diversos cursos y talleres que promovían el liderazgo y el emprendimiento que también fueron herramientas de gran utilidad para tomar el riesgo de asumir un negocio propio.

4. Limitaciones

- Inexistencia de bibliografía relacionada con la creación de academias de baile y el mercado de las mismas.
- Escasa información sobre las academias de baile existentes en el este de Caracas: errores en las páginas amarillas, numerosas academias no aparecen en las redes sociales más comunes como Facebook y Twitter y la mayoría no posee una página Web.
- Dificultad en la planificación de los focus groups debido a la ocupada vida de las madres. Asimismo, dificultad al momento de ofrecer información sobre la nueva academia por temor a que las participantes de los focus groups transmitieran las ideas a las academias existentes.
- Información incompleta brindada por la mayoría de las recepcionistas en las academias de baile debido a su escaso entrenamiento en atención al cliente y a la poca información que tienen sobre diversos temas: clases, profesores, horarios, etc.

1. Elaboración del plan estratégico

Earls y Forsyth, en su libro *Mercadeo en acción: una guía paso a paso para las empresas nuevas* (1991) afirma que “para que un negocio sobreviva y prospere en un mundo cambiante, se necesita un enfoque mejor organizado” (p. 63). En un mercado altamente competitivo, donde los medios de comunicación han permitido la proliferación de la oferta de productos y servicios, toda nueva empresa debe estructurarse estratégicamente para afrontar estos retos de manera exitosa.

Siguiendo a Luther (1991) se puede afirmar que un plan estratégico es aquel que establece el rumbo que tomará la empresa. Este autor describe a la planificación estratégica como “un compromiso por parte de la dirección de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse” (p. 3).

LUTHER (1991) señala que existen cuatro elementos esenciales para realizar un plan estratégico:

1. Identificación del negocio

Se trata de definir en cuál área del mercado van a desarrollarse los productos y/o servicios. El autor indica que es esencial para no caer en futuras dificultades respecto a estrategias que no vayan dirigidas al negocio real. A su vez, permite conocer mejor a los competidores, a los clientes y establecer estrategias para posicionar el producto o servicio de la empresa.

Un negocio materializado en una empresa debe estar acompañado de la personalidad que lo identifica y lo diferencia dentro del mercado. Costa (2007) califica dicha personalidad como identidad corporativa y la define como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación– a una empresa u organización de las demás” (2007, p.15).

Este autor explica que la identidad corporativa está compuesta por diversas naturalezas de signos que logran crear una imagen que es idéntica a sí misma:

- **Lingüística:** está representada por el nombre de la organización. El logotipo, que es la escritura especial y exclusiva de la empresa, permitirá identificarla y ofrecer un significado único.

- **Ícónica:** es la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. También es conocido como el símbolo y tiene varios significados, por lo tanto es polisémico. En el símbolo se ve reflejada la marca y éste es utilizado tanto para representar a la marca dentro del mercadeo –nivel externo– como a nivel institucional.

- **Cromática:** es el color o los colores que representan a la empresa como distintivo emblemático.

Tener una identidad corporativa permitirá a la empresa diferenciarse en un mercado competitivo, donde debe sobresalir entre diversas propuestas de logos, símbolos y colores, así como la variada oferta de productos y servicios. Proyectar la imagen correcta para una empresa es un trabajo que requiere tiempo y dedicación, para luego elaborar diversas estrategias que posicionen correctamente a la oferta de la organización.

A su vez, Justo Villafañe en su libro, *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa* (2008), conceptualiza la identidad corporativa como “el ser de la empresa, su esencia” (p. 17).

Villafañe (2008), diferenciándose de Costa, explica que la identidad de la organización debe comprenderse por conocer su historia, principios, valores, los diversos stakeholders y la cartera de negocios. De igual forma afirma que es importante resaltar la manera en cómo las empresas están acostumbradas a enfrentar los problemas y resolverlos.

La imagen corporativa, según Villafañe (2008), es “la síntesis de la identidad de la organización, manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y personalidad corporativa, las cuales proyectan una imagen funcional, interna que construyen en la mente de sus públicos esa gestalt denominada Imagen Corporativa” (p. 46). De igual forma, el autor agrega que “la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad” (p. 47).

2. Análisis de la situación

El análisis de la situación según Luther (1991) es “el examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular” (p. 11). En el análisis interno, Earls y Forsyth (1991) señalan que se deben tomar en cuenta factores como acciones de gobierno, medidas legislativas, valores sociales, avances tecnológicos, competidores, entre otros. Así mismo, en el negocio interno, estos autores aconsejan analizar el área de dominio de la organización, las ventajas y desventajas de las instalaciones, los recursos financieros, la estructura de precios y pagos, el poder de distribución y promoción, entre otros.

3. Selección de las estrategias

Arthur D. Little, (citado por Luther, 1991) realizó una matriz para llevar a cabo los estudios del mercado en donde se evalúan las posiciones competitivas en el mismo y las opciones estratégicas. Afirma que luego de examinar bien el servicio o producto a ofrecer, antes de crear las estrategias, se deben seleccionar las posiciones que ocupa cada competidor en el mercado, así como la de la propia empresa. Little señala que se emplean cinco posiciones relativas: dominante, fuerte, favorable, sostenible y débil (p. 25), siendo la dominante aquella que está en condiciones de establecer estrategias de mercadeo sin preocuparse por la reacción de sus competidores.

Luther (1991) indica que luego de realizar un análisis del mercado se deben seleccionar estrategias específicas para cada producto o servicio. Este autor asevera que existen estrategias que se aplican diferentemente dependiendo del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

4. Establecimiento de controles

Por último, Luther (1991) señala que la etapa de establecimiento de controles se basa en la creación e identificación de dispositivos para el progreso y seguimiento de las estrategias planteadas en la etapa anterior.

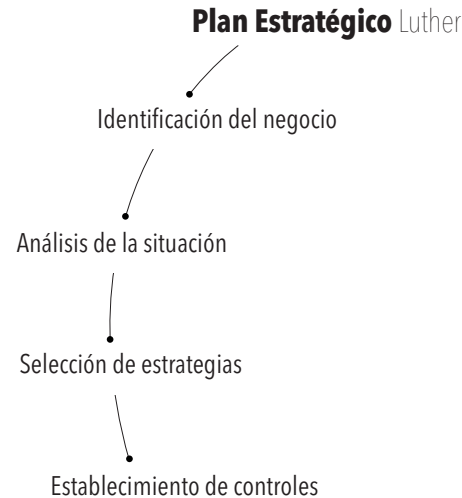


Fig.1 Esquema del plan estratégico | según Luther (1991)

Fuente: EL PLAN DE MERCADEO LUTHER (1991)
Elaboración propia

Otros autores como MIQUEL, MOLLÁ Y BIGNÉ (1994) señalan que la planificación estratégica tiene cuatro pasos:

1. Análisis de la situación

- Análisis externo: identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del mercado en el que se desarrolla una empresa.
- Análisis interno: evaluación de aspectos como el mercadeo, la producción, las finanzas, la organización con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas y desventajas competitivas.

2. Formulación de objetivos y estrategias

- Establecimiento de objetivos comerciales: deben estar relacionados con la visión de la empresa y deben incluir los objetivos de producción, mercadeo, finanzas y otros que la organización considere importantes establecer.
- Selección de estrategias adecuadas para cada servicio o producto.

3. Implementación

- Acciones y programas de la mezcla de mercadeo: son las estrategias utilizadas de forma táctica para desarrollar cada una de las 4P's (producto, precio, plaza y promoción).
- Planificación temporal: organización dentro de un marco de temporal.
- Presupuesto: el plan será realizable siempre y cuando vaya acompañado de un aporte económico.

4. Control de la estrategia comercial

- Análisis de desviaciones: comparación entre los resultados alcanzados y aquellos establecidos.

- Acciones correctoras: son las acciones que cambiarán el rumbo de los resultados en caso de no ser alcanzados los objetivos.

De igual modo, estos autores señalan que dentro de las empresas dicho proceso de planificación comienza con el establecimiento de pilares de la organización, como la misión y los propósitos generales. A partir de ese momento, se pueden crear objetivos precisos que guiarán a la empresa a obtener los resultados planteados. Luego la cartera de negocios determinará los productos y las prioridades. Luego la cartera de negocios determinará los productos y las prioridades.

Plan Estratégico Miquel, Mollá y Bigné

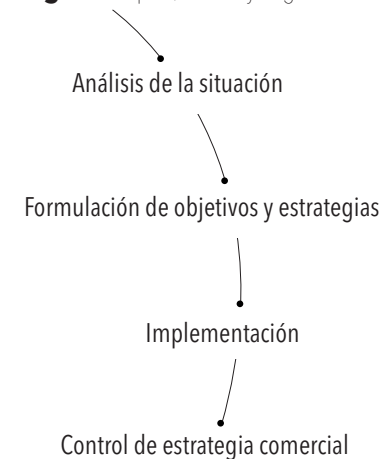


Fig.2 Esquema del plan estratégico según Miquel, Mollá y Bigné (1994) | Fuente: INTRODUCCIÓN AL MARKETING (1994) Elaboración propia

Por su parte, KOTLER Y ARMSTRONG (2004) definen la planificación estratégica como “el proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera” (p. 6). A su vez, estos autores establecen dos etapas para la planificación estratégica:

1. Nivel corporativo

1.1 Definición de la misión de la empresa

Según Kotler y Armstrong (2004) la misión es “la declaración formal del propósito general de la empresa (lo que se quiere conseguir en un entorno más amplio)” (p. 43). La misión actúa entonces como una guía para los miembros de la organización y debe basarse en sus ventajas competitivas. Hay dos características fundamentales que debe tener una misión: el realismo y que sea motivadora.

1.2 Establecimiento de objetivos y metas para la empresa

“Los objetivos detallados son aquellos que permitirán alcanzar exitosamente lo que se plantea en la misión” (Kotler y Armstrong, 2004, p. 47). Los objetivos deben tener un orden jerárquico dependiendo de la importancia y el alcance que tienen dentro de la empresa. Los objetivos a largo plazo deben señalar en qué se convertirá la empresa a futuro y deberán ir acompañados de un plan de acción general que establezca los factores financieros, humanos y logísticos necesarios para alcanzarlos.

1.3 Diseño de la cartera de negocios

La cartera de negocios, según Kotler y Armstrong (2004), “es el conjunto de áreas de negocio y productos que conforman una empresa” (p. 51). Es ahí donde se identifican y valoran las diferentes unidades de negocio. Se debe evaluar constantemente y estar en una continua búsqueda de posibles mercados a atacar.

2. Nivel de unidad de negocio, producto y mercado

2.1 Planificación de mercadeo y de otras estrategias funcionales:

“El plan estratégico constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercado cubre los objetivos a corto plazo” (Luther, 1991, p. 51). Este autor indica que el objetivo principal de la planificación de mercadeo es poner en práctica las estrategias que ya han sido señaladas.

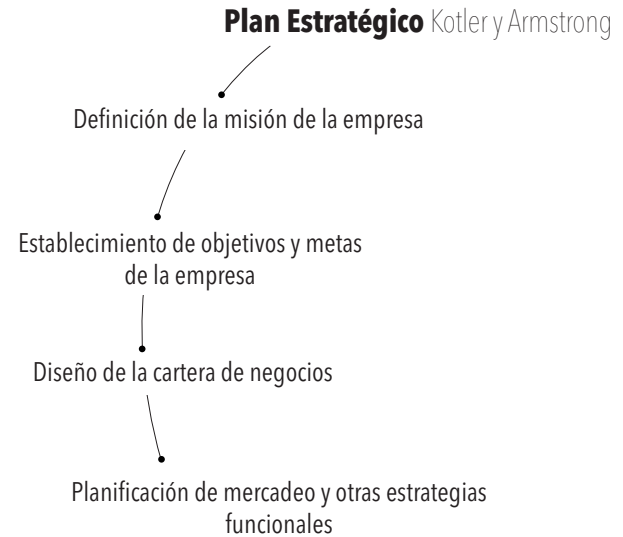


Fig.3 Esquema del plan estratégico según Kotler y Armstrong (1991) | Fuente: MARKETING (2004) Elaboración propia

Miquel, Mollá y Bigné (1994) definen el mercadeo como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones” (p. 2).

Ears y Forsyth (1991), a su vez, afirman que “el mercadeo es la función del manejo total del negocio, que coordina la satisfacción del cliente anticipándose a sus exigencias, identificando previamente sus necesidades y proporcionándole los productos o servicios adecuados al precio, lugar y momento correctos” (p. 19). Kotler y Armstrong (2004) explican que más allá de una función empresarial, el objetivo principal del mercadeo es ocuparse de los clientes. Por esta razón, establecer una fuerte estrategia de mercadeo es indispensable para el éxito de cualquier empresa.

EARS Y FORSYTH (1991) señalan que, luego de establecer la misión de la empresa y analizar tanto los factores externos como internos, en un plan de mercadeo no puede faltar:

1. Segmentación del mercado

Los vendedores que desean entender sus mercados necesitan saber cuáles son los diferentes grupos que lo conforman y en qué difieren sus necesidades. Kotler y Armstrong (2004) definen la segmentación del mercado como “la división de un mercado en distintos grupos de compradores con necesidades, características o conductas diferentes, y para los que es necesario elaborar productos o marketing mix distintos” (p. 145). De igual forma, los autores, identifican al segmento del mercado como “un grupo de consumidores que responden de la misma manera a un determinado estímulo de mercadeo” (2004, p. 59).

2. Posicionamiento del negocio

Según Guinn, Allen y Semenik (2004) el posicionamiento es “el proceso de diseñar una marca para que pueda ocupar un sitio distintivo y valioso en la mente del consumidor meta en relación con otras marcas y luego comunicar este carácter distintivo a través de la publicidad” (p. 26).

3. Operaciones de mercadeo (*marketing mix*)

“Conjunto de herramientas de mercadeo que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo” (Kotler y Armstrong, 2004, p. 66). Estos autores explican que el marketing mix (mezcla de mercadeo) cuenta con todas las medidas tácticas para que la empresa influya en la demanda de sus productos. Todas esas posibilidades se agrupan en las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

“Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo” (Kotler y Armstrong, 2004, p. 60). Estos autores destacan algunas características al identificar el producto: la variedad, el embalaje, el diseño, la calidad, las características, el nombre de la marca y los servicios que lo acompañan.

“El precio es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto” (Kotler y Armstrong, 2004, p. 62). Los autores resaltan algunas características de esta P, como la lista de precios, las condiciones de pago, las prestaciones, los descuentos, los períodos de pago, entre otros.

Estos mismos autores definen plaza como “todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un pú-

blico objetivo" (2004, p. 62). Es también conocida como "distribución" y consiste en "el movimiento físico de los artículos a lugares cercanos al consumidor, así como en proporcionar el ambiente y personal adecuados en el lugar de la venta para ayudar a completar la transacción" (Earls y Forsyth, 1991, p. 115).

Por último, "Promoción se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren" (Kotler y Armstrong, 2004, p.63). Los autores señalan la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal y las relaciones públicas como parte de esta "P".

Todos los elementos resaltados en cada una de las cuatro P son importantes para lograr el posicionamiento adecuado, por lo tanto, las empresas deben tener claro el lugar que quieren ocupar en la mente de los consumidores, resaltando de esta forma los atributos importantes que lo diferencien de la competencia, es decir, la ventaja competitiva.

4. Programación o cronograma

Organización temporal de las actividades a realizar.

5. Presupuesto: respaldo del plan de mercadeo realizado

El presupuesto contiene los beneficios y los gastos esperados.

6. Plan de control

Al final de cada periodo del plan se debe realizar una revisión del éxito logrado y cómo se pueden obtener mejores resultados

Plan de Mercadeo Earls y Forsyth

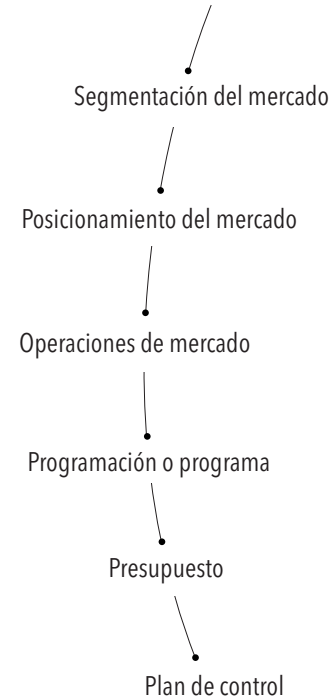


Fig.4 Esquema del plan de mercadeo según Earls y Forsyth (1991)

Fuente: MERCADEO EN ACCIÓN,
UNA GUÍA PARA EMPRESAS NUEVAS (1991)
Elaboración propia

en el siguiente periodo. “De esta manera, se entiende mejor el potencial del negocio, se adquiere más confianza y se aumenta el poder para competir y sobrevivir” (Earls y Forsyth, 1991, p. 77).

Tomando en cuenta las propuestas y consideraciones de los diferentes autores estudiados -Luther, Miquel, Mollá y Bigné, Kotler y Armstrong- para la realización de un plan estratégico, se presenta a continuación un cuadro comparativo en donde se demuestra cómo desarrollaron cada uno de los autores sus esquemas de planes estratégicos.

<i>Autor</i>	Identificación del Negocio	Formulación de objetivos	Análisis de la situación	Determinar posicionamiento	Cartera de Negocios	Selección de las estrategias y tácticas	Implementación del plan de mercadeo	Presupuesto	Establecimiento de controles
Luther	•		•	•		•			•
Miquel, Mollá y Bigné	•	•	•			•	•	•	•
Kotler y Armstrong	•	•			•	•	•		

Cuadro 1. Cuadro comparativo entre autores sobre esquemas para un plan estratégico | Elaboración propia

Considerando las propuestas expuestas en el cuadro, se propone un nuevo modelo de plan estratégico para el nuevo negocio, incorporando puntos específicos de cada autor.

Plan Estratégico FUSIÓN Centro de Expresión y Danza

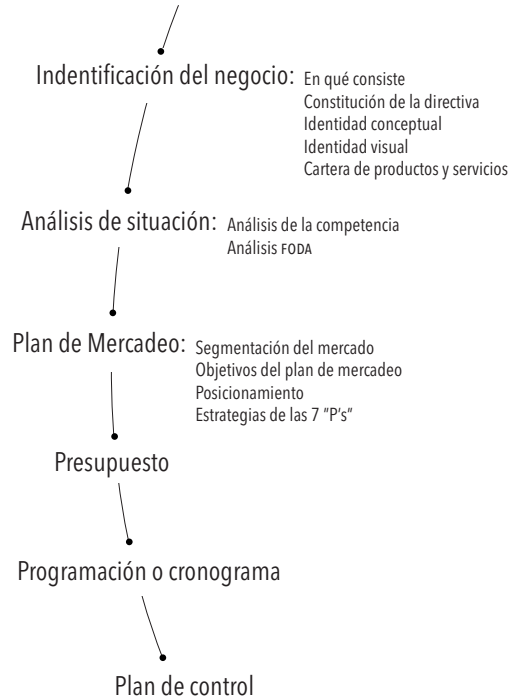


Fig.5 Esquema del plan estratégico para FUSIÓN Centro de Expresión y Danza | Fuente: ESQUEMAS ANTERIORES
Elaboración propia

Luther (1991) aportó el punto inicial sobre la identificación del negocio, al igual que el análisis de la situación, que también comparten los autores Miquel, Mollá y Bigné (1994). De Luther (1991), también se tomó el punto sobre la selección de estrategias y la importancia del establecimiento de controles. De Kotler y Armstrong (2004) se escogió el desarrollo de la cartera de negocios, la formulación de objetivos y la implementación de un plan de mercadeo, también presentado por Miquel, Mollá y Bigné (1994). Para desarrollar el punto del plan de mercadeo, se aplicó el esquema estudiado de Ears y Forysth (1991). Este autor concuerda con los anteriores sobre importancia de establecer un cronograma, elaborar un presupuesto y establecer un plan de control.

Todos los elementos expuestos en este capítulo permiten el posterior desarrollo de un plan estratégico completo y coherente, en base a un nuevo modelo integral. Tener conciencia del rumbo que desea tomar la empresa, desde la definición de su misión hasta las estrategias para promocionar su cartera de productos y servicios, brinda las herramientas necesarias para penetrar exitosamente en un mercado en crecimiento competitivo.

2. Mercadeo de Servicios

Philip Kotler, en su libro *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control* (1990), identificó cuatro categorías de la oferta en el mercado:

- **Bien tangible puro:** ningún servicio acompaña al producto. Ejemplo: el champú.
- **Bien tangible con servicios anexos:** son bienes que vienen acompañados de servicios. Ejemplo: las computadoras, que pueden ofrecer servicios de reparación para mejorar su atractivo hacia los clientes.

- **Servicio mayor con bienes y servicios menores anexos:** como por ejemplo un viaje en primera clase, que ofrece el servicio de comodidad durante el trayecto junto a otros menores como prioridad para entrar al avión, mejor comida, entre otros.
- **Servicio puro:** no viene acompañado de bienes tangibles. Ejemplo: la educación y el cuidado de niños.

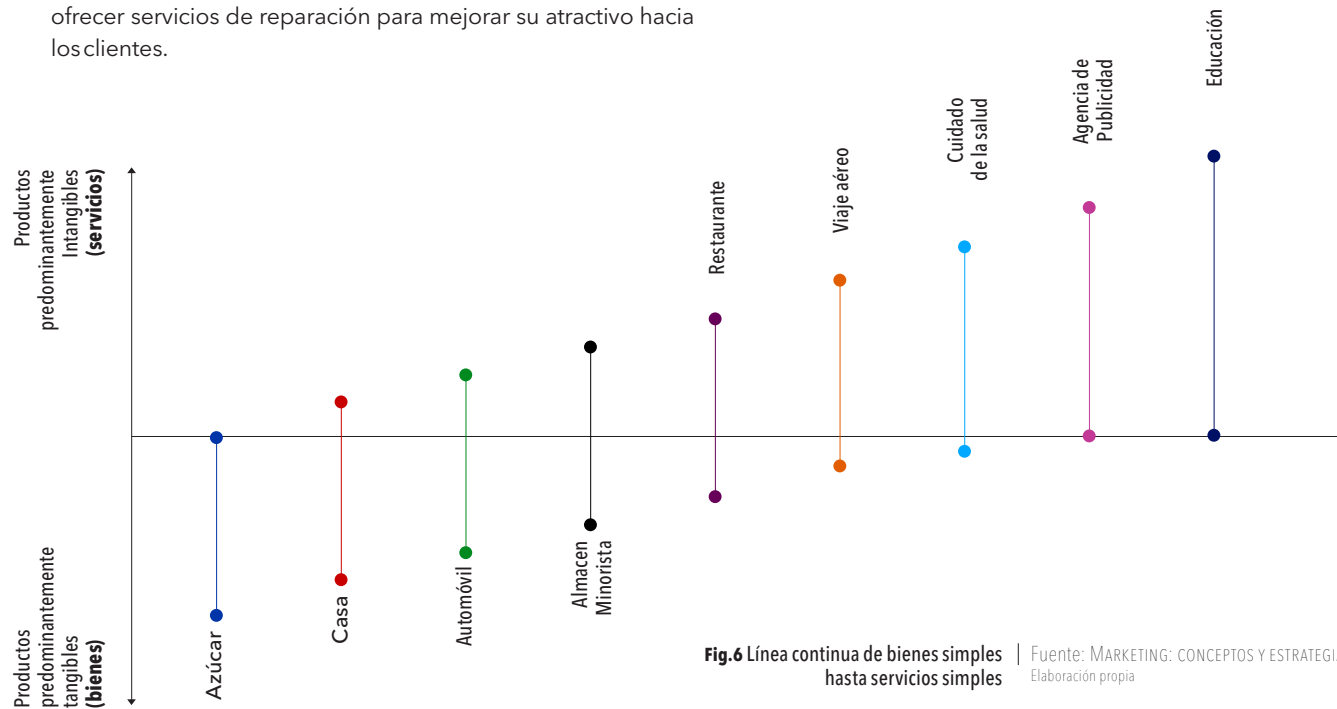


Fig.6 Línea continua de bienes simples hasta servicios simples | Fuente: MARKETING: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS (1997) Elaboración propia

El presente capítulo tiene como objetivo principal estudiar la categoría referente al servicio con bienes menores anexos, con la finalidad de analizarlo y establecer las condiciones para desarrollar un plan de mercadeo de servicio en base a sus características particulares.

Cuando una empresa ofrece servicios a sus consumidores, el departamento de mercadeo se enfrenta con la dificultad de que el desarrollo de la planificación estratégica es sobre un producto intangible, es decir, que no puede poseerse ni ser percibido por ninguno de los cinco sentidos. Adrian Payne (1966) define un servicio como “una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes y que no resulta una transferencia de propiedad” (p. 6). Por su parte, Pride y Ferrel (1997) afirman que “un servicio es un producto intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente” (p. 366).

Los servicios, por su intangibilidad, presentan un mayor riesgo percibido por parte de los consumidores, ya que los niveles de confianza son más bajos y los de incertidumbre más altos (*Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing*, 1990, p. 36). Según la BMPM (1990) los tipos de riesgo percibidos son:

- **Riesgo funcional:** son las expectativas del consumidor sobre el producto a evaluar, ¿me producirá los niveles de satisfacción que espero?
- **Riesgo económico:** va de la mano con la percepción del consumidor sobre la relación calidad-precio, ¿estoy haciendo una buena inversión en relación al costo que implica la compra?
- **Riesgo social:** está ligado con la imagen del servicio, ¿la compra de este servicio será aprobado por mis grupos de referencia?
- **Riesgo físico:** se relaciona con el concepto de seguridad, ¿representa algún tipo de peligro para mi salud o para los míos el consumo de este servicio?

- **Riesgo moral:** está conectado con las motivaciones de compra, ¿la utilización de este servicio atenta contra mis principios morales?

A mayor riesgo percibido más difícil es la decisión del consumidor. Es por eso que en la gestión del mercadeo es necesario llevar al mínimo la reducción de riesgos percibidos por los clientes potenciales y actuales, a través de la planificación y ejecución de diferentes estrategias funcionales (*Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing*, 1990, p. 38).

Además de la intangibilidad, que hace referencia a la abstracción del servicio lo cual dificulta su evaluación, los servicios poseen características particulares que los diferencian de los productos. Pride y Ferrel (1997) identifican seis características:

- a. Inseparabilidad de la producción y el consumo:** significa que se producen y consumen al mismo tiempo, con la participación del cliente en el proceso. Esto obliga al comercializador de servicios a darle importancia al entrenamiento del personal que atiende a los clientes ya que estos afectan el resultado del servicio a través de la comunicación verbal.
- b. Perecibilidad:** implica que la demanda que no se utilice se pierde en el tiempo, ya que los servicios no pueden almacenarse.
- c. Heterogeneidad:** es la dificultad de estandarizar la calidad del servicio, ya que los proveedores son personas a quienes, debido a la naturaleza del comportamiento humano, se les es complicado ofrecer un servicio de manera consistente.
- d. Relaciones basadas en los clientes:** hace referencia a la importancia que tiene la satisfacción del cliente en el éxito del negocio, así como el establecimiento de relaciones de lealtad para que las conductas de compra se repitan progresivamente.
- e. Contacto con el cliente:** significa que para ofrecer mayor calidad

en la entrega del servicio, es importante construir un contacto estrecho con el cliente para conocer mejor sus expectativas y necesidades.

Diversos autores ofrecen diferentes enfoques para clasificar a los servicios. En el caso de Pyne (1996) se establece una lista general que los clasifica tomando en cuenta factores como tipo de servicio, tipo de vendedor, tipo de comprador, característica de la demanda, grado de intangibilidad, motivos de compra, requerimientos de entrega de servicios, grado de personalización, grado de intensidad del trabajo, entre otros. Sin embargo, la clasificación de Pride y Ferrel (1997), puede ofrecer una categorización más clara:

- a. Según el tipo de cliente al cual sirven:** puede ser una empresa, consumidores individuales o ambos.
- b. Según el grado de intensidad en mano de obra:** basado en personas, que necesitan mayor atención en calidad (Ej. La educación), o en equipos (Ej. Transporte público).
- c. Según el grado de contacto con el cliente:** puede ser estrecho, donde el consumidor está presente durante la producción, por tanto la apariencia física de la locación debe ser un componente importante (Ej. Clínicas), o por el contrario, lejano, donde no se requiere la presencia del cliente durante la entrega (Ej. Declaración de impuestos).
- d. Según la capacidad del proveedor de servicios:** puede ser profesional (Ej. Bufete de abogados) o informal (Ej. Servicios domésticos).
- e. Según el objetivo del proveedor de servicios:** con fines de lucro o sin fines de lucro.

Cualquiera que sea la categoría, “todo producto o servicio debe estar diseñado con el objetivo de lograr la máxima satisfacción del

consumidor” (*Biblioteca de manuales prácticos de Marketing*, 1990, p. 80). Esto se traduce en el logro de los más altos niveles de calidad, una característica indispensable que puede marcar la elección o no del servicio por parte del consumidor.

Pride y Ferrel (1997) definen la calidad como “la percepción que tienen los clientes sobre qué tan bien un servicio satisface o excede sus expectativas” (p. 379). Los servicios, como productos, no deben confundirse con el servicio al cliente. “El servicio al cliente involucra cualquier actividad humana o mecánica que agregue valor al producto” (p. 368), y la calidad es una de ellas. Para ello, es fundamental que las empresas de servicios determinen qué esperan los consumidores y luego desarrollen su oferta para satisfacer o superar esas expectativas. Según la BMPM (1990), la calidad puede entenderse en dos categorías:

- 1. Calidad técnica:** referente a aquellos aspectos técnicos o físicos que pueden ser medidos y comparados entre un servicio y otro. Permiten llegar a un juicio objetivo al respecto.
- 2. Calidad comercial:** representa la apreciación que tienen los consumidores sobre la capacidad de un servicio para satisfacer sus expectativas. “Este tipo de calidad se refiere a todos los integrantes de la oferta: producto, precio, distribución y comunicación” (p. 82).

A su vez, Pride y Ferrel (1997) aseguran que los consumidores utilizan cinco categorías para evaluar la calidad del servicio:

- 1. Tangibilidad:** se manifiesta a través de la apariencia de las instalaciones físicas, el aspecto del personal de servicio y las herramientas o equipos que se utilizan para prestar el servicio.
- 2. Confiabilidad:** es el factor que los autores consideran como más importante y puede evaluarse a través de la exactitud en la factu-

ración o en el suministro de los servicios en el momento acordado. Igualmente, saber responder con rapidez y tener siempre un "plan B" aporta un valor relevante.

3. Sensibilidad: es visible en la devolución de llamadas telefónicas, en la respuesta rápida de correos electrónicos, entre otros. En pocas palabras, es el suministro de un pronto servicio teniendo preparadas posibles respuestas antes de que los usuarios hagan las preguntas.

4. Seguridad: representada a través del conocimiento de las capacidades del empleado, de la reputación que brinda el nombre de la empresa y de las características personales de los empleados: trato amable, educación, entre otros.

5. Empatía: se materializa con la preocupación por los intereses del cliente que se manifiesta con escuchar sus necesidades y brindar una atención personalizada.

En vista de que la calidad del servicio es tan importante para lograr la preferencia de los consumidores y, por ende, tomar posiciones ventajosas en el mercado, debe establecerse un plan de control a fin de asegurar que el cliente reciba constantemente un servicio estandarizado de calidad. La BMPM (1990) afirma que como la medición de los estándares de calidad de los servicios es complicada, es aconsejable el cumplimiento de las siguientes estrategias:

1. Que los sistemas y mecanismos no estén impuestos, sino que se logren por pleno convencimiento del personal.
2. Utilizar la figura del personal "incógnito" o "inspectores secretos" que, haciéndose pasar por un usuario, verifique los niveles de calidad otorgados.
3. Crear un sistema permanente de investigación con los consumidores para medir los niveles de satisfacción de los mismos.

En base a esta última recomendación, Pride y Ferrel (1997) también consideran fundamental comprender las necesidades del consumidor utilizando como uno de los métodos interrogar a los empleados. "Como los empleados de contacto con el cliente interactúan a diario con ellos, se encuentran en una buena disposición para saber qué desean los clientes de la empresa" (p. 382). Además, estos autores agregan tres estrategias adicionales para mantener un control eficiente de la calidad, que pudieran estar contenidas en un "Manual de Servicio al cliente" (Ver anexo # 1):

a. Especificación de la calidad de servicio: a través del establecimiento de objetivos para ayudar a garantizar la entrega de un buen servicio. Por ejemplo:

- Código de vestimenta
- Establecimiento de un máximo número de timbres para responder las llamadas

En este punto los autores afirman que es importante que el gerente cumpla con estas normas de calidad para que sea el ejemplo de los empleados de la organización.

b. Desempeño de los empleados: la organización debe lograr la manera de que los empleados que están en contacto con el cliente desempeñen bien su trabajo. En el área de servicios los mecanismos utilizados deben funcionar "por convencimiento del personal que tiene a su cargo la ejecución de la prestación" (*Biblioteca de manuales prácticos de Marketing*, 1990, p. 93). Los autores hacen hincapié en que es fundamental entender que los trabajadores son el vínculo más importante con el consumidor y que hay que entrenarlos y remunerarlos bien. Algunas estrategias son:

- Capacitación
- Información adecuada para suministrarla con propiedad
- Sistema de evaluación y compensación
- Amabilidad, trabajo en equipo, esfuerzo y satisfacción del cliente

c. Manejo de las expectativas del servicio: las empresas deben establecer expectativas realistas sobre la calidad de los servicios. Éstas se fijan en los anuncios publicitarios a través de las promesas y para cumplirlas es necesaria una buena comunicación interna entre los departamentos para que todos los empleados trabajen en función de ellas.

En base a lo expuesto anteriormente, es apropiado introducir el concepto de "Filosofía de la Mercadotecnia de Relaciones". Payne (1996) explica que fue una tendencia introducida por Leonard Berry en la década de los 80, que él definió como "la atracción y mantenimiento, en una organización de multiservicios, que mejora las relaciones con los clientes" (p. 28). Payne, en su libro *La esencia de la Mercadotecnia de servicios* (1996), extiende esta definición: "Es un reconocimiento de que la calidad, el servicio a los clientes y las actividades de mercadeo necesitan integrarse" (p. 28). Así, se establece que una orientación de mercadotecnia de relaciones debe aglutinar los tres elementos y asegurar que su potencial combinado se aproveche.

Una vez estudiado el servicio y sus características, se puede llevar a cabo la elaboración de un plan de mercadeo de servicios que abarca estrategias diferentes al que se enfoca en productos. Las tácticas y estrategias utilizadas van a depender de la cultura corporativa de la empresa, la naturaleza del servicio y las necesidades expresadas por los públicos de interés.

"La estrategia constituye la selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos" (*Biblioteca de Manuales prácticos de marketing*, 1990, p. 148). Aquí se establece que toda estrategia debe contener los siguientes elementos:

- **Recursos:** elementos disponibles.
- **Acciones:** pasos a realizar y medición de consecuencias.
- **Personas:** cuáles, cuantas y de qué características se requieren, así como el rol de cada una.
- **Controles:** establecimiento de los mecanismos para el cumplimiento de los progresos.
- **Resultados:** en términos cuantificables.

Según la BPPM (1990), la planificación de los recursos, acciones, personas, controles y resultados actúan sobre parte de la estructura de la empresa y "permiten desarrollar un sistema cuyo objetivo fundamental consiste en elevar al máximo la calidad de los servicios de la organización y, en consecuencia, los niveles de satisfacción de los consumidores o usuarios de los mismos" (p. 149). Igualmente la BPPM (1990) afirma que unas sólidas estrategias de servicios ofrecen ventajas como:

- a.** Posicionar más eficazmente el servicio de la empresa en la mente del consumidor.
- b.** Aportar una directriz operacional precisa para toda la organización.
- c.** Indicar a los empleados lo que la gerencia espera de ellos y cuáles son los aspectos más importantes en el desarrollo de sus actividades.
- d.** Impulsar el desarrollo de estándares de calidad más maneja-

bles al establecer metas específicas que actúan como puntos de referencia.

e. Permite desarrollar una sólida cultura de servicios.

f. Desarrolla actividades de comunicación externa (publicidad, promoción, etc.) más coherentes y eficaces al responder a un posicionamiento claramente aprehendido.

El Capítulo I del presente trabajo de investigación hizo referencia a los pasos necesarios para elaborar un plan de mercadeo. En el caso de los servicios, las estrategias utilizadas en el marketing mix o mezcla de mercadeo varían un poco con respecto al mercadeo de productos tangibles. Por lo general, la mayoría de las personas que trabajan en mercadeo consideran cuatro componentes básicos en la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, en el mercadeo de servicios, Payne (1996) incluye en esta lista otros componentes: personal, procesos y proactividad en el servicio al cliente (p. 122).

“Un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporciona algún valor a sus clientes: bienes y servicios son sub-categorías que describen 2 tipos de producto” (Payne, 1990, p. 124). Por tanto, la primera “P” de la mezcla de mercadeo referente a producto también se refiere a un servicio.

Pride y Ferrel (1997) explican que las estrategias para los servicios en esta primera etapa deben buscar la asociación con aspectos tangibles (p. 380). Cuando se habla de tangibilidad se refiere a la evidencia física, que es “el espacio donde el servicio se crea y donde el proveedor de servicio y el cliente interactúan” (Payne, 1996, p. 125). Así se compensa la intangibilidad, dando evidencias físicas que apoyen el posicionamiento y la buena imagen del servicio.

La segunda “P” se refiere a las estrategias utilizadas para fijar el pre-

cio del servicio. “Las decisiones con respecto al precio son importantes porque determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de una imagen para el servicio, además también da una percepción de la calidad” (Payne, 1996, p. 136). Pero como los servicios son intangibles, los precios son difíciles de fijar. Estos estarán determinados por la calidad percibida del servicio.

Payne (1996) afirma que el valor estará determinado por los beneficios que el comprador percibe con relación al costo total y el precio de la competencia. En este sentido, la estrategia de fijación de precio para los servicios estará establecida por el posicionamiento de la organización en cuanto a altos niveles de calidad y valores agregados. Uniendo ambos aspectos, Pride y Ferrel (1997) concluyen que la fijación del precio tomará en cuenta niveles psicológicos -calidad- y niveles económicos -costos e ingresos-.

La plaza o ubicación es la tercera “P” en la mezcla de mercadeo y hace referencia a la “ubicación y canales utilizados para proporcionar servicio a clientes” (Payne, 1996, p. 144). Tomando en cuenta que los servicios no pueden almacenarse y que se producen y consumen en el mismo lugar, las estrategias de plaza deben estar enfocadas en la formación de buenas relaciones directas con el consumidor y, como afirma Pride y Ferrel (1997), en establecer canales de distribución directos.

La promoción, cuarta “P”, es muy importante en el mercadeo de servicios, porque como afirma Payne (1996) puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio. En las diversas áreas comprendidas en la promoción, como anuncios publicitarios, ventas personales, relaciones públicas, comunicación oral, entre otras, este autor cita diversos lineamientos identificados por George y Berry que son adecuados para promocionar servicios:

- Proporcionar evidencias tangibles.
- Hacer que el servicio sea entendido.
- Dar continuidad a las comunicaciones.
- Prometer lo que es posible.
- Capitalizar la comunicación oral -darle importancia-.
- Establecer comunicación directa con los empleados.

De esta forma, según el tipo de comunicación seleccionada para promocionar el servicio, la organización creará diversas estrategias tomando en cuenta estos lineamientos.

Siguiendo la teoría de Payne (1996) en la mezcla de mercadeo de servicios se incluyen tres elementos más que completan de forma eficiente la provisión de servicio a clientes. Por tanto, las estrategias para servicios se centran en siete "P's".

El personal de servicios representa la quinta "P" y ya se ha mencionado anteriormente la importancia que tienen los proveedores en la entrega del servicio. Por tanto, como asegura Payne (1996) el éxito del mercadeo de un servicio está vinculado de forma relevante con la selección, capacitación, motivación y manejo del personal. Así, pueden realizarse estrategias externas para la satisfacción al cliente y estrategias internas, que "se dirigen a la estimulación de comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes hacia la compañía" (Payne, 1996, p. 164)

Los procesos, afirma el mismo autor, son "todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente" (Payne, 1996, p. 26) y son la sexta "P". La operación del servicio, como se ha mencionado en páginas anteriores, debe ser eficiente para demostrar calidad y conseguir la satisfacción del cliente. Por esta razón, este autor ofrece una lista con siete opera-

ciones claves que deben realizar las empresas para ofrecer procesos eficientes en la entrega del servicio:

- **Mejora de la productividad:** significa reducir los costos unitarios de la producción sin declinar la calidad del servicio.
- **Personalización:** porque en un mercado competitivo es necesario ajustarse a expectativas segmentadas.
- **Procesamiento por unidades:** para que el cliente no se sienta parte de la multitud.
- **Diseño y disposición de instalaciones:** reflejado en un mejor control de costos, incremento de la eficiencia y la seguridad.
- **Diseño de trabajo:** minimizando errores y haciendo uso eficiente de la tecnología.
- **Manejo de la capacidad:** estar preparado para los incrementos de la demanda.
- **Manejo de colas:** mantener el uso de la capacidad disponible, el orden de los clientes y la disciplina.

Por último, la proactividad en el servicio al cliente cierra la mezcla de mercadotecnia y se considera un elemento separado, para darle al servicio un valor aumentado. Teniendo en cuenta la diferencia entre servicio, como un producto de la oferta al cliente, y el servicio al cliente, mencionado anteriormente, Payne (1996) cita el libro *The Customer Service Planner* (1992), y describe cuatro pasos claves en la creación de una estrategia proactiva de servicio al cliente:

1. Identificación de una misión de servicio.
2. Establecimiento de los objetivos del servicio a clientes, considerando variables de confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.
3. Estrategia de servicio a clientes que va a depender del seg-

mento y cuyos beneficios pueden ser reales o percibidos.

4. Implementación.

Estos siete elementos de la mezcla de mercadeo deben darse apoyo mutuo para lograr una sinergia, como recomienda Payne (1996) en lo que él denomina "Mercadeo de Relaciones". Las siete "P's" deben reforzarse en materia de consistencia, integración y apalancamiento, contribuyendo a su vez con el posicionamiento y la entrega de la calidad del servicio requerida por cada segmento.

Con todos los elementos expuestos en el presente capítulo se ad-

quieran las herramientas para desarrollar de forma adecuada y eficaz un plan de mercadeo para un nuevo servicio relacionado con el área de la educación: una academia de baile.



Fig.7 Mezcla de mercadotecnia expandida por servicios | Fuente: LA ESCENCIA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS (1996)
Elaboración propia

1. Mercado de las academias de baile en el Este de Caracas

Las academias de baile son centros de formación que tienen como fin promover el aprendizaje y desarrollo de diferentes géneros del baile. Los clientes de estas academias forman parte de un rango amplio que se extiende desde niños, a partir de los tres años de edad, hasta adultos, con o sin experiencia en baile, que tengan interés por aprender a bailar, potenciar un estilo en específico o simplemente hacer ejercicio y entretenerse.

En la actualidad, en la zona este de Caracas, existen alrededor de treinta academias de baile que abarcan géneros diversos como los siguientes: Ballet, Jazz, Flamenco, Hip Hop, Danza Contemporánea, Tap, Salsa, Street Jazz, Reggaetón, Merengue, Danza Árabe, Tambor, Tango y Danza Nacionalista. La mayoría aceptan niños y adultos, de ambos sexos, con o sin experiencia previa. Cada estilo de danza ofrece diferentes niveles de técnica para que todos los interesados puedan recibir clases sin importar sus conocimientos en el área.

Algunas escuelas, como la Academia Siudy, la Academia de Ballet Clásico Nina Novaky la Escuela de Ballet Keyla Ermecheo, tienen una larga trayectoria formando bailarines de Flamenco y de Ballet Clásico desde la década de los sesenta, muchos de los cuales hoy día se encuentran bailando profesionalmente en el exterior. Sin embargo, un número representativo de las academias que existen en la actualidad fueron fundadas en la última década respondiendo al auge de la demanda de estilos modernos, como el Street Jazz, el Hip Hop y el Reggaetón, muy en boga en Venezuela desde comienzos del siglo veintiuno. Estos géneros son mucho más libres que los clásicos y permiten que cada bailarín imprima su sello personal, por lo que han caído muy bien en la juventud venezolana.

Asimismo, debido al *boom* de estos nuevos estilos, un gran número de academias, que únicamente ofrecían clases de géneros clásicos

como Ballet, Jazz o Flamenco, han visto la oportunidad de abrirse a otros públicos y han anexado a su enseñanza los estilos modernos anteriormente mencionados.

Irma Domínguez, fundadora y directora de la Academia Pentagrama, creada en 1987, explica que en un principio en la academia se ofrecía Ballet y Tap. Años después incorporaron el Flamenco y más tarde el Jazz. Pero hace aproximadamente 6 años comenzaron a ofrecer Street Jazz y Hip Hop debido a la alta demanda de estos géneros. Domínguez asegura que actualmente “todas las adolescentes llegan a la escuela preguntando por el Hip Hop, interesadas por bailar al son de música rápida y moderna”.

Las escuelas de mayor trayectoria suelen llevar el nombre de su fundador, como es el caso de la academia de Siudy Quintero, la de Nina Novak o la de Tatiana Reyna, todas ellas bailarinas reconocidas a nivel nacional e internacional; mientras que las academias creadas más recientemente adoptan nombres diversos como Ímpetu Centro de Danza, Academia Forcus Dance y Academia de Danza Musa.

En cuanto a la ubicación, algunas academias operan en viviendas en zonas residenciales y otras en locales alquilados o propios en centros comerciales de la ciudad. En lo que respecta a la distribución del espacio físico, la mayoría tiene entre dos y cinco salones, una recepción y un área de baños y vestuarios. Asimismo, algunas cuentan con una oficina administrativa y una pequeña sala de espera. El tamaño varía de una academia a otra, siendo usualmente más grandes las academias establecidas en viviendas y de espacio más reducido las que operan en centros comerciales.

En los últimos años, en las academias ha habido una creciente inclusión de otras disciplinas complementarias como el Yoga o el Pilates, que cada día son más practicadas en el país. Entre las academias que han incluido estas disciplinas están: el Centro Integral Candy

Jazz, la Escuela de Movimientos, la Academia de Baile Zahorí y la Escuela de Flamenco de Paloma y Marisa Marín.

Con respecto a los precios, el rango promedio de las inscripciones para octubre de 2010 era entre 180 y 300 Bs.F., y las mensualidades por dos horas de clase a la semana variaban entre 250 y 350 Bs. F. La mayoría de las academias realiza un aumento de inscripción y de mensualidad dos veces al año –septiembre y enero-, respondiendo a la inflación.

Actualmente, las academias de baile en Caracas tienen como competencia indirecta en el segmento de los niños a todas las otras actividades extracurriculares que los jóvenes realizan, como por ejemplo: clases de música, clases de arte y práctica de deportes; mientras que en el segmento de los adultos la principal competencia indirecta la representan los gimnasios.

A continuación se muestra un listado con las academias de la zona este de Caracas, su año de fundación, ubicación y géneros del baile que ofrecen.

Nombre	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
	ACN Danzas de Venezuela	Academia de Ballet Clásico Nina Novak	Academia Siudi	Escuela de Ballet Keyla Ermecheo	Academia de Ballet Fanny Montiel	Tempo Escuela de Danza, Ritmo y Expresión	Maria Eugenia Lugo Dance Studio	Academia Azilde	Producciones Tomás Ochoa y Asociados		Academia Pentagrama
Fundación	1950	1963	1963	1968	1970	1975	1982	1985	1985	1987	
Ubicación	Bello Monte	La Trinidad	La Castellana	Horizonte	Los Ruices	Sta. Paula	La Boyera	La Trinidad	Bello Monte		San Luis
Clases que ofrecen	Ballet Flamenco Danza Nacionalista	Ballet	Pre-Ballet Jazz Flamenco	Ballet	Ballet	Ballet Stretching	Jazz Street Jazz Tap Tango Salsa Merengue Danza Árabe	Flamenco	Pre-ballet Jazz Tap Flamenco Salsa Casino Danza Nacionalista Merengue Tambores Tango Danza Árabe Reggaetón		Pre-ballet Jazz Street Jazz Tap Hip Hop Flamenco Pilates

11. Academia Dance Jose Gregorio Rivas	12. Escuela de Movimientos	13. Escuela de Flamenco de Paloma y Marisa Marín	14. Academia Fla- menqueando	15. El Rocío Estudio de Flamenco	16. Arte Gitano Escuela de Flamenco	17. Academia de Danza Árabe Zujhaila	18. Academia de Baile Spin Dance	19. Escuela de Baile Tatiana Reyna	20. Compañía Flamenco del Sur	21. Academia de Baile Monica Poggi
1990	1991	1993	1995	1997	1997	1999	2000	2000	2001	2001
La Florida	La Boyera	La Palos Grandes	El Cafetal	Sta. Paula	Las Mercedes	El Rosal	Sabana Grande	Viscaya Los Campitos La Florida	El Cafetal	Lomas de Bello Monte
Pre-ballet Jazz Danza Árabe Danza Nacio- nalista	Ballet Danza Con- temporánea Yoga	Flamenco	Flamenco Danza Con- temporánea	Flamenco	Flamenco	Danza árabe	Salsa Merengue	Ballet Jazz Street Jazz Flamenco Danza Árabe	Flamenco	Salsa Merengue Bailoterapia Danza Árabe Yoga Modelaje Pilates

Cuadro 2. Listado de las academias de baile | Elaboración propia
del este de Caracas

22. Producciones Adriana Dobarro	23. Academia Caribe y Punto	24. Academia de Baile Doña Sele	25. Estudio de Coreografía Audrey Lemoine	26. Academia de Baile Zahorí	27. Ímpetu Centro de Danza	28. Academia Forcus Dance	29. La Real Academia de Baile	30. Academia Yakera	31. Centro Integral Candy Jazz	32. Academia de Danza Musa
2003	2003	2003	2004	2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Las Mercedes	La Florida	El Hatillo	Prados del Este	La Tahona	Prados del Este La Lagunita	Chacaíto	Pza. Venezuela	Pza. Venezuela	Prados del Este	Los Palos Grandes
Flamenco	Salsa Casino	Flamenco Hip Hop Danza Árabe	Ballet Jazz Tap Hip Hop	Ballet Flamenco Salsa Casino Zumba Coreografía	Pre-ballet Jazz Street Jazz Tap Hip Hop Salsa Casino	Ballet Jazz Flamenco Danza Árabe Salsa Casino	Ballet Jazz Street Jazz Hip Hop Salsa	Salsa Casino	Ballet Jazz Tap Hip Hop Yoga Pilates	Ballet Jazz Salsa Danza Árabe Reggaetón Latin Funk Contemporáneo Tango Hip Hop Break- dance Flamenco Danza Latina Tonificación Pilates Teatro

Como se observa en el cuadro anterior, dieciocho (18) de las treinta y dos (32) academias del este de Caracas fueron fundadas en la última década. Se concluye que es un mercado que ha ido creciendo paulatinamente desde la década de los sesenta y ahora, en el siglo veintiuno, está teniendo un mayor auge en la medida en que más niñas y jóvenes sienten interés por géneros modernos como el Street Jazz y el Hip Hop.

En las próximas páginas se presentan estas academias ubicadas en cuatro cuadrantes de la zona este de Caracas:

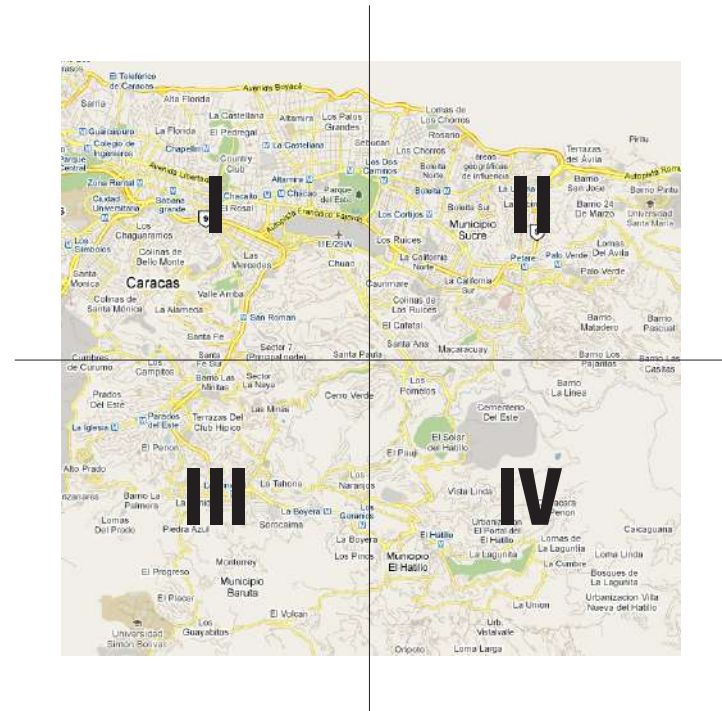


Fig. 8 Cuadrantes del este de Caracas | Fuente: GOOGLE MAPS
Elaboración propia



Fig.11 Cuadrante III del este de Caracas | Fuente: GOOGLE MAPS
 Elaboración propia



Fig.12 Cuadrante IV del este de Caracas | Fuente: GOOGLE MAPS
 Elaboración propia

En los mapas anteriores se aprecia que existe una distribución de academias en todo el este de Caracas, sin embargo, hay mayor cantidad en el Nor-oeste (cuadrante I). Divididas por municipios, las academias están ubicadas de la siguiente manera:

- **Municipio Baruta:** 14 academias
- **Municipio Chacao:** 5 academias
- **Municipio El Hatillo:** 7 academias
- **Municipio Libertador (sector este):** 5 academias
- **Municipio Sucre:** 1 academia

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la cantidad de academias que existen en cada municipio y la densidad de población de cada uno.

Como conclusión, se observa cómo el Municipio Baruta cuenta con la segunda menor densidad en comparación con los otros municipios de Caracas, sin embargo, existen catorce (14) academias en este sector. Por otro lado, el Municipio Sucre cuenta con la mayor densidad y tan sólo una (1) academia. Asimismo, Chacao cuenta con la segunda mayor densidad y sólo existen 5 academias en este municipio. Por lo tanto, la mayor competencia entre escuelas de baile se encuentra en el Municipio Baruta, mientras que en los municipios Sucre y Chacao hay baja competencia.

<i>Municipio</i>	<i>Densidad de Población</i>	<i>Número de Academias</i>
Baruta	3.291,86 hab/km ²	14
El Hatillo	590,81 hab/km ²	7
Libertado (Sector Este)	4.788 hab/km ²	5
Chacao	5.486,53 hab/km ²	5
Sucre	9.554,87 hab/km ²	1

Cuadro 3. Comparación densidad/número de academias por municipios en el este de Caracas

Fuente: WIKIPEDIA
Elaboración propia

1. Diseño de la Investigación

Sabino (2002) explica que el diseño de la investigación se refiere a la manera como se lograrán cumplir los objetivos planteados en la investigación. Arias (2006) define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Según el *Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador* (UPEL) existen cuatro tipos de modalidades generales para los trabajos de grado y tesis doctorales: **Investigación de Campo, Investigación Documental, Proyectos Factibles y Proyectos Especiales**. El presente trabajo de grado se inscribe dentro de las modalidades de Investigación de Campo y de Investigación Documental.

La UPEL entiende la Investigación de Campo como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p. 30). Por lo tanto, este tipo de investigación consiste en la observación directa de comportamientos y actitudes de personas, así como de circunstancias en las que ocurren ciertos hechos para lograr describirlos y explicarlos en su contexto.

Asimismo, dentro de la modalidad de Investigación de Campo, el presente trabajo es de carácter exploratorio. Las investigaciones exploratorias son aquellas que tienen como objetivo dar una visión general del tema de estudio. Sabino (2002) explica que “este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos” (p. 35). Con respecto a esto, cabe resaltar que son escasos los estudios sobre academias de baile en Venezuela, por lo que será necesario realizar una investigación de tipo exploratorio en este mercado.

Sobre la Investigación Documental, la UPEL la define como “el estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p. 38). Para el presente trabajo se realizó una investigación acerca de los temas de planificación estratégica y mercadeo de servicios, recurriendo a diversos autores estudiosos de estos temas.

2. Metodología aplicada: estudio cualitativo

Kinney y Taylor (1997) señalan que la investigación de tipo cualitativa “permite conocer a los consumidores, al mercado y los productos, con la intención de generar tendencias que puedan ser proyectadas al total de la población” (p.37).

Según Hurtado (2000) este tipo de investigaciones cualitativas presentan las siguientes características: uso de muestreos pequeños, la información se relaciona con las motivaciones, creencias o actitudes de los encuestados y no proporciona datos estadísticos exactos (Hurtado, 2000, p. 29).

3. Técnica de recolección de datos: *focus groups*

El diseño de los productos o servicios debe realizarse pensando no únicamente en que el “diseño en sí mismo” satisfaga las expectativas del consumidor sino también que ese “diseño” permita que durante su utilización se respondan esas expectativas. “Esto significa que al diseñar un producto o servicio no sólo debe pensarse en términos de su ejecución por parte de la empresa, sino también de la participación del cliente en dicha ejecución” (Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing, 1990, p. 86).

El grupo de discusión, también conocido como *focus group*, es

una técnica cualitativa que nace de la interacción de un grupo de individuos que, dirigido por un moderador, busca la obtención de datos para conseguir determinados objetivos u obtener conclusiones (Soler, 1990). Este método cualitativo es relevante ya que, como apunta Cecilia Danis (1995), “condensa la pluralidad de actitudes, deseos, temores y expectativas del macrogrupo con un nivel de profundidad mayor al que se pueda obtener por otras técnicas exploratorias” (p. 36).

Esta técnica investigativa es una práctica común en las investigaciones sociales, especialmente en las de mercados (estudios del consumidor, estudios de imagen, test de concepto, etc.), por lo cual es apropiada su utilización en el desarrollo del presente proyecto. Como se busca la participación de los clientes en la elaboración del servicio, el focus group permitirá la comprensión de las necesidades, motivaciones, actitudes y deseos de las personas que serán los usuarios de dicho servicio.

Los objetivos principales de esta práctica, según apunta Soler (1998), son:

- Comprensión de las motivaciones de los clientes en la adquisición del servicio, racional o emocional.
- Identificación de las actitudes del cliente ante la adquisición del servicio: opiniones, creencias, temores a favor o en contra del servicio.
- Conocer los hábitos de compra y consumo del servicio.
- Identificar nuevos conceptos del servicio: grupo de creatividad.
- Comparación con los servicios de la competencia: cómo lo siente, cómo le gustaría que fuera, qué le hace sentirse bien.
- Descubrir el posicionamiento e imagen de otros servicios.
- Investigación de temas polémicos que afecten al servicio.

En el presente proyecto de investigación, la realización de estas sesiones de grupo responde a la necesidad de conocer las expectativas de personas que participan en el mercado de las academias de baile en Caracas para determinar los sistemas de valor, los atributos, la imagen y los significados conscientes e inconscientes que se asocian al servicio de las clases de baile. Para ello, se llevaron a cabo seis sesiones de esta técnica cualitativa (Ver anexo #2 y #3):

3.1 Focus group madres

Objetivos generales

- Conocer la experiencia de madres que tienen hijas inscritas en alguna academia de baile en Caracas, así como su percepción en cuanto a ventajas y desventajas de la institución.
- Descubrir las motivaciones de las madres para la elección de una academia.
- Analizar la percepción que tienen sobre las academias de baile de la competencia.
- Investigar y distinguir cuál es el medio por el que la información les llega de manera más efectiva.
- Determinar su percepción acerca del costo mensual de esta actividad.
- Indagar sobre servicios extras que les gustaría recibir en una academia de baile.

3.1.1 Sesión 1: Madres

- A. Locación:** Casa de Cristina Yépez, Los Samanes.
- B. Participantes:**

<i>Nombre de la Madre</i>	<i>Academia donde baila la hija</i>	<i>Género de Baile</i>
Patricia Radic	Tatiana Reyna	Street Jazz
Milagros Olaizola	Ímpetu	Street Jazz
Klaudia Chorro	Tempo	Ballet
Lorian Chacín	Ímpetu	Street Jazz
Carolina Hidalgo	Tempo	Ballet
Evelyn Aparcedo	Tatiana Reyna	Flamenco

Cuadro 4. Focus groups madres sesión 1 | Elaboración propia

C. Limitaciones:

- El focus group empezó 30 minutos tarde debido a la impuntualidad de dos de las participantes.
- Timidez al principio de la sesión.
- Problemas con la batería de las cámaras de grabación.

3.1.2 Sesión 2: Madres

- A. Locación:** Salón de conferencias de IBM, Chuao.
- B. Participantes:**

<i>Nombre de la Madre</i>	<i>Academia donde baila la hija</i>	<i>Género de Baile</i>
Patricia Mancera	Tempo	Ballet
Erika Azabache	Nina Novak	Ballet
María Medina	Tatiana Reyna	Flamenco
Carmen Puche	Colegio El Ángel	Flamenco
Gemma Domínguez	Ímpetu	Street Jazz
Iris Di Carlo	Pentagrama	Tap

Cuadro 5. Focus groups madres sesión 2 | Elaboración propia

C. Limitaciones:

- Por ser mujeres ocupadas, a mitad del focus group se sintió un leve apuro por terminar la sesión.
- Al principio había timidez al participar en la discusión.

3.2 Focus group niñas

Objetivos generales

- Conocer la experiencia de las alumnas de las academias de baile: determinar lo que más y lo que menos les gusta de la institución.
- Determinar la razón primordial para la elección de una academia de baile.
- Descubrir la valoración que le dan a factores como: profesor, uso de uniforme, salones de ensayo, música y presentaciones de fin de curso.
- Determinar el género de baile que más les gusta practicar y analizar por qué.
- Analizar la percepción que tienen sobre las academias de baile de la competencia.
- Investigar y distinguir cuál es el medio por el que la información les llega de manera más efectiva.
- Indagar sobre servicios extras que les gustaría recibir en una academia de baile.

3.2.1 Sesión 1: niñas (9-13 años)

A. Locación: Cantina Academia Merici, Cerro Verde

B. Participantes:

<i>Nombre de la Niña</i>	<i>Nombre de la Academia donde práctica danza</i>	<i>Género de Baile</i>
Emiliana Casado	Ímpetu	Jazz y Hip Hop
Paulina Gerlach	Prod. Thomas Ochoa	Jazz
Lara Álvarez	Diana Patricia	Flamenco
Cristina Caballero	Tatiana Reyna	Flamenco
Ma. Alexandra Yánes	María E. Lugo	Jazz
Sofía Hernández	Siudy	Jazz
Andrea Peña	Ímpetu	Tap
Athina Morrison	Siudy	Jazz

Cuadro 6: Focus groups niñas (9-13 años) | Elaboración propia

C. Limitaciones:

- El focus group inició con retraso debido a que las profesoras del colegio no tenían preparado el grupo de niñas que participaría en la sesión.
- Dificultad para escuchar a las niñas debido al sonido ambiente que había en la cantina.
- Dispersión de las niñas mientras alguna otra hablaba de su experiencia.

3.2.2 Sesión 2: niñas (14-17 años)

A. Ubicación: Casa de Cristina Yépez, Los Samanes.

B. Participantes:

<i>Nombre de la Niña</i>	<i>Nombre de la Academia donde práctica danza</i>	<i>Género de Baile</i>
Isabella León	Ímpetu	Street Jazz
Paola Medina	Tatiana Reyna	Flamenco
Ma. Alejandra Faría	Tempo	Ballet
Isabella Morales	Nina Novak	Ballet
Camila Galeano	Tatiana Reyna	Street Jazz
Ada Reyez	Ímpetu	Street Jazz

Cuadro 7. Focus groups niñas (14-17 años) | Elaboración propia

C. Limitaciones:

- El focus group empezó tarde debido a la impuntualidad de dos de las niñas.
- Timidez en la mayor parte de la sesión.
- Falta de suficientes tarjetas de memoria para grabar la sesión completa, por lo cual hubo que descargarse los videos constantemente en la computadora para poder liberar las memorias y continuar la grabación.
- Exceso en el tiempo límite del focus group (20 minutos más de lo planificado -45 minutos-).

3.3 Focus group adultas (18-30 años)

Objetivos generales

- Conocer la experiencia de las alumnas mayores de 18 años de las academias de baile: determinar lo que más y lo que menos les gusta de la institución.
- Determinar la razón primordial para la elección de una academia de baile.
- Descubrir la valoración que le dan a factores como: uso de uniforme, salones de ensayo, presentaciones de fin de curso y especialmente la trayectoria del profesor y la técnica impartida.
- Analizar la percepción que tienen sobre las academias de baile de la competencia.
- Investigar y distinguir cuál es el medio por el que la información les llega de manera más efectiva.
- Indagar sobre servicios extras que les gustaría recibir en una academia de baile.

3.3.1 Sesión 1: adultas (18-30 años)

A. Ubicación: casa de Cristina Yépez, Los Samanes.

B. Participantes:

<i>Nombre</i>	<i>Nombre de la Academia donde práctica danza</i>	<i>Género de Baile</i>
Natasshja Rivas	Ímpetu	Hip Hop
Estefany Gómez	Tempo y Siudy	Ballet y Jazz
Xioly Vivas	Audrey Lemoine	Jazz
Marianne Berti	Siudy	Flamenco
Valentina Morantes	Daniela Tugues	Flamenco
Anabella Mujica	Lili Álvarez Sierra	Tap

Cuadro 8. Focus groups adultas (18-30 años) | Elaboración propia

C. Limitaciones:

- Constantes interrupciones telefónicas por parte de las mismas participantes.
- Una de las participantes tuvo que partir 15 minutos antes de finalizar el focus group.
- Exceso de tiempo en el desarrollo de la sesión (20 minutos extra).

Durante el mes de noviembre y diciembre del año 2010 se llevaron a cabo cinco focus groups con el objetivo de conocer opiniones, escuchar experiencias y descubrir datos útiles para la creación del plan estratégico de una nueva academia de baile en el este de Caracas.

Las sesiones estuvieron dirigidas a cinco públicos objetivos diferentes relacionados con el mercado del baile. El primero fue realizado a un grupo de niñas entre 9 y 13 años; en el segundo Focus participaron niñas entre 14 y 17 años y la tercera reunión se realizó con adultas entre los 18 y 25 años. Los últimos dos grupos de discusión estuvieron dirigidos a madres cuyas hijas estuvieran inscritas en escuelas de baile.

En los diferentes grupos hubo puntos de coincidencia que serán de gran utilidad para el desarrollo del plan estratégico, por ejemplo, la importancia de la ubicación de la academia, visto que el elemento decisivo en la mayoría de los casos es la cercanía al lugar de trabajo o al hogar. Llevar a cabo estos grupos de discusión permitió sacar conclusiones cruciales para el nuevo negocio.

A continuación los resultados más relevantes de los focus groups clasificándose según los temas de interés para el desarrollo del plan estratégico:

1. Sobre la elección de la actividad extracurricular

“Ella siempre ve una comiquita que se llama Angelina Bailarina y de allí surgieron sus ganas de bailar” (madre).

“Ella iba como obligada hasta el día que me dijo: mamá, yo creo que a la que le gusta bailar es a ti. Tenía dos años y medio” (madre).

“Desde chiquita a mí me encantaba bailar” (niña).

2. Sobre la elección de la academia de baile

“Escogí la academia porque me queda cerca de casa, por razo-

nes de comodidad y seguridad” (madre).

“La metí en Tatiana Reyna porque era la única que conocía” (madre).

“Yo la iba a meter en Tatiana Reyna de Vizcaya pero me dijeron que allí robaban carros, así que la inscribí en la sede de Los Campitos” (madre).

“Yo me metí en Tempo porque tenía unas amigas ahí” (niña).

“Vi el acto de mi prima y le dije a mi mamá que me quería meter en esa academia” (niña).

“Es importante que sea en un lugar que te quede cerca de la casa, del trabajo o de la universidad” (adulta).

3. Sobre la ubicación de la academia

“Cuando ella estaba haciendo ballet en Vizcaya era perfecto porque mientras bailaba yo iba al supermercado, la farmacia, me tomaba un cafecito...” (madre).

“Lo que no me gusta de las academias que están en centros comerciales grandes es que tienes que estacionarte, por eso prefiero que sea en una casa” (madre).

“Me gustaría poder llegar y entregar a la niña en la puerta sin tener que estacionarme” (madre).

“Lo más práctico es que la academia quede cerca del colegio, así yo busco a mi hija al colegio y la dejo en el ballet sin perder tiempo en tráfico” (madre).

“Prefiero que la academia quede en un centro comercial que en una casa, pero que sea pequeño como el CC. Los Campitos, no el Tolón” (niña).

4. Sobre la importancia del estacionamiento

“Para mí es importantísimo que tenga estacionamiento adentro” (madre).

“No me importa que sea una casa si tiene un estacionamiento cerca, para que no andes por la calle caminando sola de noche” (adulta).

5. Sobre la elección del género

“Yo quería que mi hija bailara flamenco y ella se negaba, pero en un acto de Tatiana Reyna ella vio el género Street Jazz y me dijo que eso era lo que quería bailar” (madre).

“Ella hacía flamenco pero le quedaba una hora libre mientras su hermano salía de clases de música, entonces decidió empezar a bailar Street Jazz” (madre).

“Yo bailo Jazz pero me gustaría que una vez al mes la clase fuera de otro estilo” (niña).

6. Sobre el tiempo dedicado al baile

“Mi hija baila dos horas a la semana, de resto tiene que hacer tarea” (madre).

“Una hora o una hora y media de baile a la semana está bien” (niña).

“A mí me gustaría tener la opción de entrar a otra clase después de que la mía se acaba” (niña).

“Yo bailaré máximo dos horas diarias, porque llego demasiado cansada de la universidad y el trabajo” (adulta).

7. Sobre el horario

“Yo no buscaría a mi hija a las nueve de la noche, me da miedo” (madre).

“Si bailara dos horas, yo me fuera a hacer diligencias” (madre).

“Debería haber una opción de que las mamás bailaran al mismo tiempo que las niñas, o recibieran clases de Yoga o Pilates” (madre).

“A veces bailar los cinco días de la semana es demasiado cuando tengo mucha tarea” (niña).

“Yo bailo como a las 8 por la hora que salgo del trabajo y porque espero que baje el tráfico” (adulta).

“Otra opción es recibir clases los fines de semana” (adulta).

8. Sobre el profesorado

“Yo confío en que la academia tiene buenos profesores” (madre).

“Cuando somos demasiadas alumnas, el profesor pierde la atención personalizada” (niña).

“Es importante que la profesora sea simpática y que se vea que sabe” (niña).

“Una profesora perfecta es la que se siente entusiasmada, que se note que está allí porque quiere” (niña).

“Mi profesora regaña mucho y no me gusta” (niña).

“Yo elijo la clase por el profesor, me gusta ir y ver cómo da la clase” (adulta).

“Mi profesor se fue a otra academia y, aunque me gustaba mucho, no me cambié porque me quedaba lejos” (adulta).

“Me gustan los profesores que animan y motivan, pero que también son exigentes y corrigen” (adulta).

9. Sobre la dinámica de la clase

“Mi clase perfecta tendría diez minutos de calentamiento, 10 minutos de técnica y cuarenta minutos de coreografía” (niña).

“Lo que más me gusta es practicar el baile de la presentación” (niña).

“A mí me encanta un calentamiento con técnica” (adulta).

10. Sobre la cantidad de alumnas en la clase

“No importa si el salón es grande, pero si es pequeño no deberían meter a tantas niñas” (madre).

“Yo creo que una clase debería tener máximo 15 alumnas” (adulta).

11. Sobre el uniforme

“No me gustaría tener uniforme” (niña).

“Me da igual tener o no uniforme, pero que no sea tan estricto” (niña).

12. Sobre las instalaciones

“Me gustaría que cambiaran el aire acondicionado porque es como viejo y el aire que sale es caliente” (niña).

“Quisiera que los salones fueran más grandes” (niña).

“Me gustan las academias que tienen las paredes de colores, blanco es aburrido” (niña).

“La academia Siudy tiene un lugar para compartir después de clases, todo el mundo se conoce, es chévere” (adulta).

“Me gustaría que limpiaran más los salones porque muchas veces están sucios, y que les arreglaran el piso cuando se empieza a dañar” (adulta).

“Como bailar para mí es un hobby, me gusta que la academia sea familiar, que todas las alumnas se conozcan; si quisiera ser bailarina profesional, buscaría una academia grande” (adulta).

“Me gustaría que hubiera una nevera con Gatorade” (niña).

“El salón donde ensayamos es muy chiquito y cuando llegas a la tarima a marcar posiciones es difícil porque siempre practicaste en un espacio mucho menor” (niña).

“Quisiera que las cuatro paredes del salón tuvieran espejos” (niña).

13. Sobre el tiempo de espera

“Sería perfecto un saloncito con Internet para que las mamás se conecten mientras esperan, con maquinita de café y todo” (madre).

“Me llevo mi computadora y trabajo mientras la espero” (madre).

14. Sobre las presentaciones

“Las presentaciones de Ímpetu son de una calidad espectacular” (madre).

“Me parece que la organización antes de la presentación y el mismo día es muy importante” (madre).

“Me gustaría que mi hija bailara más veces en la presentación” (madre).

“A mí me gustaría bailar más veces, si no, se pueden hacer varias funciones y bailas una sola vez al día, pero varios días” (niña).

“Lo que no me gusta es estar esperando, porque generalmente los grupos avanzados bailan de último entonces es esperar, esperar y esperar” (niña).

“Las entradas para las presentaciones son carísimas, por eso sólo me va a ver mi familia y no le puedo decir a mis amigas” (adulta).

Vestuarios (Sobre las presentaciones):

“Cuando las mamás de las niñas que bailan flamenco me cuentan lo que se gastan en los vestidos a mí me da un ataque” (madre).

“Es mejor cuando las profesoras dicen: este es el vestido, este es el color y este es el costo” (madre).

“A veces el vestuario del acto es horrible” (niña).

Recomendaciones:

“Me gustan las academias que hacen musicales, además del acto de navidad y de fin de curso, porque me permite desarrollar otras habilidades como actuación y canto” (adulta).

“A mí me parece que no se debería hacer el acto de diciembre, porque realmente no hay tiempo para coordinarlo” (adulta).

15. Sobre la comunicación con la academia

“Nos enteramos de todo por las circulares y las carteleras” (madre).

“Las niñas se comunican entre ellas y con las profesoras por celular” (madre).

“Me gustaría que la academia tuviera una cuenta de Facebook donde comunicaran información extra como compañías de ballet internacional que vienen a Caracas” (madre).

“Sería chévere que a las mamás les entregaran un cuadro con los teléfonos de las alumnas y de la profesora, un listado ordenado para mantener comunicación con todas” (madre).

“No sigo a mi academia en Facebook ni Twitter” (niña y adulta).

“Sería bueno si enviaran correos electrónicos con la información importante” (madre).

16. Sobre el material POP

“De pronto para los papás es hasta más práctico si el vestuario está a buen precio y no tienes que salir corriendo a comprar ropa de baile en otro lado” (madre).

“Si me exigen comprar la franela de la academia la compro pero si no no” (niña).

“Yo compraría una chaqueta o un sweater, pero no una gorra” (niña).

“Capaz tener el mismo termo o el mismo bolso es fastidioso porque las niñas se confundirían para saber de quién es cada uno” (niña).

“Yo lo compraría todo” (adulta).

“Me encantaría tener un termo de la academia donde bailé” (adulta).

17. Sobre un plan vacacional de baile

“Sería buenísimo si fuera de quedarse a dormir” (niña).

“Me gustaría que durara dos semanas” (niña).

"Sería chévere si también hubieran otras actividades como teatro, juegos y clases de maquillaje"(niña).

18. Sobre los nombres de la competencia

Ímpetu:

"Moderno"(madre).

"Nombre indígena"(niña).

"Poder, fuerza"(adulta).

Pentagrama:

"Geometría"(niña).

"Matemática"(madre).

"Música"(adulta).

Musa:

"Magia"(madre).

"Inspiración"(niña).

Audrey Lemoine:

"No se me viene nada a la mente"(madre).

"Nombre francés"(niña).

Tatiana Reyna:

"Corona"(niña).

"Latino"(adulta).

Siudy:

"Fino"(niña).

"Elegante"(adulta).

19. Sobre los logos de la competencia

Ímpetu



"Me gusta porque se sabe que es una academia de baile"(adulta).

"Es genérico, los otros son muy de niña"(adulta).

Musa



"Es como si fuera un grafitti"(niña).

"Parece como de niños"(adulta).

"No parece un logo de baile, sino de una clase de pintura"(adulta).

Audrey Lemoine



"Parece un logo de una academia de ballet" (niña).

"Transmite movimiento" (adulta).

Tatiana Reyna



"La tipografía es muy clásica, común" (adulta).

"Es elegante" (adulta).

Siudy

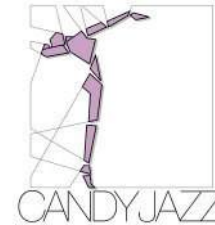


"No me inspira baile, puede ser cualquier cosa" (adulta).

"Me dices que es un vino y me lo creo" (adulta).

"También parece el logo de un salón de belleza" (adulta).

Candy Jazz



"Me transmite geometría" (niña).

"No me gusta, no se entiende" (adulta).

"Es como de los años ochenta" (adulta).

20. Extras y recomendaciones

"Me gusta que en Halloween y Navidad hacemos cosas especiales" (niña).

"Me parece que la organización de la directora de la academia es demasiado importante. Si la directora no está todo el tiempo entonces faltan los profesores" (adulta).

"Los grupos deberían estar divididos por niveles más que por edades" (adulta).

"A mí siempre me motivó, cuando era chiquita, pensar que yo llegaría a bailar como el grupo de las grandes" (adulta).

1. Identificar el negocio

1.1 ¿En qué consiste el negocio?

FUSIÓN es un centro de danza que ofrece la enseñanza integral de diversos géneros de baile. Bajo la premisa de aprender disfrutando, FUSIÓN tiene como principal objetivo el desarrollo humano y el estilo artístico individual de sus bailarines a través de dinámicas educativas innovadoras dentro de los salones de baile.

Para asegurar un crecimiento integral, la academia busca fusionar distintos estilos de danza para que el bailarín desarrolle herramientas que le permitan un buen desenvolvimiento en cada una de las áreas que desee incursionar. Entre los géneros que FUSIÓN ofrecerá se encuentran Ballet, Street Jazz, Jazz Lírico, Hip Hop, Latino, Pop y Danza Contemporánea, adaptados a diferentes niveles técnicos.

Además del servicio de clases, FUSIÓN ofrecerá dos exhibiciones anuales donde se muestren las destrezas adquiridas por los estudiantes de la academia, y que estarán abiertas para los familiares, amigos y público en general. Igualmente el centro brinda, para todo público, opciones de talleres relacionados con la danza para el mejoramiento de la técnica y la expresión corporal.

El negocio de la escuela de danza FUSIÓN se enmarca dentro del mercado de las academias de baile en el este de Caracas, que desde principios del siglo veintiuno se perfila como un sector altamente competitivo con un gran número de clientes actuales y potenciales.

1.2 Constitución de la directiva

FUSIÓN es una empresa conformada por tres jóvenes emprendedoras quienes en equipo formarán la junta directiva de la organización. En cuanto a la división de roles, debido a las habilidades y destrezas individuales, se acordó la siguiente estructura:

- **Directora administrativa:** Lucia Paradiso

La directora administrativa tiene como objetivo principal supervisar y trabajar en conjunto con el administrador, distribuyendo y asignando los recursos para que el negocio cumpla con sus metas económicas. De igual forma, se encargará de mantener el vínculo de la academia con el asesor legal y un contador.

- **Directora de comunicaciones:** Cristina Yépez

Las funciones de la directora de comunicaciones se extienden a todo lo relacionado con la comunicación interna y externa de la academia, así como la planificación, ejecución y control de las estrategias de mercadeo para promocionar y posicionar el negocio.

- **Directora de recursos humanos y logística:** Patricia Palumbo

La directora de logística tiene bajo su responsabilidad el correcto funcionamiento de todas las actividades dentro del recinto académico, a nivel técnico y humano, desde la asistencia del equipo de trabajo hasta la atención al cliente.

En principio, debido al arranque del negocio y al ajustado presupuesto, las tareas serán compartidas y se decidirá el responsable de otras funciones sobre la marcha.

1.3 Identidad conceptual

Misión: Formar y potenciar bailarines integrales a través de un sistema innovador de aprendizaje que permita el desarrollo de la expresión individual, para lograr el bienestar del bailarín en un ambiente recreativo y educativo.

Visión: Ser el mejor centro de danza a nivel nacional, reconocido por su sistema de enseñanza innovador y la formación integral de sus bailarines, apuntando a la excelencia artística y humana y siempre abierto a la FUSIÓN de disciplinas relacionadas con la danza.

Valores:

- **Superación:** a través de la disciplina y el esfuerzo, el ambiente optimista de FUSIÓN permite que todos sus miembros estén siempre motivados a alcanzar la excelencia. Ser cada vez más lo que uno tiene que ser es el camino para experimentar la realización humana y artística.

- **Responsabilidad:** el compromiso ante los retos adquiridos es una virtud ejemplar que es consecuencia directa de nuestra libertad y debe formar parte de todos los miembros de la organización. Cualidades como la puntualidad y el esfuerzo forman parte de la responsabilidad que tenemos como seres en constante formación.

- **Justicia:** el trato igualitario y respetuoso es un estandarte valioso dentro de la organización, ya que promueve los derechos y deberes de cada uno de los miembros apuntando siempre al crecimiento humano y artístico de los mismos potenciando las destrezas de cada persona sin sobreponerse sobre los demás.

- **Compañerismo:** el respeto y el trabajo en equipo, aunados a la tolerancia, son las principales destrezas que deben desarrollarse para construir relaciones amistosas, sanas y verdaderas. Para ello es necesario entender al otro como un "yo" y darle el lugar que se merece como ser humano.

- **Creatividad:** el fomento de soluciones siempre innovadoras es un valor esencial para mantenerse en constante actualización y

crecimiento. Una organización con imaginación constructiva brinda herramientas a sus miembros para generar nuevas asociaciones de ideas y estar a la vanguardia en el mercado de la danza.

- **Humanidad:** todas las actividades, artísticas o comerciales, de la organización, deben direccionarse a la promoción de valores humanos que permitan un crecimiento integral de sus miembros, a través de un método de enseñanza innovador y disruptivo.

Objetivos de FUSIÓN

1. Brindar herramientas artísticas-técnicas, expresivas y recreativas- para alcanzar altos niveles de rendimiento en los bailarines del centro de expresión y danza.

2. Mantener una orientación que apunte siempre a la más alta calidad técnica y comercial de los servicios, a través de la confiabilidad, seguridad y empatía con los clientes.

3. Promover siempre una actitud motivadora para contribuir en el desarrollo positivo de las actividades del centro, generando bienestar en sus miembros.

4. Fomentar la disciplina, el esfuerzo y el trabajo en equipo como virtudes fundamentales para alcanzar la excelencia humana y artística.

5. Sensibilizar acerca del valor artístico de la danza como medio de expresión corporal y fuente de desarrollo personal y espiritual.

6. Impulsar el desarrollo de diversas actividades relacionadas con la danza para la formación integral de todos sus miembros.

1.4 Identidad visual

- **Denominación:** el nombre FUSIÓN representa la unión, el lugar donde confluyen diversos géneros de baile. Este nuevo centro de danza busca la formación integral de sus bailarines a través de una propuesta innovadora que pretende fusionar estilos que a simple vista parecen diferentes, pero su naturaleza es similar.

- **Gráfico:** La mezcla de estilos de baile es, a nivel simbólico, lo más representativo del logo en cuestión. La síntesis gráfica del calzado de dos géneros de baile representativos (clásico y urbano), hace explícita la idea que da vida a la academia: fusionar diversos géneros de danza. (Ver anexo# 4)

- **Cromática:** Al estudiar las potenciales paletas de colores para el logotipo de la academia FUSIÓN, se concluyó que la misma debía responder a una gama cálida, debido a la naturaleza del negocio. El naranja (color primordial en la propuesta) es un color estimulante, que simboliza el entusiasmo y la exaltación -elementos imprescindibles en el baile-. Su fuerza activa y radiante no discrimina género -sexo-, y sintetiza de manera acertada los objetivos e ideales innovadores de la academia.



1.5 Cartera de productos y servicios

En la categoría de servicios, FUSIÓN es una empresa que se enmarca en lo que se conoce como un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos, ya que no sólo ofrece clases de baile -servicio- sino que también vende bebidas y alimentos en la cafetería y piezas de ropa para danza -productos-.

1.5.1 Servicios

A. Clases de distintos géneros de baile

Bajo el concepto de enseñanza integral, FUSIÓN ofrecerá a sus alumnos, en sus dos salones, una amplia cartera de géneros de baile para que puedan formarse en diferentes estilos, ya sea recibiendo una sola clase o tomando un paquete múltiple, con diferentes horarios que se adapten a la planificación diaria del bailarín.

FUSIÓN contará con un grupo de profesores expertos en el género que impartan, ofreciendo métodos de enseñanza innovadores que brinden herramientas para el desarrollo del estilo personal de cada bailarín. Además, dentro del salón de clases, el profesor se preocupará por el fomento de valores como la disciplina y el trabajo en equipo. (ver cuadro "Horarios de las clases -por salones- de la academia Fusion")

B. Talleres especiales de danza y expresión corporal

Un sábado al mes, FUSIÓN planificará talleres especiales que ayuden a la formación de los bailarines y/o público en general en otras disciplinas que no se impartan de manera regular en el centro, como por ejemplo: Expresión Corporal, Yoga para bailarines, Danza-Teatro, entre otros. Se ofrecerán talleres para distintos niveles de preparación, siempre brindando la calidad que caracteriza a este centro.

C. Espectáculos de fin de curso

Para compartir el desarrollo artístico alcanzado por los alumnos del centro, FUSIÓN ofrecerá dos espectáculos durante el período curricular en los meses de diciembre y julio. Familiares, amigos y público en general tendrán la oportunidad de asistir a este acto temático, donde los estudiantes del centro interpretarán coreografías que demuestren las aptitudes aprendidas en los meses anteriores.

La presentación de los alumnos en estos espectáculos no es obligatoria, sin embargo, los que deseen participar deberán asumir los gastos extras de vestuario y escenografía que estipule la academia, así como la asistencia a los ensayos extras que requiera el profesor del curso.

Los actos se llevarán a cabo en teatros de la ciudad, dividiendo el espectáculo en dos o más funciones dependiendo de la cantidad de alumnos participantes. Las entradas se venderán en la escuela con suficiente antelación y también estarán disponibles el día del evento.

D. Cafetín

Uno de los elementos diferenciadores de la academia será el establecimiento de CAFÉ FUSIÓN, un espacio cómodo y agradable que sirva para compartir o esperar, con acceso a Internet, asientos confortables y diferentes opciones de merienda saludable para los miembros de la escuela y sus familiares.

1.5.2 Productos

A. Vestimenta de baile

FUSIÓN ofrecerá a sus alumnos diversas piezas de ropa para bailar, así como zapatos y accesorios. De esta manera las alumnas podrán adquirir fácilmente el uniforme requerido por la academia, que variará según la clase y el nivel donde estén inscritas. No será obligatoria la compra de estas piezas dentro del centro, sin embargo, será una opción que les facilitará a las madres la búsqueda de las mismas. Entre las piezas a vender se encuentran mallas, medias panty, faldas, zapatillas de ballet y zapatos de jazz. Los productos también estarán en venta para el público en general.

B. Línea de productos FUSIÓN

Para generar una mayor empatía con la marca FUSIÓN, el centro también ofrecerá una serie de productos identificados con el logotipo que estarán a la venta para los alumnos de la escuela y el público en general. En principio, FUSIÓN pondrá a disposición de sus clientes productos como termos, franelas y chaquetas, de diferentes tamaños y colores, a precios accesibles. (Ver Anexo #5)

1.6 Equipo humano

La organización estará formada por cuatro pilares fundamentales que conforman su recurso humano:

A. Equipo directivo: conformado por las tres socias, quienes cumplen roles administrativos, logísticos y comunicaciones.

B. Equipo de profesores: representado por los bailarines que imparten las diferentes clases durante la semana y que conforman el capital humano más valioso de la escuela, visto que son los que transmiten la formación técnica y humana.

C. Personal de apoyo: conformado por la persona que trabaja en la recepción y la que se ocupa del mantenimiento y limpieza del local.

En base a los valores del centro, las personas que formen parte del equipo FUSIÓN deben demostrar las siguientes cualidades:

- Compromiso con la excelencia
- Responsabilidad y disciplina
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Pro-actividad
- Orientación al logro
- Paciencia

2. Identificar el negocio

2.1 Análisis de la competencia

Academia	Estudio de Coreografía Audrey Lemoine	Centro Integral Candy Jazz	Ímpetu Centro
Ubicación	Prados del Este	Prados del Este	Prados del Este
Acceso y estacionamiento	Acceso único con automóvil Urbanización cerrada con vigilancia (Puestos para estacionar en la calle)	Acceso con automóvil Acceso con Metrobús C.C. con estacionamiento	Acceso con Metrobús C.C. con estacionamiento
Tamaño	Mediana	Pequeña	Mediana
Instalaciones	Dos salones Recepción Área de espera grande dentro de la academia	Dos salones Recepción Oficina Lockers Área de espera muy pequeña dentro de la academia	Dos salones Recepción Sala de espera fuera de la academia
Estilos	Jazz Tap Ballet Hip-hop	Jazz Tap Ballet Hip-hop	Jazz Street Latin J Pre-Ballet
Uniforme	No hay uniforme obligatorio	No hay uniforme obligatorio	Uso obligatorio de camiseta para la menor edad
Comunicación	Página Web	Página Web	Página Web
Precio	Inscripción: 300 Bs. Mensualidad: 300 Bs.	Inscripción: 350 Bs. Mensualidad: 280 Bs.	Inscripción: 300 Bs. Mensualidad: 280 Bs. 1 hora 1 y 1/2 hora 2 horas

Escuela de Danza	María Eugenia Lugo Dance Studio	Escuela de arte y producciones Musa	Escuela de baile Pentagrama	Academia Siudy	Escuela de baile Tatiana Reyna		
Prados del Este / La Lagunita	La Boyera	Los Palos Grandes	Prados del Este	La Castellana	Viscaya / Los Campitos / La Florida		
Acceso único con automóvil y estacionamiento	Acceso con automóvil Acceso con Metrobús Centro Comercial con estacionamiento	Acceso con automóvil Acceso con Metrobús Acceso con Metro Centro Comercial con estacionamiento	Acceso con automóvil Acceso con Metrobús Puestos para estacionar en la calle C.C. con estacionamiento	Acceso único con automóvil Acceso con Metrobús Puestos para estacionar en la calle a una cuadra de la academia	Acceso con automóvil Acceso con Metrobús Centro Comercial con estacionamiento		
Mediana	Mediana	Grande	Grande	Grande	Mediana		
Salones en cada sede Recepción Área de espera pequeña dentro de la academia	Dos salones Recepción Lockers Área de espera pequeña fuera de la academia	Cuatro salones Recepción Área de espera grande dentro de la academia	Cuatro salones Oficina Lockers Área de espera grande dentro de la academia	Cinco salones Oficina Área de espera grande dentro de la academia	De 3 a 4 salones en cada sede Recepción Oficina Área de espera mediana fuera de la academia		
Jazz Tap Salsa Casino	Jazz Street Jazz Hip-hop Tap	Pre-Ballet Flamenco Danza Árabe	Danza Latina Danza Contemporánea Jazz (y funk) Jazz Lírico	Ballet Salsa en Línea Danza Árabe Reggaeton Hip-hop	Ballet Tap Flamenco Jazz Street Jazz	Flamenco Ballet Jazz Danza árabe	Flamenco Merengue Ballet Bailoterapia Jazz Danza árabe Street Jazz Salsa
Obligatorio de la academia de las alumnas mayores de 16 años	Uniforme obligatorio con el logo de la academia	No hay uniforme obligatorio	Uso obligatorio de la camisa de la academia para las alumnas menores de 16 años	Uniforme obligatorio sin logo de la academia	No hay uniforme obligatorio		
Página Web	Página Web	Página Web	Página Web	Página Web	Página Web		
Inscripción: 300 Bs. Mensualidad: 2 horas a la semana: 185 Bs. 3 horas a la semana: 270 Bs. 4 horas a la semana: 320 Bs.	Inscripción: 350 Bs. Mensualidad: 365 Bs.	Inscripción: 280 Bs. Pago por clase o por paquetes de clases. Mensualidad promedio: 225 Bs. Costo de clase: 40 Bs.	Inscripción: 350 Bs. Mensualidad: 350 Bs.	Inscripción: 400 Bs. Mensualidad: 2 horas a la semana: 200 Bs. 3 horas a la semana: 300 Bs.	Inscripción: 195 Bs. Mensualidad: 395 Bs.		

Academia	Estudio de Coreografía Audrey Lemoine	Centro Integral Candy Jazz	Ímpetu Centro de danza	María Eugenia Lugo Dance Center	Escuela de arte y producciones Musa	Escuela de baile Pentagrama	Academia Siudy	Escuela de baile Tatiana Reyna
Promociones	Si se inscriben 2 hermanas, el pago de la inscripción se reduce un 5%	Descuento del 20% de la mensualidad de la segunda clase	El costo de la inscripción se reduce un 50% si se inscriben dos amigos o familiares Descuento del 5% del costo de la mensualidad por cancelar 3 meses por adelantado y de 10% por cancelar 6 meses por adelantado Descuento del 5% de la mensualidad de familiares Descuento del 50% de la mensualidad de la segunda clase	Descuento del 5% por cancelar la mensualidad los primeros 10 días de cada mes Descuento del 7% del costo de la mensualidad por segunda clase	Inscripciones 2x1 En la medida en que se cancelen más cantidad de clases por anticipado, el precio de cada clase será menor.	No aplica	No aplica	Descuento del 10% de costo de la inscripción para familiares Descuento del 10% de costo de la mensualidad para familiares
Otros servicios	Talleres de teatro-danza Musicales	Clases de Pilates Clases de Yoga Clases de estiramiento- tonificación.	Animación de fiestas infantiles Compañía de danza para recreación de eventos Montaje de cuadrillas (15 años) Plan vacacional Talleres con bailarines internacionales Musicales Competencia "Desafío al Movimiento"	Talleres de Tango, Salsa Puertorriqueña y Bailes de Salón Compañía de danza para recrear fiestas y eventos Montaje de cuadrillas para 15 años	Tareas escolares dirigidas para niños Clases de teatro Talleres especiales	Clases de Pilates Clases de Stretching Clases de Canto para las pequeñas Animación de fiestas infantiles	Clases de Yoga para adultos y para la tercera edad Talleres de Expresión corporal Plan Vacacional	
Productos	Tienda de baile ubicada en el centro comercial más cercano a la academia	Venta de vestimenta de baile	Línea de ropa Venta de refrigerios	Línea de ropa	Línea de ropa	Línea de ropa	Venta de vestimenta de baile	No aplica

2.2 Análisis FODA

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
Interno	F O R T A L E Z A S	D E B I L I D A D E S
	<ul style="list-style-type: none"> - Brindamos un sistema de enseñanza innovador que permite explotar las cualidades individuales de cada bailarín y fomenta los valores en el salón. - Se ofrecen siete géneros de baile para diversos públicos. - Los miembros de la Junta Directiva han experimentado de cerca los métodos de educación de varias academias de baile formándose como bailarinas por más de una década. - Dos de los miembros de la Junta Directiva han trabajado como profesores en academias de baile, lo que permite contar con experiencia para la supervisión del profesorado. - Ofrecemos un espacio para esperar, trabajar y disfrutar opciones de merienda saludables. - Se cuenta con capital inicial de inversión a través de préstamos. - La Directiva tiene conocimientos prácticos de diferentes estilos de baile, lo que permite el diseño de un pensum integral donde se fusionen los géneros. - Somos una academia abierta a la inclusión de nuevos géneros según la evolución del mercado. - Ofrecemos un local de fácil acceso con estacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia por parte de la Junta Directiva sobre cómo funciona internamente una academia de baile. - Escasa experiencia en cuanto a gerencia de negocios (área administrativa, legal y manejo de personal, etc.) - Las fundadoras no tienen trayectoria artística reconocida. - Contamos con un presupuesto limitado.
Externo	O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
	<ul style="list-style-type: none"> - El auge de las redes sociales nos permite darnos a conocer de forma efectiva y gratuita. - Contrato atractivo que incentiva a los profesores con experiencia a formar parte de la academia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de otras escuelas que ofrezcan servicios similares cercanas, que aumenten la competitividad. - La inflación puede causar un aumento en los costos, reduciendo así las posibilidades de pago de nuestros clientes. - Los índices de seguridad en la zona pueden afectar la inscripción de los clientes en clases nocturnas.

Cuadro 10. Análisis FODA | Elaboración propia
 Fusión, Centro de Expresión y danza.

3. Plan de Mercado

3.1 Segmentación del mercado meta

La siguiente segmentación es de tipo comunicacional, es decir, con estos tres grupos se definen los públicos a los cuales se van a dirigir los mensajes publicitarios. No están basados en data estadística sino en apreciaciones surgidas de la investigación cualitativa.

Para el plan de mercadeo se utilizará una estrategia concentrada, donde se hará enfoque en varios segmentos en los que se tiene ventaja competitiva.

A. Madres:

Nombre segmento: "Las motivadoras"

	Sexo	Femenino
Variables demográficas	Viven cerca de la academia de baile. Estrato socio-económico A/B y C	
Variables psicográficas	Son madres preocupadas por el bienestar físico y emocional sus hijas. Son prácticas, les gusta la comodidad	
Motivaciones	Quieren que sus hijas aprendan una disciplina mientras se divierten. Buscan que sus hijas se desarrollen en un entorno diferente al colegio. Desean que asimilen valores como respeto y responsabilidad en el salón de baile. Quieren que sus hijas hagan ejercicio y se mantengan en forma bailando.	
Lugar en el proceso de decisión de compra	Iniciadora, decisora y compradora	
Percepciones sobre el servicio	Buscan academias que estén cerca de casa o el colegio de la hija. Quieren que la academia tenga estacionamiento. Desearían una sala de espera con café para leer o trabajar.	

Cuadro 11. Segmento "Las motivadoras" | Elaboración propia

B. Niñas:

Nombre segmento: "Las cool"

	Sexo	Femenino
VARIABLES DEMOGRÁFICAS		Viven o estudian cerca de la academia. Estrato socio-económico A/B y C.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS		Les gusta divertirse con sus amigas. Quieren sentirse a la moda. Imitan lo que observan en la televisión, Internet y redes sociales en materia de entretenimiento. Buscan aceptación a través de la realización de actividades que están a la moda.
MOTIVACIONES		Quieren que sus hijas aprendan una disciplina mientras se divierten. Buscan que sus hijas se desarrollen en un entorno diferente al colegio. Desean que asimilen valores como respeto y responsabilidad en el salón de baile. Quieren que sus hijas hagan ejercicio y se mantengan en forma bailando.
LUGAR EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA		Iniciador, influyente y usuario
PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO		Desean aprender a bailar bien el género que escogieron. Esperan clases agradables y entretenidas. Quieren que el profesor sea paciente y carismático. Quieren exhibir lo que han aprendido ante sus familiares y amigos.

Cuadro 12. Segmento "Las cool" | Elaboración propia**C. Adultas:**

Nombre segmento: "Las comprometidas"

	Sexo	Femenino
VARIABLES DEMOGRÁFICAS		Viven, estudian o trabajan cerca de la academia. Estrato socio-económico A/B y C.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS		Les gusta bailar y mantenerse en forma. Son mujeres ocupadas, con poco tiempo disponible. Disfrutan salirse de la rutina.
MOTIVACIONES		Quieren aprender a bailar o darle con- tinuidad a lo aprendido anteriormente. Desean mantenerse en forma. Buscan desestresarse realizando activi- dades entretenidas. Desean formarse en academias con reconocimiento.
LUGAR EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA		Decisor y usuario
PERCEPCIONES SOBRE EL SERVICIO		Quieren estacionamiento dentro o cerca de la academia. Buscan calidad en el profesorado. Esperan buena organización por parte de la directiva. Buscan el buen estado y equipamiento de las instalaciones.

Cuadro 13. Segmento "Las comprometidas" | Elaboración propia

3.2 Objetivos del plan de mercadeo de FUSIÓN

Dado que FUSIÓN se encuentra en la etapa de introducción, nuestros objetivos estarán basados en la penetración del mercado y posicionamiento de marca. Los tres objetivos son:

- Inaugurar la academia en septiembre 2012.
- Tener 250 alumnas inscritas al finalizar el primer año de apertura (diciembre 2013).
- Posicionar a FUSIÓN como la mejor academia en la enseñanza integral de danza que fomenta el estilo personal del bailarín.

3.3 Posicionamiento

FUSIÓN busca ser recordada como la academia número uno en la formación integral de sus alumnos, teniendo como prioridad el desarrollo del estilo personal de cada bailarín.

Brand Positioning Statement:

“Para niñas y adultos, con o sin experiencia en baile, que busquen aprender mientras se divierten, FUSIÓN permite desarrollar el estilo artístico individual porque potencia la creatividad interior de cada uno de sus miembros”

3.4 Estrategias de las 7 “P’s”.

Producto - Servicio

1. Diseñar una infraestructura física y de servicios que cumpla con los objetivos del negocio y satisfaga las expectativas del target.
2. Crear una plataforma digital que sirva de medio de información y promoción de la academia.

Precio

1. Establecer un precio Premium que refleje el valor que está dispuesto a pagar el target.

Plaza

1. Lograr la ubicación y facilidades de estacionamiento y espacio para el desarrollo de Café -FUSIÓN.

Promoción

1. Informar a la mayor cantidad de personas del target la inauguración de la academia a través de Internet, relaciones públicas y redes sociales.
2. Dar a conocer a FUSIÓN a los habitantes de las zonas cercanas a la academia.

Personas

1. Desarrollar la cultura estratégica, de servicio dentro de FUSIÓN
2. Formación de un equipo capacitado que comparta los valores de la organización.

Proactividad

1. Realizar y aplicar una lista de los valores agregados que ofrece FUSIÓN.

Procesos

1. Ofrecer facilidades de pago al cliente.

1. Producto (Servicio)

Estrategia 1: Diseñar una infraestructura física y de servicios que cumpla con los objetivos del negocio y satisfaga las expectativas del target.

Tácticas:

- Contratar un abogado para que realice los trámites legales de registro mercantil, de marca y patente.
- Remodelar y acondicionar las dos salas de baile, los dos baños, la recepción sala de espera y oficina.
- Montaje exterior del nombre de la academia, parte del plan de mercadeo. (Ver anexo #6)

Responsables: Patricia Palumbo, Lucia Paradiso y Cristina Yépez.

Presupuesto: 204.975 Bs.F. (Ver anexo #7)

Estrategia 2: Crear una plataforma digital que sirva de medio de información y promoción de la academia. (Ver anexo #8)

Tácticas:

- Comprar el dominio web.
- Contratar un Diseñador que elabore el diseño de la página y comprar un software que permite actualizar los contenidos mensualmente.
- Elaborar y generar contenidos de interés para la página web: identidad conceptual, currículos de los profesores, videos de bailes, horarios de las clases, noticias sobre la danza, entre otros.

Responsables: Patricia Palumbo y Cristina Yépez.

Presupuesto: 17.700 Bs.F. (Ver anexo #7)

2. Precio

Estrategia 1: Establecer un precio Premium que refleje el valor que está dispuesto a pagar el target (350 Bs. F. mensuales aprox.)

Tácticas:

- Diseñar paquetes promocionales de opciones de pago que promuevan la inscripción a la academia.

Responsables: Lucia Paradiso.

Presupuesto: No aplica.

	Clases	Horas	Horas Mensuales	Mensualidad
Paquete 1	2	1	8	350
Paquete 2	4	1	16	615 *
Paquete 3	2	1 y 1/2	12	350
Paquete 4	3	1 y 1/2	18	615 *
Paquete 5	1	1 y 1/2	6	240
Paquete 6	1	1	4	240

* Promoción segundo género: 25% menos

Promociones

Baila en familia	Si se inscriben 2 hermanas, o madre e hija, la segunda inscripción sale a mitad de precio.
Combo amistad	Si traes a 3 amigas tu inscripción sale gratis.
Bailados	Con la inscripción en 2 clases diferentes, el segundo estilo tiene un 25% de descuento en la mensualidad.
Paga antes	Si pagas 5 meses por adelantado la inscripción sale gratis.

Cuadro 14. Lista de precios | Elaboración propia de la academia

3. Plaza

Estrategia 1: Lograr la ubicación adecuada, con las facilidades de estacionamiento y espacio para el desarrollo de Café-Fusión.

Táctica:

- Realizar una gira por diversas casas y centros comerciales del Municipio Chacao en busca del local. (Ver anexo #9)
- Firmar un contrato de alquiler a largo plazo (mínimo 5 años aplicable para renovación).

Responsable: Patricia Palumbo.

Presupuesto: 30.000 Bs.F mensuales aprox.

En el marco contextual del presente trabajo (Capítulo III) se demuestra que en el Municipio Chacao existen una gran cantidad de posibles consumidores ya que sólo hay 5 academias en todo el municipio, por lo que la competencia no sería tan fuerte en este sector. Por ello, se decidió desarrollar la Academia Fusión en el Municipio Chacao.

Luego de realizar una búsqueda de posibles locales a través de Internet y visitas personales se llegó a la conclusión de que, para brindar el servicio personalizado y con el valor agregado que se desea, lo más conveniente es el alquiler de una quinta por los siguientes factores:

- Bajos precios de alquiler en comparación con locales en centros comerciales.
- Tamaño grande que permite la apertura de mayor cantidad de clases y, por tanto, la atracción de mayor clientela, en comparación con los pequeños locales de la mayoría de los centros comerciales.
- Facilidad para desarrollar el Café-Fusión debido al amplio espacio disponible y, en algunos casos, la disponibilidad del uso del jardín.
- Posibilidad de estacionarse a los alrededores de la casa.

Tomando en cuenta todos esos factores, se plantean tres opciones de locales ubicados en el Municipio Chacao:

Local 1: Quinta ubicada en La Castellana, adaptable para negocio.

Local 2: Quinta ubicada en Altamira, adaptable para negocio.

Local 3: Quinta ubicada en La Castellana, adaptable para negocio.

	Local 1	Local 2	Local 3
Ubicación	La Castellana. Colegio cercano. Estación de metro cercana. Negocios a menos de dos cuadras (supermercado, farmacia, centro comercial, panadería)	Altamira. Negocios a menos de dos cuadras (panadería y farmacia).	La Castellana. Colegio cercano.
Precio	30.000 Bs. mensuales (precio negociable)	26.000 Bs. mensuales (precio negociable)	28.000 Bs. mensuales
Estacionamiento	4 puestos de estacionamiento. Posibilidad de estacionarse en la acera en la misma cuadra.	3 puestos de estacionamiento. Posibilidad de estacionarse en la acera en la misma cuadra.	4 puestos de estacionamiento. Posibilidad de estacionarse en la acera en la misma cuadra.
Tamaño	M. de construcción: 400 M. de terreno: 1000	M. de construcción: 350 M. de terreno: 600	M. de construcción: 450 M. de terreno: 1000
Dist. Interna	5 cuartos 5 baños Sala y comedor espaciosos. Terraza y jardín amplios.	5 habitaciones 3 baños Sala y comedor espaciosos. Terraza y jardín amplio.	3 cuartos 2 baños Sala y comedor espaciosos. Terraza y jardín amplio.

Cuadro 15. Cuadro comparativo de posibles locales

Fuente:
WWW.CLASIFICADOSELUNIVERSAL.COM
WWW.TUINMUEBLE.COM
Elaboración propia

Las tres quintas son muy similares en cuanto a metros de construcción, cantidad de habitaciones, exteriores (jardín y terraza) y puestos de estacionamiento. Además tienen un precio promedio de alquiler entre 26.000 y 30.000 Bs. F. mensuales.

A continuación se presenta un cuadro con las ventajas y desventajas de desarrollar la Academia FUSIÓN en alguna de estas quintas:

Ventajas	Desventajas
Ubicación cercana a colegios, negocios, centros comerciales, etc.	Pocos puestos de estacionamiento internos, por lo que los clientes tendrán que estacionar en la calle.
Los precios entran dentro del presupuesto estipulado para el alquiler y en algunos casos son incluso menores.	Mayor exigencia de parte de la Junta Directiva de mantener en buen estado las instalaciones (fachada, jardín, terraza).
Tamaño grande tanto de construcción como de terreno.	Dificultad para dar a conocer la academia ya que no son locales ubicados en centros comerciales.
Espacio amplio para desarrollar el Café-FUSIÓN.	Posibles conflictos con los vecinos debido a los carros estacionados en la calle o el ruido.
Varias habitaciones y áreas internas para utilizar como recepción, oficina, tienda de ropa y salones pequeños para clases de niñas pequeñas o posibles clases privadas, así como alquiler.	
Fácil acceso para madres que sólo quieren dejar a sus hijas sin bajarse a la academia a esperar.	
No dependencia de horarios de los centros comerciales.	
Calles tranquilas, sin tráfico continuo.	
Posibilidad de crear un ambiente más acogedor y una mayor identificación de los clientes con la academia que si estuviera ubicada en un centro comercial.	

Cuadro 16. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de los posibles locales | Elaboración propia

4. Promoción

Estrategia 1: Informar a la mayor cantidad de personas del target la inauguración de la academia a través de Internet, relaciones públicas y redes sociales.

Madres

Tácticas:

1. Planificar una gira de medios para informar sobre la inauguración de la academia:

- **Lograr entrevistas en 8 programas de radio:**

- Mega 107.3 FM: De nuevo en la mañana y Zona Escolar
- Planeta 105.3 FM: Planeta Café
- Kys FM 101.5: Kys al despertar y Timbre de salida
- Exitos 99.9: Agenda éxitos
- Onda: 107.9 FM: Las Frívolas y Un mundo perfecto

- **Buscar apariciones en 2 programas de TV:**

- Portadas, Venevisión
- Buenas Noches, Globovisión

- **Conseguir la publicación de 10 notas de prensa impresas (Ver anexo #10):**

- Revista Todo en Domingo
- Sección Cultura de El Nacional
- Revista Estampas
- Sección Cultura de El Universal
- Revista Dominical
- Sección Cultural de Últimas Noticias

- Revista Sala de Espera
- Revista Clímax
- Revista OJO
- Revista Variedades

2. Desarrollar y ejecutar hoja volante a ser encartada en prensa en Municipio Chacao (**Ver anexo # 11**)

Niñas

Tácticas:

1. Abrir y desarrollar una cuenta en Facebook (**Ver anexo #12**)
2. Abrir y desarrollar una cuenta en Twitter (**Ver anexo #13**)
3. DiFUSIÓN del video promocional de FUSIÓN a través de Internet utilizando de forma viral las redes sociales y Youtube.
4. Visitar a campamentos durante el mes de agosto 2012 (**Ver anexo #14**)
5. Realizar presentaciones en centros comerciales de la zona (**Ver anexo #15**)

Adultas

Tácticas:

1. Abrir y desarrollar una cuenta en Facebook.
2. Abrir y desarrollar una cuenta en Twitter.
3. Campaña viral de diFUSIÓN del video promocional a través de Youtube y redes sociales.
4. Repartición de flyers en centros comerciales de la zona.
5. Informar a través de entrevistas en radio, prensa y televisión la inauguración de la academia (táctica madres).

Responsables: Cristina Yépez y Patricia Palumbo.

Presupuesto: 12.500 Bs.F plan de mercadeo (**Ver anexo #7**)

Estrategia 2: Dar a conocer FUSIÓN en las zonas cercanas a la academia.

Madres

Tácticas:

1. Realizar una lista con los locales comerciales cercanos a la zona (panaderías, automercados, tintorerías, entre otros) y establecer un cronograma de visitas para repartir flyers.
2. Colocación de pendones en los postes cercanos al local.

Hijas

Tácticas:

1. Realizar una lista de los colegios del Municipio Chacao y preparar montajes coreográficos para realizar presentaciones de impacto a la salida de los colegios (**Ver anexo #16**), así como repartición de flyers con información de FUSIÓN.
2. Planificar y ejecutar presentaciones en verbenas y festivales colegiales.
3. Invitar a formar parte de la página de Facebook de la academia ("I likes") y seguir a muchas niñas en Twitter para lograr más seguidores.

Adultas

Tácticas:

1. Invitar a contactos de Facebook a formar parte de la página de de la academia en esta plataforma (ilikes) y seguir a muchas personas en Twitter para lograr más seguidores.
2. Presentaciones de impacto en centros comerciales.
3. DiFUSIÓN del video promocional vía web.
4. Colocación de pendones en zonas cercanas a la academia

Responsable: Cristina Yépez.

Presupuesto: 3.500 Bs.F. plan de mercadeo (**Ver anexo #7**)

5. Personas

Estrategia 1: Desarrollar la cultura estratégica de servicio para FUSIÓN.

Tácticas:

1. Redactar el manual de servicio FUSIÓN, con especificación de los códigos de vestuario, la atención al cliente, desempeño de los empleados y sistemas de control y compensación.
2. Entregarle una copia digital a cada miembro del equipo de trabajo de la organización.
3. Publicar mensajes motivadores mensualmente en la cartelera haciendo alusión a la importancia del buen servicio.

Responsables: Patricia Palumbo, Lucia Paradiso y Cristina Yépez.

Presupuesto: 1.500 Bs.F. plan de mercadeo (Ver anexo #7)

Estrategia 2: Formación de un equipo capacitado que comparta los valores de la organización.

Tácticas:

1. Reclutar profesores y personal de apoyo a través de la colocación de anuncios en prensa y universidades, según el perfil expuesto anteriormente.
2. Realizar entrevistas para el proceso de selección.
3. Planificar y ejecutar una jornada de capacitación y motivación del nuevo personal.

Responsables: Patricia Palumbo, Lucia Paradiso y Cristina Yépez.

Presupuesto: 2.000 Bs.F. plan de mercadeo (Ver anexo #7)

6. Proactividad

Estrategia 1: Realizar y aplicar una lista de los valores agregados que ofrece FUSIÓN a sus clientes.

Tácticas:

1. Realizar una lista con variables que determinen las acciones proactivas que se realizarán en la academia como facilidades de pago, comunicación alumno-academia, celebración de cumpleaños y fechas importantes, entre otras.
2. Publicar en cartelera las variables más relevantes

Responsable: Patricia Palumbo.

Presupuesto: 50 Bs.F. plan de mercadeo (Ver anexo #7)

7. Procesos

Estrategia 1: Ofrecer facilidades de pago a los clientes.

Tácticas:

- Disponibilidad de punto de venta en la academia.
- Ofrecer la posibilidad de pago por transferencia a través del desarrollo de un software incorporado a la página web.

Responsable: Lucia Paradiso.

Presupuesto: 11.000 Bs.F. plan de mercadeo (Ver anexo #7)

4. Aspectos organizativos

4.1 Recursos financieros: presupuesto de arranque del negocio

4.1.1 La inversión

La inversión inicial está conformada por todos los activos necesarios para la operatividad del negocio, principalmente gastos de remodelación y acondicionamiento. Adicionalmente la puesta en marcha del local hace que se incurran en ciertos costos dentro del marco legal y administrativo, como también inversión en el plan de mercadeo, fundamental para el desarrollo de las estrategias de promoción en esta etapa del servicio: introducción.

En la siguiente tabla pueden observarse en detalle los activos fijos tangibles e intangibles que se necesitan para la inversión inicial. El acondicionamiento del local y el equipamiento del mismo registran las cifras más altas.

Es importante señalar que el alquiler del local es el punto central y cubre el mayor gasto fijo a considerar. El total de la inversión inicial alcanza Bs. F. 399.424, por lo que se considera la solicitud de un préstamo bancario del 70%, lo que representaría Bs. F. 279.596. Por lo tanto, existiría una inversión de capital social por la cantidad de Bs. F. 119.828. Los precios están calculados a efecto del mes de febrero de 2011.

La tasa bancaria ofertada es de un 21% para este tipo de proyecto, por lo tanto, de ser aprobado el crédito, el plazo de pago sería por 36 meses. Con estos parámetros, la cuota mensual a pagar sería de Bs. F. 9.397, y el total a pagar, después de 3 años, alcanza los Bs. F. 338.311.

	<i>Detalle</i>	<i>BsF</i>
	Alquiler (Depósito de cuatro meses)	120.000
	Remodelación del local	87.797
	Acondicionamiento del local	68.868
	Mobiliario de sala de espera y otras oficinas	31.209
	Plan de mercadeo	30.000
	Identidad corporativa (Imagen y página web)	17.700
	Patentes de industria y comercio	14.000
	Caja e impresora fiscal	5.600
	Registro legal y publicaciones	5.150
	Extintores	4.200
	Equipos de seguridad	3.700
	Uniforme equipo FUSIÓN	1.200
	Imprevistos	10.000
	Total	399.424

Cuadro 17. Inversión inicial del proyecto | Elaboración propia

4.1.2 Nómina salarial

A continuación se especifican los sueldos de todo el personal de FUSIÓN, lo que representa el gasto total de nómina mensual. Es importante resaltar que los profesores recibirán pago por hora de clase dada, sin un contrato fijo. La hora para las profesoras Juniors (menor experiencia docente) es de Bs. F. 70, mientras que para los Seniors es de Bs.F 90. En algunos casos, teniendo en cuenta el horario de FUSIÓN, se pagarán hora y media de clases, lo cual representa Bs. F 105 y Bs.F 135 respectivamente.

<i>Nómina</i>	<i>Remuneración mensual</i>	<i>Remuneración anual</i>
Gerente	3.000	41.000
Gerente	3.000	41.000
Gerente	3.000	41.000
Administrador	2.300	32.600
Persona de apoyo	3.300	49.600
Profesores Junior	15.400	154.000
Profesores Senior	11.880	118.800

Los profesores Seniors y Juniors son los únicos que no se encuentran en un contrato fijo, esto quiere decir que no obtienen por parte de FUSIÓN beneficios como seguro social, INCE, paro forzoso ni utilidades, así como tampoco reciben remuneración durante la segunda mitad del mes de diciembre, segunda mitad del mes de julio, ni todo el mes de agosto. Por esta razón no se ve expresado en la tabla de nómina un aumento en la remuneración anual, mientras que en los otros cargos como los gerentes, el administrador, la recepcionista y la persona de apoyo sí reciben dichos beneficios.

Cuadro 18. Nómina salarial | Elaboración propia

4.1.3 Ingresos

Los ingresos fijos de la academia serán representados, en su mayoría, por las mensualidades y las inscripciones de los alumnos. La mensualidad y la inscripción tendrán un valor de Bs. F. 350, posicionando a FUSIÓN como un centro de expresión y danza Premium. Los precios expuestos a continuación, al igual que los desarrollados en la tabla de inversión y nómina, están sujetos a los cambios del Índice de Precios al Consumidor (IPC) y han sido desarrollados en base a los precios en vigor para el mes de febrero de 2011.

De igual forma, existirán promociones de precio dependiendo a la cantidad de clases en las cuales quiera participar cada alumna, invitando a que se vinculen con clases de diversos géneros. En esos casos, así como en el de otros paquetes promocionales, los precios disminuirán en cierta medida. Sin embargo, las siguientes aproximaciones han sido calculadas a Bs. F. 350, mensualidad promedio de los alumnos de FUSIÓN.

FUSIÓN, centro de expresión y danza, cuenta con 2 salones que abrirán sus puertas de 7:00 am a 9:30 pm. Se ofrecerán 30 clases (15 en cada salón), impartiendo distintos géneros para diversas edades y niveles técnicos. La capacidad máxima del centro es de 480 personas, tomando en cuenta que sólo se permitirá el ingreso de un máximo de 16 alumnos por clase. Al lograr el número máximo de inscripciones se podrían tener ingresos netos mensuales de 168.000Bs. F. aproximadamente, con los precios estipulados para la fecha de febrero de 2011, lo que sería igual a Bs. F. 350 por mensualidad al igual que por inscripción.

<i>Mes</i>	<i>Nuevas inscripciones</i>	<i>Inscripción Bs. F</i>	<i>Cantidad de alumnos</i>	<i>Mensualidad</i>
Septiembre	60	21.000	60	21.000
Octubre	60	21.000	120	42.000
Noviembre	30	10.500	150	52.500
Diciembre	0	0	150	52.500
Enero	60	21.000	180 *	63.000
Febrero	60	21.000	240	84.000
Marzo	30	10.500	270	94.500
Abril	30	10.500	290 *	101.500
Mayo	15	5.250	305	106.750
Junio	15	5.250	320	112.000
Julio	0	0	320	112.000
Agosto	0	0	264	92.400

Cuadro 19. Ingresos mensuales | Elaboración propia

Los dos números acotados (*), que expresan la cantidad de alumnos durante el mes de enero y abril, reflejan que a pesar de haber nuevas inscripciones disminuye la cantidad de alumnos porque dejan de recibir clases por motivos personales.

A continuación se explicará detalladamente la tabla de ingresos mensuales:

Entendiendo que en el mes de septiembre 2012, por ser el primer mes de inauguración, ingresen un promedio de dos (2) alumnas por estilo de clase y teniendo en cuenta que en la academia hay una totalidad de treinta (30) tipos de clases diferentes para los diversos gustos, edades y niveles, significa que se inscribirían sesenta (60) personas durante el primer mes.

Durante el mes de octubre se aspira que el número ascienda a cuatro (4) alumnos por clase. En el mes de noviembre se calcula el ingreso de una persona más por estilo de baile y otras disciplinas. En diciembre no se calculan nuevas inscripciones, pero la academia cierra con ciento cincuenta (150) alumnas.

Enero vuelve a ser un mes activo, por lo tanto se proyectó la inscripción de dos (2) alumnas más por clase -sesenta alumnas más-, y se estima que treinta de las ciento cincuenta (20%) que se encontraban hasta el momento han dejado la academia por motivos de tiempo, planificación y/o imprevistos. Por lo tanto enero concluiría con ciento ochenta (180) personas inscritas y pagando mensualidad, lo que sería igual a tener seis (6) personas por clase.

Febrero se mantiene en alza e ingresan dos (2) personas más por clase. En marzo ingresa una (1) persona más por género, contando con doscientos setenta (270) alumnos inscritos en ese momento. Abril repite la misma tendencia del mes anterior, una persona (1) más por clase, sin embargo, se asume que 10 alumnas han dejado la academia por motivos personales, lo que implicaría que se mantiene el número del mes anterior.

Durante el mes de mayo, se aprecia el ingreso de 15 nuevas alumnas, dando un total de trescientos cinco (305) personas inscritas en FUSIÓN.

Para junio se muestra el mayor rendimiento del primer año de FUSIÓN, contando con trescientos veinte (320) mensualidades -15 nuevos ingresos-. Sin embargo en julio y agosto las inscripciones son nulas. Agosto es un mes de mensualidad a pesar de que no se impartan clases de forma regular.

Es importante acotar que los ingresos pueden ser superiores dependiendo de la cantidad de talleres impartidos y el número de inscripciones por taller, al igual que la venta de meriendas en Café-FUSIÓN y las piezas de ropa de la línea de vestimenta del centro. Igualmente, en el mes de agosto puede planificarse un Plan Vacacional de baile que aumentaría los ingresos de este mes.

4.1.4 Gastos

A continuación se plantea el cuadro de gastos fijos aproximados que tendrá el centro de danza FUSIÓN. La nómina representa el gasto mensual más elevado, seguido del alquiler del local. Los precios presentes para la elaboración del siguiente cuadro son en base al mes de febrero de 2011.

<i>Costos fijos mensuales</i>	<i>BsF</i>
Nómina	41600
Alquiler	30000
Internet	400
Agua, luz, teléfono	2000
Impresiones y copias	500
Pago de interés al banco	9397
Total (aprox.)	83897

Cuadro 20. Gastos fijos mensuales | Elaboración propia

4.1.5 Relación ingresos/gastos

A continuación se muestra una tabla con los ingresos mensuales del primer año de FUSIÓN y los gastos fijos, promediando el resultado positivo o negativo de cada mes. Es importante resaltar que en el cuadro de inversión se calcularon cuatro meses de alquiler, dos durante el proceso de remodelación y acondicionamiento y dos para septiembre y octubre.

<i>Mes</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Total Neto</i>
Septiembre	42.000	53897	-11897
Octubre	63.000	83897	-20897
Noviembre	63.000	83897	-20897
Diciembre	52.500	83897	-31397
Enero	84.000	83897	103
Febrero	105.000	83897	21103
Marzo	105.000	83897	21103
Abril	112.000	83897	28103
Mayo	112.000	83897	28103
Junio	117.250	83897	33353
Julio	112.000	83897	28103
Agosto	92.400	83897	8.503

Cuadro 21. Relación ingresos/gastos | Elaboración propia

Los primeros cuatro meses ofrecen un saldo negativo, sin embargo se puede notar una mejora en los meses sucesivos. Es importante resaltar que las emprendedoras deben contar al momento de la inversión con un saldo reserva de Bs. F.85.088 para asumir el saldo negativo de los primeros cuatro meses. Por lo tanto, el saldo reserva (Bs. F. 85.088) más el 30% de la inversión inicial aportado por los socios (Bs. F 119.828), da un monto de 204.916 Bs. F, lo que representaría el total la inversión por parte de los socios.

4.2 Cronograma de actividades

<i>Actividad</i>	Septiembre 2011	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre 2012
Legal	●	●	●	●									
	●	●	●	●									
Financiero					●	●	●	●					
					●	●	●	●					
					●	●	●	●					
Logística					●	●	●	●					
										●	●	●	
										●	●	●	
Equipo										●	●	●	
										●	●	●	
										●	●	●	●
Mercadeo	●	●	●	●					●	●	●	●	●
	●	●	●	●					●	●	●	●	●
Controles	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Cuadro 22. Cronograma de actividades | Elaboración propia

5. Plan de control

Desde septiembre 2011 hasta agosto 2012, el plan de control consistirá en supervisar el cumplimiento del cronograma de actividades expuesto anteriormente, verificando que cada una de ellas se realice en el tiempo establecido.

Una vez inaugurada la academia (septiembre 2012) y para hacerle seguimiento constante al correcto desarrollo de las estrategias establecidas en el plan de mercadeo, se realizarán las siguientes actividades:

1. Reuniones semanales de la Junta Directiva, donde se discutirán temas como los siguientes:

- Actualización administrativa y legal
- Desempeño del equipo de trabajo
- Revisión del cumplimiento de los objetivos comunicacionales
- Verificación del cumplimiento del cronograma
- Organización eventos especiales y talleres
- Asuntos imprevistos

2. Revisar diariamente y dar respuesta al correo de atención al cliente, como un sistema permanente de investigación con los consumidores para medir los niveles de satisfacción de los mismos.

3. Verificar constantemente el correcto funcionamiento de los equipos e inmuebles de la academia, por ejemplo, equipos de sonido, aires acondicionados, computadoras, entre otros.

4. Controlar la calidad del servicio otorgado por el personal de apoyo a través del seguimiento de variables que se encuentran en el Manual de Servicios FUSIÓN, tales como:

- Uso diario de la franela de la organización para el personal de apoyo.
- Sonreír y saludar a la llegada de algún cliente, tratarlo con amabilidad y aportarle información con propiedad.
- No permitir más de 4 repiques antes de contestar el teléfono.
- Plazo máximo de 2 días para responder los correos electrónicos de atención al cliente.
- Actualización diaria de las plataformas de Facebook y Twitter.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de grado desarrolló un plan estratégico para la apertura, posicionamiento y comercialización de una academia de baile de nombre FUSIÓN, ubicada en el este de Caracas. El concepto de FUSIÓN se desarrolló bajo un nuevo sistema de aprendizaje, en donde el objetivo principal es enseñar la danza de forma divertida, fomentando el estilo artístico individual de cada bailarín.

Las herramientas teóricas fueron de gran utilidad para comprender la importancia de un plan estratégico y plasmar estos nuevos conocimientos en el presente trabajo, materializados en el plan de negocio de FUSIÓN. No solamente se consultaron autores expertos en este tema, sino que también se realizó un estudio acerca del mercado de servicios, tomando en cuenta que la academia, por ofrecer clases de baile primordialmente, constituye un servicio.

La apertura de FUSIÓN está programada para el mes de septiembre de 2012. En este sentido, y de acuerdo con el objetivo general del trabajo, se concluye que los resultados obtenidos del plan estratégico apuntan a que el centro de danza es un negocio rentable, debido a que se identificó la existencia de una demanda creciente en el mercado de las academias de baile en el este de Caracas.

Con respecto a cada uno de los objetivos específicos planteados al principio del trabajo, se presentan las siguientes conclusiones:

- Luego de explorar y obtener información acerca de los clientes de las academias de baile para determinar cuáles eran los aspectos relevantes del servicio, se concluye que la ubicación de la escuela es el factor determinante a la hora de elegir una academia de danza. Las madres buscan la cercanía ya sea de la escuela de su hija o de su zona residencial. El costo mensual de las clases no es un factor determinante si la escuela es cercana para el cliente. La disponibilidad de estacionamiento también resultó ser un aspecto significativo, debido a la seguridad y comodidad que éste ofrece. Por último, los clientes de las academias de baile reflejaron interés en relación a una sala de espera dentro de las mismas escuelas.

- Al realizar el estudio de la competencia y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para evaluar la situación interna de la organización así como las condiciones del mercado de las academias de baile en el este de Caracas, nos dimos cuenta de que existe un mercado competitivo con la existencia de 32 academias en el este de Caracas. Sin embargo, el Municipio Chacao, zona seleccionada para el establecimiento de FUSIÓN, cuenta con tan sólo 5 academias: Academia Siudy, Escuela de Flamenco de Paloma y Marisa Marín, Academia de Danza Árabe Zujhaila, Escuela de baile Forcus Dance y Academia de Danza Musa. De igual forma se identificó que a partir del año 2000 ha aumentado el número de academias y se han integrado nuevos géneros como el Street Jazz y el Hip Hop. Por último se concluyó que para la creación del negocio se cuenta con muchas fortalezas pero no se deben subestimar las debilidades y las amenazas, siendo la principal la creciente competencia en el mercado del baile.

- Luego de identificar los tres grandes públicos objetivos de FUSIÓN: madres, niñas y adultas, se realizaron diversos *focus groups* para conocer las percepciones de estos públicos. En base a las diferentes motivaciones de estos segmentos, se creó una cartera de servicios y productos adaptados a los diferentes gustos y niveles de experiencia. Así, FUSIÓN contará con una gran variedad de géneros de danza, ofreciendo clases de Ballet, Jazz Lírico, Street Jazz, Danza Contemporánea, Hip-Hop, Danza Latina y una clase que incluye varios estilos denominada FUSIÓN. Igualmente la academia también ofrecerá talleres de formación para desarrollar la expresión individual, clases de yoga y Pilates, así como producto y material POP identificados con la marca FUSIÓN.

- La creación de la identidad conceptual y visual de FUSIÓN, así como los objetivos de esta escuela de baile, fueron de suma importancia para desarrollar una propuesta auténtica en un mercado altamente competitivo. Se eligió una imagen radiante, activa y entusiasta que buscó describir los valores de la escuela para así posicionarla como una academia diferente e innovadora.

- Para la elaboración del plan de mercadeo de servicios, en especial las estrategias y sus respectivas tácticas, se utilizaron las siete P's de los servicios-producto, precio, plaza, promoción, persona, proactividad y procesos-. El análisis de una locación adecuada, los costos de remodelación del local, el establecimiento de un precio que satisfaga las expectativas de los clientes, la creación de canales de comunicación apropiados según cada segmento y el seguimiento de un plan de control que permita verificar el cumplimiento de las estrategias planteadas, son todas activida-

des imprescindibles que deben plasmarse por escrito para luego llevarse a la práctica con minuciosidad.

- Finalmente, la elaboración de un presupuesto general para la apertura del negocio permitió conocer a la inversión inicial, que asciende a un total de Bs. F 399.424. El desarrollo de este apartado indicó la posibilidad de solicitar un crédito a la banca con un plazo de pago de 36 meses a 21% de interés, además de un aporte de Bs. F 119.828 por parte de los socios para cubrir el monto restante.

El desarrollo del presente trabajo de grado demuestra que la creación de una academia de baile es un negocio altamente rentable a mediano plazo, sobretodo en la zona donde se plantea su establecimiento -Municipio Chacao- debido a que sólo cuenta con cinco escuelas de danza, aun teniendo una alta densidad de población. Sin embargo, el nacimiento y permanencia de FUSIÓN en el mercado dependerá del cumplimiento del plan estratégico, que ofrece lineamientos claves para una gestión exitosa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Luther, W. (1991). *El plan de Mercadeo. Como prepararlo y ponerlo en marcha.* (Octava edición) Colombia: Grupo Editorial Norma
- Miquel, S., Mollá, A., y Bigné, E. (1994). *Introducción al Marketing.* España: Mariano J. Norte.
- Kotler, P y Armstrong, G (2004). *Marketing.* (Décima edición). España: Pearson Educación
- Kotler, P y Armstrong, G (2003). *Fundamentos del marketing.* (Sexta edición) México: Pearson Educación
- Guinn, T., Allen, C., y Semenik, R. (2004). *Publicidad y comunicación integral de la marca.* (Tercera edición). México, DF: Internacional Thompson Editores.
- Earls, G. Y Forsyth, P. (1991). *Mercadeo en acción. Una guía paso por paso para las empresas nuevas.* México D.F: Ventura ediciones, S.A de C.V.
- Kotler, P. (2005). *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones.* Barcelona: gestión 2000
- Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L
Payne, A. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Pride, W y Ferrel, O.C. (1997). *Marketing: Conceptos y estrategias.* (Novena edición). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Biblioteca de manuales prácticos de Marketing.(1990). *Nuevas orientaciones en el Marketing de servicios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kinnear, T y Taylor, J..(1997). *Investigación de Mercadeo. Un enfoque aplicativo.* (Quinta edición) Colombia: Mc Graw Hill
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación. Una introducción teórico práctica.* Caracas: Panapo de Venezuela
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* (Quinta edición). Caracas: Episteme
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística.* (Segunda edición) Caracas: Sociedad Internacional de la Investigación Holística
- Soler, P.(1998). *La investigación cualitativa en Marketing y Publicidad: El grupo de discusión y el análisis de datos.* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Editorial Pirámide

Tiffany, P y Peterson, S. (2005). *Business Plans for dummies*. (Second edition). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Página oficial de Tu Inmueble Venezuela. Fecha de consulta: 22/02/2011. Disponible en línea: www.tuinmueble.com

Página oficial de Mundo Anuncio Venezuela. Fecha de consulta: 22/02/2011. Disponible en línea: www.mundoanuncio.com

Página oficial de Viva Street Venezuela. Clasificados gratis. Fecha de consulta: 22/02/2011. Disponible en línea: www.vivastreet.com.ve

Página oficial de OLX Venezuela. El sitio de compradores y vendedores. Fecha de consulta: 25/02/2011. Disponible en línea: www.olx.com.ve

Página oficial de Páginas Amarillas Venezuela. Infoguía. Fecha de consulta: 25/02/2011. Disponible en línea: www.paginasamarillas.infoguia.net

Página oficial de Páginas Amarillas Cantv. Gobierno Bolivariano de Venezuela. Fecha de consulta: 25/02/2011. Disponible en línea: www.pac.com.ve

Página oficial de Anuncios Clasificados Venezuela. Fecha de consulta: 25/02/2011. Disponible en línea: www.anunciosclasificados.com.ve

Página oficial del Municipio de Chacao, más cerca de tí. Fecha de consulta: 26/02/2011. Disponible en línea: www.chacao.gov.ve

Página oficial de Escuela de Baile Tatiana Reyna. Fecha de consulta: 26/02/2011. Disponible en línea: www.tatianareyna.com

Página oficial de Diana Patricia. Fecha de consulta: 26/02/2011. Disponible en línea: www.dianapatricialamacarena.wordpress.com

Página oficial de Academia Siudy. Fecha de consulta: 26/02/2011. Disponible en línea: www.academiasiudy.com

Página oficial de Impetu, centro de danza. Fecha de consulta: 27/02/2011. Disponible en línea: www.impetu.com.ve

Página oficial de Keyla Emercheo Performing Arts Center. Fecha de consulta: 27/02/2011. Disponible en línea: www.keylaermecheodance.com

Página oficial de Candy Jazz. Fecha de consulta: 27/02/2011. Disponible en línea: www.candyjazzca.wordpress.com

Página oficial de Escuela de Movimientos. Un camino para entrar en el mundo de la danza. Fecha de consulta: 27/02/2011. Disponible en línea: www.escoladademovimientos.com

Página oficial de Audrey Lemoine. Estudio de coreografía. Fecha de consulta: 27/02/2011. Disponible en línea: www.audreylemoine.com

Entrevista realizada a *Irma Domínguez*, fundadora y directora de la Academia Pentagrama desde el año 1987. (Ver anexo#17)

Anexo #1

Tipos sobre servicio al cliente (fotocopias)

Más allá del servicio al cliente 73

DECLARACIÓN DE DERECHOS DEL CLIENTE

El cliente tiene derecho:

1. A un servicio profesional, cortés y rápido
2. A su atención total y única cada vez que él elige hacer tratos con usted
3. A productos y servicios de alta calidad
4. A la satisfacción de sus deseos de manera consistente con expectativas razonables de servicio
5. A tratar con personal competente, conocedor y bien capacitado
6. A la atención en todos los detalles cada vez que recurre al sistema de servicio a la clientela
7. A los beneficios de todos los recursos, trabajo en equipo y medios para ofrecer un servicio superior a largo plazo de su compañía
8. A vías despejadas para la comunicación de opiniones, quejas o cumplidos
9. A un precio equitativo y razonable por sus productos o servicios
10. A su aprecio y al de su personal por las transacciones de negocios efectuados en el pasado y a realizar en el futuro

176

La mezcla de la mercadotecnia de servicios

- La oportunidad y la confiabilidad en la entrega de productos y servicios a clientes de acuerdo con sus expectativas.
- Un conjunto de actividades que incluyen todas las áreas del negocio, que se combinan para entregar los productos y servicios de la compañía en una forma que sea percibida como satisfactoria por el cliente y que avance hacia la consecución de los objetivos de la compañía.
- Entrada total de órdenes y todas las comunicaciones de clientes, todas las facturaciones y control de defectos.
- Entrega oportuna y precisa de productos y servicios ordenados por los clientes con un seguimiento preciso y una respuesta a consultas, incluida la entrega oportuna de la factura.

Estos puntos de vista opcionales ilustran la medida en la que el significado del servicio a clientes varía en forma considerable de una compañía a otra.

Nuestra perspectiva del servicio a clientes es que es algo más amplio que cualquiera de estas definiciones, se ocupa de la construcción de vínculos con los clientes y otros mercados o grupos que aseguren relaciones de largo plazo de ventajas mutuas, que refuercen a los otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia. De este modo, el servicio a clientes se puede ver como una actividad que proporciona

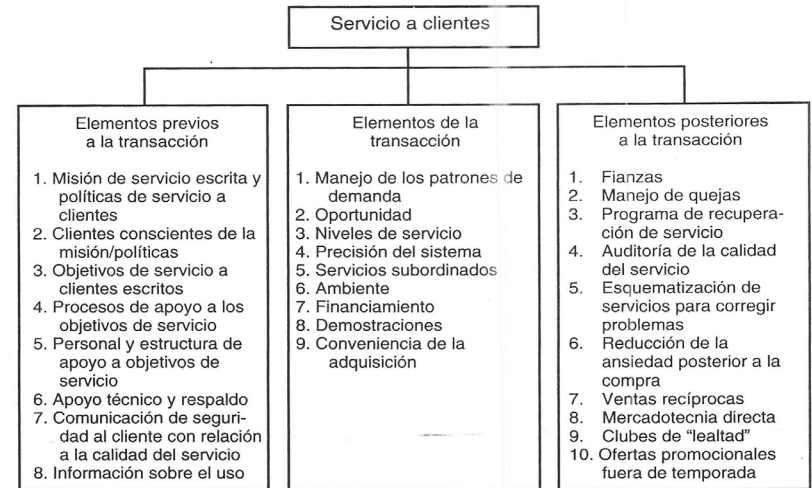


Figura 6.13 Ilustración de elementos del servicio a clientes

	Naturaleza del acto de servicio	Naturaleza del acto de entrega de servicio	Acciones tangibles	Acciones intangibles	Quien recibe el servicio.	Cosas
1. La naturaleza del acto de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza del acto de servicio Qué o quién recibe el servicio 				<ul style="list-style-type: none"> Cuidado de la salud Salones de belleza Restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> Transportación de carga Tintorería Servicios veterinarios
					<ul style="list-style-type: none"> Educación Servicios de información Entretamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Bancos Servicios legales Seguros

	Relación con el cliente	Entrega continua del servicio	Transacciones discretas	Tipo de relación
2. Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de la entrega del servicio Tipo de relación entre la empresa de servicio y sus clientes Qué o quién recibe el servicio 			<ul style="list-style-type: none"> Ninguna relación formal Policía Estación de radio Faro
				<ul style="list-style-type: none"> Boleto de conmutación Suscripción de teatro Llamadas de larga distancia Renta de autos Servicio de correos Cine

	Personalización y criterio en la entrega de servicio	Alto	Bajo	Personalización de características de servicio
3. Personalización y criterio en la entrega de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Medida del criterio ejercitado por el equipo de contacto con clientes Medida en la cual se personalizan las características 			<ul style="list-style-type: none"> Servicios legales Diseño arquitectónico Educación (tutorial)
				<ul style="list-style-type: none"> Servicio de hotel Transacciones bancarias al detalle Transporte público Reparación de aparatos domésticos

	Naturaleza de la oferta y la demanda de servicios	Cumplido sin mayor retraso	Con frecuencia excede la capacidad	Fluctuaciones de la demanda
4. Naturaleza de la oferta y la demanda de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Medida en que la demanda está limitada Medida de las fluctuaciones de la demanda con el transcurso del tiempo 			<ul style="list-style-type: none"> Amplia Escasa Seguros Bancos Servicios legales Servicios listados arriba sin la capacidad suficiente
				<ul style="list-style-type: none"> Electricidad Teléfono Servicios de bomberos Hoteles Teatros Transporte de pasajeros

	Método de entrega de servicio	Interacción:	Disponibilidad de instalaciones de servicio
5. Método de entrega de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de la interacción del cliente/empresa de servicio Disponibilidad de las instalaciones de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente va a la empresa La empresa va al cliente Ambos efectúan transacciones a tiro de piedra 	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples lugares Servicio de autobuses Cadena de comida rápida Correo Reparaciones de emergencia Red de transmisión Compañía telefónica
			<ul style="list-style-type: none"> Un solo lugar Teatro Corte de pelo Jardinería Taxi Tarjeta de crédito Estación de TV (local)

Fuente: Resumida de C. H. Lovelock, "Clasificación de servicios para obtener conocimientos estratégicos de mercadotecnia", *Journal of Marketing* vol. 4, verano de 1968, pp. 9-20.

Figura 1.3 Clasificación opcional de esquemas de servicios

**CETAS DE COMPORTAMIENTO:
ANIFICADOR DE LA SITUACIÓN EN LOS SERVICIOS**

"D" DOMINANTE	"E" EXPRESIVO
<p>laro, específico, breve y eficiente.</p> <p>trétese a la actividad del negocio.</p> <p>ente los hechos lógicamente.</p> <p>preguntas específicas (preferiblemente según ?)</p> <p>ca opciones de servicio.</p> <p>ca hechos y cifras sobre los resultados de su servicio.</p> <p>está de acuerdo, discuta con hechos, no con sona.</p> <p>e y persuada refiriéndose a objetivos y resultados.</p> <p>lde, mantenga, aplique su discreción.</p>	<p>Planee una interacción que respalde sus sentimientos, intuiciones. Sea estimulante. Dedique suficiente tiempo para ser sociable, pero actúe rápido.</p> <p>Deje tiempo para las relaciones sociales después de terminar el servicio.</p> <p>Hable sobre las personas, sus objetivos y las opiniones que crea estimulantes.</p> <p>No discuta los detalles muy amplios relacionados con el servicio.</p> <p>Pregunte opiniones/ideas acerca de cómo puede pres- tar un mejor servicio.</p> <p>Ofrezca ideas para implementar una acción.</p> <p>Brinde testimonios de personas que estimen como importantes o prominentes.</p> <p>Ofrezca algún incentivo especial, inmediato y adicional por su disposición a aceptar su oferta de servicios.</p> <p>Continúe respaldando las relaciones, y no sea muy formalista.</p> <p>Reconozca sus logros.</p>
"F" FIRME	"A" ANALÍTICO
<p>nce (brevemente) con un compromiso per- sea agradable.</p> <p>ele un interés sincero como persona.</p> <p>e bien. Respanda y apoye.</p> <p>le cuáles son los objetivos personales y para ayudar a obtener los objetivos relacio- on el servicio.</p> <p>ne de acuerdo fácilmente, busque posibles desacuerdos o descontento.</p> <p>á de acuerdo, trate de ver dónde están los puntos s.</p> <p>ormal, ordenado y amistoso.</p> <p>...e que sus decisiones minimizarán los riesgos.</p> <p>ca soluciones claras y específicas, con garantías.</p>	<p>Acérquese en una forma explícita, directa, pero en tono menor; no se aleje de los negocios.</p> <p>Respalde el enfoque lógico, metódico; establezca la credibilidad en usted enumerando los pros y los con- tra de su enfoque en el servicio.</p> <p>Presente asuntos específicos y haga lo que dice que puede hacer. Dedique tiempo, pero sea persistente.</p> <p>Cree un calendario para implementar las acciones de servicio con un programa "paso a paso". Asegure que no habrá ninguna sorpresa.</p> <p>Si hay acuerdo, complete y documente para que quede por escrito.</p> <p>Si no hay acuerdo, haga una presentación organizada de su posición, y pida sus sugerencias para resolver la situación.</p> <p>Deles tiempo para verificar la predictibilidad de sus actos; sea preciso, realista.</p> <p>Ofrezca pruebas y opciones concretas, tangibles y prácticas para la prestación futura de servicios.</p> <p>Ofrezca garantías a largo plazo.</p>

**LA CONSERVACIÓN POR MEDIO DE LA
RELACIÓN POSITIVA Y UNA
COMUNICACIÓN EFICIENTE (Cont.)**

**FACETAS DE COMPORTAMIENTO: FACTORES DE LA
PERSONALIDAD**

DOMINANTE

- Orientado a objetivos/resultados
- Impaciente
- Orientado a tareas/logra grandes cosas
- Obsesionado con el trabajo
- Decisivo
- Recalcitrante/testarudo/reacio
- Innovador
- Duro/firme en sus relaciones
- Orientado al control
- Competitivo/le gustan los desafíos

EXPRESIVO

- Soñador
- Objetivos no realistas
- Creador; con fluidez en sus ideas
- Necesita aprobación y elogios
- Generalizador
- Persuasivo, extravertido
- Recalcitrante
- Rápido en sus decisiones
- Excitable
- Entusiasta, muestra confianza

FIRME

- Necesita de las personas
- Sabe escuchar
- Permanente/no legustan los cambios
- No asume riesgos
- No tolera presiones
- Aconseja/ayuda a otros
- Inquisitivo
- Inseguro/necesita seguridad
- Da respaldo
- No admite conflictos

ANALÍTICO

- Planificador/organizador
- Gusta de los detalles/tecnicismos
- Decisiones lentas
- Debe estar correcto
- Conservador/Cauteloso
- Admite algo de presión
- Preciso/crítico/lógico
- Resuelve los problemas
- Persistente
- Sigue procedimientos/adaptable

LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACIÓN DE LOS CLIENTES

1. El cliente es la persona más importante en la empresa.
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndolo.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquiera otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irían con él.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo trataran.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, –siempre que sea posible–, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

DIEZ SUGERENCIAS PARA CONSERVAR LA CLIENTELA POR LARGO TIEMPO

- Llame a cada cliente por su nombre
- Escuche lo que tiene que decir cada cliente
- Muestre interés en cada cliente como persona
- Sea cortés con todos sus clientes
- Trate de satisfacer las peticiones de cada cliente
- Conozca la trayectoria de compras y las motivaciones personales de cada cliente
- Dedique un tiempo suficiente a cada cliente
- Involucre a los clientes en sus actividades de negocio. Pídales consejos y sugerencias
- Haga que sus clientes se sientan importantes. ¡Expréseles palabras de cumplido!
- Escuche antes para comprender bien lo que desea su cliente, y después hable para que lo comprendan bien a usted

1. La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una fuerte posición en cada segmento elegido.
2. La empresa traza un mapa de las necesidades, percepciones, preferencias y comportamiento de sus clientes y motiva a sus miembros para que se obsesionen por servir y satisfacer a los clientes.
3. La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.
4. La empresa desarrolla colaboraciones con sus accionistas y les recompensa generosamente.
5. La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificarlas y elegir las mejores.

6. La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que proporciona planes a corto y a largo plazo.
7. La empresa ejerce un fuerte control sobre su combinación de productos y servicios.
8. La empresa construye marcas fuertes utilizando las herramientas de comunicación y promoción más rentables.
9. La empresa crea liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus distintos departamentos.
10. La empresa está constantemente añadiendo tecnología que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Anexo #2

Sesiones Focus Group

GUÍA FOCUS GROUP PARA MADRES

Moderador: Lucia Paradiso

- Presentación del moderador. Se les explicará a las personas que conforman la dinámica del Focus Group el motivo de la realización de dicha dinámica, así como también la aclaratoria de que no existen respuestas buenas o malas, cada persona tiene opiniones diferentes y eso es importante. Se respetará el derecho de palabra y deberán actuar con normalidad.

- Las invitadas deberán presentarse con el fin de crear empatía en el grupo.

- A continuación se anexan un listado de preguntas, las cuales no se realizan de forma directa si no que se inducen por medio de conversaciones espontáneas. Las preguntas sirven de guía para el moderador, con el fin de obtener todos los datos que busca conseguir.

Parte I: experiencia de los consumidores

¿Todas aquí son madres no?

Preguntar rango de edades de las hijas.

¿En qué colegios estudian? Y ¿a qué hora salen?

¿Qué hacen en las tardes? ¿Dónde hacen las actividades extracurriculares? ¿Son cerca de la casa?

¿Realizan alguna actividad artística?

Ellas responden: sí, bailan

¿Qué géneros bailan? ¿Y bailan en una academia? ¿En cuál?

¿Cuántas veces a la semana bailan? ¿por qué el baile?

¿Por qué eligieron esa academia?

Ubicación: ¿centro comercial o casa? ¿qué hace mientras espera a su hija? ¿la academia cerca de su casa? ¿tienen donde estacionarse?

Tamaño: ¿cantidad de alumnos en una clase? ¿tamaño de los salones?

Experiencia de los profesores: ¿preguntan quien le va a dar clase a sus hijas? ¿les interesa conocerlos?

Precio

Prestigio de la academia: ¿ustedes eligen la academia por el nombre o la fama que tiene?

Recomendación

Valor agregado

¿Prefieren que tengan uniforme o que vayan como quieran?

¿Las academias ofrecen presentaciones? ¿Cómo son?

Organización pre y en el evento

Costo del vestuario

Costo de las entradas

Ensayos extras

Lugares de la presentación

¿Por cuáles medios les llegó la información de la Academia? ¿Las academias tienen algún boletín, redes sociales? ¿Cómo se enteran de las novedades de los eventos de la academia? ¿Por cuáles medios les gustaría que les llegara la información?

¿Qué recomendaciones les harían a estas academias?

¿Qué le agregarían a esas academias que a ustedes les gustarían y ahorita no tienen?

Parte II: competencia

¿Conocen otras academias?

Nombrar a las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan

IMPETU

PENTAGRAMA

MUSA

AUDREYLEMOINE

TATIANA REYNA

SIUDY

Parte III: Expectativas y creatividad

¿Les gustaría tener un espacio de café dentro de la academia para esperar a sus hijas?

¿Les gustaría dejar a sus hijas 2 horas en 2 clases diferentes?

Finalmente, ¿a ustedes les gustaría recibir clases de baile mientras esperan que sus niñas salgan de clases? ¿Qué estilos les gustaría?

Presentación PPT (en proyección)

Presentación del logo de las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan.

GUÍA FOCUS GROUP PARA ADULTAS

Moderador: Lucia Paradiso

- Presentación del moderador. Se les explicará a las personas que conforman la dinámica del Focus Group el motivo de la realización de dicha dinámica, así como también la aclaratoria de que no existen respuestas buenas o malas, cada persona tiene opiniones diferentes y eso es importante. Se respetará el derecho de palabra y deberán actuar con normalidad.
- Las invitadas deberán presentarse con el fin de crear empatía en el grupo.
- A continuación se anexan un listado de preguntas, las cuales no se realizan de forma directa si no que se inducen por medio de conversaciones espontáneas. Las preguntas sirven de guía para el moderador, con el fin de obtener todos los datos que busca conseguir.

Parte I: experiencia de los consumidores

- ¿Todas aquí bailan o han bailado en una academia no?
- ¿Estudian o trabajan?
- ¿A qué hora salen? ¿Qué hacen cuando tienen tiempo libre?
- Ellas responden: bailamos
- ¿Por qué bailan?
- ¿Qué géneros bailan? ¿Y bailan en una academia o grupo independiente? ¿En cuál? ¿Cuántas veces a la semana bailan y cuántas horas al día?
- Factores de la elección de la academia
 - ¿Por qué eligieron esa academia?
 - Ubicación: ¿centro comercial o casa? ¿La academia cerca de su

casa? ¿Tienen donde estacionarse?

- Tamaño: ¿Cantidad de alumnos en una clase? ¿Tamaño de los salones?
- Experiencia de los profesores ¿Les interesa conocer la trayectoria del profesor?
- Precio
- Prestigio de la academia: ¿Ustedes eligen la academia por el nombre o la fama que tiene?
- Recomendación
- Valor agregado. ¿qué tiene de diferente esa academia en particular que te gusta tanto?

Presentaciones de fin de curso

- ¿Las academias ofrecen presentaciones? ¿Cómo son?
- Organización pre y en el evento
- Costo del vestuario
- Costo de las entradas
- Ensayos extras
- Lugares de la presentación
- Cuántas veces les gustaría salir en escena

Material P.O.P.

- ¿Su academia vende material POP de la marca? ¿Qué venden?
- ¿Qué compran ustedes? ¿Qué no tiene que les gustaría tener?
- ¿Comprarían estas cosas?
 - Termos
 - Bolsos

- Gorras
- Calcomanías
- Chaqueta o sweater

Las clases

- ¿Qué es lo que más les gusta de la clase? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que menos les gusta? ¿Y ¿Por qué?
- ¿Cómo sería su clase perfecta?
- ¿Les gustaría después de que se acabe su clase quedarse para otra y probar otro estilo?
- ¿Les gustaría que una vez al mes hubiera una clase que fuera de un estilo de baile diferente?
- ¿Cómo son los salones? ¿Y el piso? ¿Les parece que su academia es un lugar acogedor?
- ¿Cómo les gustaría que fueran los salones? ¿Qué les gustaría que tuvieran?
- ¿Con cuantas chicas máximo te gusta bailar para sentirte cómoda?

Profesores

- ¿Qué tal son sus profesores?
- Valoración en técnica
- Valoración por simpatía
- Trayectoria

Medio informativos

- ¿Por cuáles medios les gustaría enterarse de la información de la academia?
- ¿Por cuales medios les llegó la información de la Academia?

¿Las academias tienen algún boletín o los siguen en las redes sociales?

¿Cómo se enteran de las novedades de los eventos de la academia?

Consejos creativos

¿Qué recomendaciones les harían a estas academias?

¿Qué le agregarían a esas academias que a ustedes les gustarían y que ahorita no tienen?

¿Qué les gustaría tener afuera del salón mientras esperan?

Parte II: competencia

¿Conocen otras academias?

Nombrar a las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan

- IMPETU
- PENTAGRAMA
- MUSA
- AUDREYLEMOINE
- TATIANAREYNA
- SIUDY

Presentación PPT (en proyección)

Presentación del logo de las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan.

Parte III: videos

Presentación de videos de diversos géneros para escuchar opiniones sobre los mismos.

GUÍA FOCUS GROUP PARA NIÑAS

Moderador: Lucia Paradiso

- Presentación del moderador. Se les explicará a las personas que conforman la dinámica del Focus Group el motivo de la realización de dicha dinámica, así como también la aclaratoria de que no existen respuestas buenas o malas, cada persona tiene opiniones diferentes y eso es importante. Se respetará el derecho de palabra y deberán actuar con normalidad.
- Las invitadas deberán presentarse con el fin de crear empatía en el grupo.
- A continuación se anexan un listado de preguntas, las cuales no se realizan de forma directa si no se inducen por medio de conversaciones espontáneas. Las preguntas sirven de guía para el moderador, con el fin de obtener todos los datos que busca conseguir.

Parte I: experiencia de los consumidores

- ¿Qué tal está el colegio?
- ¿En qué año están?
- ¿Están full? ¿Les da tiempo de hacer cosas en las tardes?
- ¿En qué academias bailan?
- ¿Qué estilos?
- ¿Y cuánto tiempo a la semana le dedican?
- ¿Quisieran bailar más tiempo a la semana o les parece suficiente?
- ¿Por qué eligieron esa academia?
 - Profesores
 - Estilo
 - Fama de la academia
 - Amiguismo
 - Cercanía

- Por cuáles medios les llegó la información?

¿Usan uniforme?

¿Y dónde lo compran?

¿Les gustaría tener uniforme?

¿Cómo les gustaría que fuera?

- Mallas
- Franelas con logo
- Franelas corticas osin mangas
- Faldas de licra
- Pantalón con logo
- Chaqueta o sweater
- Gorra

¿Tienen otras cosas de marca de su academia?

¿Comprarían estas cosas?

- Termos
- Bolsos
- Gorras
- Cuadernos
- Carpetas
- Calcomanías

¿Qué es lo que más les gusta de la clase? Y por qué?

¿Qué es lo que menos les gusta? Y por qué?

¿Cómo sería su clase perfecta?

¿Qué música ponen? Les gusta? ¿Qué música les gustaría que pusieran?

¿Les gustaría después de que se acabe su clase quedarse para otra y probar otro estilo?

¿Les gustaría que una vez al mes hubiera una clase que fuera de un estilo de baile diferente?

¿Cómo son los salones? ¿Y el piso?

¿Cómo les gustaría que fueran los salones? ¿Qué les gustaría que tuvieran?

¿Con cuántas niñas máximo te gusta bailar para sentirte cómoda?

¿Por cuáles medios les gustaría enterarse de la información de la academia?

¿Qué tal son sus profesores?

- Valoración en técnica
- Valoración por simpático

¿Tienen presentaciones de fin de curso?

- ¿Cuántas tienen?
- ¿Cuántas les gustaría tener?
- ¿Cuál es el acto del año que más les gusta? Y por qué?
- ¿Qué es lo que más les gusta de las presentaciones?
- ¿Qué es lo que menos les gusta?
- ¿Cuántas veces salen en tarima? Cuantas veces les gustaría salir?
- ¿Quiénes van a verlas a sus presentaciones?
- ¿Cómo hablen de los ensayos extra (viernes, sábados). Si les molestan o no.
- ¿Les gustaría presentarse en otros lugares que no fueran teatros? Centros comerciales, verbenas, etc.

¿Y qué hacen en vacaciones después de que se acaba el acto fin de curso? ¿Siguen bailando?

¿Qué opinan de un plan vacacional de baile?

- ¿Cómo les gustaría que fuera?

- ¿Quedándose a dormir o por el día?

- ¿Cuánto les gustaría que durara?

- ¿Les gustaría recibir clases de otros géneros de baile?

- ¿Les gustaría recibir otras clases además de baile?

- Talleres de maquillaje

- Talleres de teatro

- Talleres de circo / malabares / zancos

Parte II: competencia

¿Conocen otras academias?

Nombrar a las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan

- IMPETU
- PENTAGRAMA
- MUSA
- AUDREY LEMOINE
- TATIANA REYNA
- SIUDY

Presentación PPT (en proyección)

Presentación del logo de las academias de la competencia directa y preguntar qué piensan.

Presentación de los posibles nombres de nuestra academia. Qué piensan, recomendaciones e ideas.

Parte III: Expectativas, creatividad

¿Qué les gustaría tener afuera del salón mientras esperan?

¿Les gusta como está decorada su academia?

¿Cómo les gustaría que estuviera decorada?

¿Qué le falta a su academia que quisieran que tuviera?

Anexo #3

DVD de los Focus Groups realizados

Anexo#4 Bocetos de logo Fusión



Tarjetería FUSIÓN



Anexo #5

Modelos de ropa y productos FUSIÓN



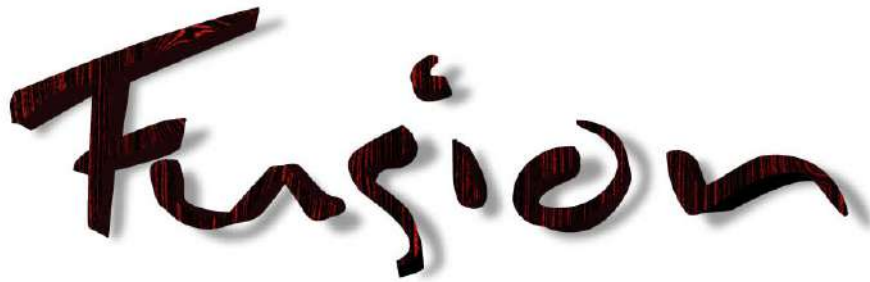
Anexo#6

Banner exterior de la academia



Fusion

(Logo elaborado en troquel de acero)



Fusion

(Logo elaborado en madera)

Anexo #7

Lista de precios para la elaboración presupuestaria

Detalle	Medida	Costo unitario Bs. F	Cantidad	Costo total Bs. F	Apróx en Bs. F
Gastos legales					
Registro de nombre RIF		2500,00			2500
Capital social		5000,00			5000
Publicación		400,00			400
Honorario abogados		2000,00			2000
Patente de industria y comercio		14000,00			14000
				Total legales:	24150
Remodelación					
Pintura grande	5 galones	253,00			2000
Pintura pequeña	1 galón	55,00			500
Rodillo grande	Unidad	95,00			200
Rodillo pequeño	Unidad	45,00			90
Brocha	Unidad	15,00			30
Espátula	Unidad	21,00			42
Interruptor de luz	Triple	100,00			500
Bombillo	Unidad	500,00			400
Zócalo	Unidad	400,00			400
Rodapés	2,44 mts	76,00			1520
Aire acondicionado	Unidad	15,00			15
Ventilador	Unidad	337,00			2100
Mano de obra para acondicionar	Manx metro	400,00	200		80000
Equipo de seguridad					3700
Extintores					4200
				Total remodelación:	95697
Salones					
Piso laminado (parqué)	19 x 120 d	353,00			35300
Espijos	Unidad	10000,00			10000
Linóleo	Unidad	2000,00			2000
Barra	Unidad	1000,00			1000
Repisas aerosoporte	Unidad	169,00	2	338,00	338
Equipo de sonido	Unidad	3000,00			3000
Cornetas	Unidad	1000,00			1000
Reloj	Unidad	300,00			300
Lockers de 3 puertas	Unidad	400,00	10		4000
				Total salones:	56938
Recepción					
Escritorio	Unidad	590,00	1	590,00	
Silla	Unidad	500,00	1	500,00	
Teléfono	Unidad	200,00			200
Computadora	Unidad	2000,00			2000
Archivador pequeño	Unidad	300,00			300
Cofre caja chica	Unidad	133,00	1	133,00	
				Total recepción:	3590,00
Sala de espera					
Sofá	Unidad	2000,00			2000
Televisor	Unidad	4000,00			4000
Nevera	Unidad	5000,00	1		5000
Máquina de café Nescafé	Unidad	1,00			10000
Bebederos	Unidad		1		380
				Total sala de espera	21380
Oficina					
Escritorio	Unidad	590,00	3	590,00	590
Silla	Unidad	500,00	3	590,00	590
Teléfono	Unidad	400,00			400
Anti virus	Unidad	390,00	1		390
Computadora	Unidad	3000,00	2	6000,00	6000
Software de administración	Unidad	495,00	1		495
Impresora	Unidad	500			500
Archivador grande	Unidad	1090,00	1		1090
Corcho	Unidad	150,00	1		150
Caja e impresora fiscal	Unidad		1		5600
				Total oficina:	15809,00
Limpieza					
Pala con mango	Unidad	60,00	1	60,00	
Paño multiuso	Unidad	10,00	1	10,00	
Guantes	Unidad	25,00	1	25,00	
Haragán	Unidad	100,00	1	100,00	
Paño absorbente	Unidad	27,00	1	27,00	
Escoba	Unidad	29,00	1	29,00	
Cepillo de wáter	Unidad	20,00	1	20,00	
Destapa wáter	Unidad	20,00	1	20,00	
				Total limpieza:	791,00

Plan de Mercado: Nombre en la parte exterior	Unidad	5000,00	1	5000
				5000
				Total apróx.
				222855,00

Detalle	Media	Costo unitario Bs. F	Cantidad	Costo total Bs. F	Apróx en Bs. F
Diseño					
Página web	Unidad	10000,00	1	10000	
Dominio web	Unidad	700,00	1	700	
Identidad corporativa	Logo	3000	1	3000	
Identidad corporativa	Combo de Tarjetas	4000	1	4000	
				Total diseño:	17700
				Total diseño	17700

Detalle	Media	Costo unitario Bs. F	Cantidad	Costo total Bs. F	Apróx en Bs. F
Plan de mercadeo					
Impresión flyers	Unidad	0.4	5000	2000	
Encarte flyers	Unidad	0.3	5000	1500	
Video promocional	Unidad	3000	1	3000	
Brindis inauguración	Unidad		1	6000	
Presentaciones calle	Unidad		5	100	
Pendones	Unidad		4	2000	
Cds	Unidad	6	50	300	
Calcomanías Cds	Unidad	10	50	500	
Carteleros	Unidad	200	2	400	
Impresiones carteleros	Unidad	1	300	300	
Preisa clasificados	Unidad			800	
Brunch Capacitación	Unidad		1	1200	
Software ventas	Unidad		1	11000	
Nombre exterior	Unidad	5000	1	5000	
Ya incluido en 1.				Total plan de mercadeo:	29100

Anexo #8

Plataforma digital de FUSIÓN: www.danzafusion.com

Fusión
CENTRO DE EXPRESIÓN Y DANZA

- Cafe Fusión
- Talleres
- Clases**
- Servicios
- Productos
- Galería
- Instalaciones
- Contacto

Street Jazz 	Jazz lírico 	Ballet 
Contemporáneo 	Fusion 	Hip Hop 
Pop 	Latino 	Yoga/pilates 

En fusión, las clases están orientadas a crear bailarines integrales con estilo un estilo propio. Todas clases del centro de danza y expresión Fusión son dictadas por bailarines profesionales con experiencia

Todos los derechos reservados. Fusión: Centro de expresión y danza

Anexo #9

Fotos de potenciales locales

Local 1



Fotos de potenciales locales

Local 2



Fotos de potenciales locales

Local 3



Anexo #10

Nota de prensa de inauguración de la academia

El Municipio Chacao se llena de danza

Centro de danza FUSIÓN inaugura su sede

Ofrecen más diversos géneros de baile entre los que destacan el Ballet, Street Jazz, Hip Hop y Danza Contemporánea, abiertos a todo público sin importar el nivel técnico o la experiencia previa en danza

FUSIÓN, Centro de expresión y danza, abre sus puertas al público el próximo lunes 12 de septiembre. Su sede está ubicada en la Av. Principal de la Castellana en la quinta número 5 y la escuela cuenta con dos amplias salas de baile, un cómodo espacio de espera y un jardín con un establecimiento llamado Café-FUSIÓN, donde se ofrecen opciones de meriendas nutritivas para los miembros del centro. Tiene acceso a través de transporte público en Metrobús y estacionamiento en la calle contigua.

Bajo la premisa de aprender disfrutando, FUSIÓN tiene como principal objetivo el desarrollo del estilo artístico individual de sus bailarines a través de dinámicas educativas innovadoras dentro de las salas de baile. Sus tres fundadoras, Patricia Palumbo, Lucia Paradiso y Cristina Yépez, afirman que es un sistema de enseñanza diferente y creativo, que busca la formación integral de sus bailarines en un ambiente cálido y amistoso.

“Ofrecemos una clase que decidimos llamar como la academia, FUSIÓN. Aquí se imparte la enseñanza de cuatro géneros para fomentar la formación integral: Ballet, Street Jazz, Hip Hop y Danza Contemporánea, en nivel básico, intermedio y avanzado” declaró Cristina Yépez, directora de comunicaciones. FUSIÓN ofrece más de 15 géneros de baile diferentes para distintos niveles técnicos y aceptan alumnas desde la edad de 3 años.

Patricia Palumbo, directora de recursos humanos y logística, comenta que la academia no sólo funciona como centro de formación, sino también como lugar de esparcimiento. “En horario matutino ofrecemos clases de Yoga y Pilates para personas de cualquier edad que desean ejercitarse y mantener una vida sana”, declaró Palumbo. Igualmente, FUSIÓN brinda clases para madres, como por ejemplo, Latin Mama.

Durante el primer mes de apertura, FUSIÓN ofrece paquetes promocionales de descuento para las personas que se inscriban. Para mayor información pueden visitar la página www.danzaFUSION.com, Facebook: FUSIÓN, Centro de Expresión y Danza o su twitter: @danzaFUSION.

Anexo #11

Flyer promocional de la academia

ballet jazz lírico latino street jazz pop contemporáneo hiphop

Fusión

CENTRO DE EXPRESIÓN Y DANZA



DESCUBRE
TU ESTILO PERSONAL
Y FÓRMATE COMO
BAILARÍN INTEGRAL

¡Presenta este volante y recibe 10% de descuento en tu inscripción!

 @fusiondanza
  fusiondanza
 (212) 263.1147 / 263.2495

Visítanos en La Castellana, Calle Jacinto Almeida con 7ma. transversal

www.danzafusion.com

Anexo #12

Página de facebook FUSIÓN

facebook
Home Profile Find Friends Account



- Wall
- Info
- Photos
- Friends

Find Friends

- Best Friends
- Coworkers
- Classmates

Add a Badge to Your Site

Fusión Danza

Born on January 1, 1988 Add your current work information Add your education information Edit Profile

Share: Status Photo Link Video

What's on your mind?

Fusión Danza
 ¡Fusión abre sus puertas el próximo 12 de septiembre!
 Visita nuestra página web: www.danzafusion.com
 2 seconds ago · Like · Comment

Fusión Danza
 Practica estos fáciles ejercicios de estiramiento que Fusión trae para ti y mejora tu flexibilidad y rendimiento en clase.



Ejercicios para mejorar y obtener flexibilidad (ideal para bailarines de Ballet)
www.youtube.com
 III BLOC: <http://pasiondelballet.com.ar/> III Nos enseña varios ejercicios que nos permitirán obtener una buena flexibilidad. Haciendo estos ejercicios en forma regular, notrás de a poco el aumento de la flexibilidad, con lo que te verás beneficiado, por ejemplo, en tus clases de danza clásica, que

about an hour ago · Like · Comment · Share

Fusión Danza
 Clase de Street Jazz nivel Intermedio



Street Jazz telephone.avi
www.youtube.com
 Clase de Street Jazz de Caro Amaya en la BA Crew, Bs, As, Argentina.

about an hour ago · Like · Comment · Share

RECENT ACTIVITY

 Fusión changed her profile picture.

There are no more posts to show.

[Edit Profile](#)

Visit Your Wall

Post status updates, questions, links, videos and photos, or see what friends post on your Wall.

Featured

Use Friend Finder With Windows Live Messenger

Find friends the easy way using the automatic friend finder.

Windows Live ID

Find Friends


Facebook won't store your password.

Chat (0)

Anexo #13


Página de Twitter FUSIÓN @danzafusion

twitter Have an account? [Sign in](#)

Get short, timely messages from FusionDanza. 

Twitter is a rich source of instantly updated information. It's easy to stay updated on an incredibly wide variety of topics. **Join today** and **follow @FusionDanza**.

[Sign Up](#) Get updates via SMS by texting **follow FusionDanza** to your local code. [Codes for other countries](#)

 **FusionDanza**

Profesores con alta experiencia, las mejores instalaciones, estacionamiento cercano, Café-Fusión y mucho más... visita www.fusiondanza.com

about 1 hour ago via web

En **Fusión** te ayudamos a descubrir tu estilo personal al bailar y te formamos como un bailarín integral... únete!

about 1 hour ago via web

Street Jazz, Danza Contemporánea, Hip Hop, Jazz Lírico, Pre-ballet y mucho más... ven a **Fusión** y conoce todo sobre **nuestras clases!**

about 1 hour ago via web

Si te inscribes antes del 30 de septiembre recibe un 10% de descuento en la inscripción. Conoce nuestras promociones en www.fusiondanza.com

about 1 hour ago via web

Conoce todo sobre nuestras clases y profesores en www.fusiondanza.com

about 1 hour ago via web


Name FusionDanza
Location Caracas
Web <http://fusiondanza.com>
Bio **Fusión, Centro de Danza y Expresión, ofrece la enseñanza integral de diversos géneros de baile bajo la premisa de aprender disfrutando.**

0 following 0 followers 0 listed

Tweets 7

Favorites

Following

 **RSS feed of FusionDanza's tweets**

Anexo #14

Listado de campamentos

- Camping Homa
- Casa de Campo
- El Tamao
- Eskalando
- Eventos y Recreación Tinajas
- Finca Las Gemas
- Gordon's Farm
- Granja Boconó
- Grupo Chamos
- Guaikinima
- Guaquiritos
- Hiawatha
- La Cocuiza
- La Colmena
- La Encantada
- La Escondida
- La Llanada
- La Meseta
- La Troja
- Lagunazo
- Las Aves
- Los Cristales
- Mi Guarimba
- Papagayo
- Q'Eventos
- Ranita
- Recrea
- Recreaciones Aventura
- Rincón Grande
- Río Aro
- Shangrila
- Super Fiestas
- Terecay
- Tios
- Vacatunare
- Watau

Anexo #15

Centros Comerciales en el Municipio Chacao

Bello Campo	Calle Independencia con Av. Coromoto. Bello Campo.
Centro Plaza	Av. Francisco de Miranda. Los Palos Grandes.
Chacaíto	Av. Francisco Solano. Sans Souci.
Ciudad Tamanaco (CCCT)	Av. Ernesto Blohm con Av. La Estancia. CCCT.
Las Cúpulas	Av. Andrés Bello con 3era. Transversal. Los Palos Grandes.
Centro Lido	Av. Francisco de Miranda. El Rosal.
Mata de Coco	Av. Blandín. San Marino.
Sambil	Av. Libertador. Estado Leal.
Centro San Ignacio	Av. San Ignacio de Loyola. San Marino.
Parque Cristal	Av. Francisco de Miranda. Los Palos Grandes.
Arta	Av. Pichincha. Sans Souci.
Cubo Negro	Av. La Estancia con Av. Ernesto Blohm. CCCT.
Centro Comercial Expreso Chacaíto	Final Av. Francisco de Miranda, Edif. C.C. Expreso (antiguo edificio Beco). Urb. El Bosque

Anexo #16

Listado de colegios en el Municipio Chacao

NOMBRE	DIRECCION	TELF	E-MAIL
J.E.N. "EL LIBERTADOR"	AVENIDA FRANCISCO DE MIRANDA CON CALLE LOS MARISTAS. CHACAO.	4245877	
E.B.N. "FERNANDO DE PEÑALVER"	AVENIDA EL PARQUE DE CAMPO ALEGRE. CAMPO ALEGRE.	2662374	claret-irazabal@hotmail.com
PREESCOLAR "FUNDACOMUN"	AVENIDA EL TRAPICHE. LA FLORESTA	2858916	
U.E. "GUSTAVO HERRERA"	FINAL AVENIDA LIBERTADOR, ESTADO LEAL.	2620318 041 2-5777609	gustavoherreira2004@hotmail.com
PREESCOLAR "LYA ÍMBER DE CORONIL"	AVENIDA SAN FELIPE, ENTRE 1RA. Y 2DA. TRANSVERSAL, EDIFICIO DON BOSCO 88. 1ER. PISO. LA CASTELLANA.	2653215	
PREESCOLAR "NINFA MOLINA DE ORTIZ"	FINAL CALLE LIBERTADOR. LA FLORESTA.	2838756	
JARDIN DE INFANCIA "RAFAEL PAYTUVI"	AVENIDA MOHEDANO CRUCE CON ÁVILA. PARQUE MISIA JACINTA. LA CASTELLANA	2651799 263 8488	
CENTRO PREESCOLAR "VIRGINIA VERA"	2DA. TRANSVERSAL DE LA CASTELLANA, ENTRE AVENIDA EUGENIO MENDOZA Y MOHEDANO.	2669365 267 1899	

Directorio de escuelas nacionales

NOMBRE	DIRECCION	TELF	E-MAIL
U.E.B.M. "ANDRÉS BELLO"	CALLE MOHEDANO CRUCE CON PAEZ. CHACAO.	2664822 26 44496	uembello@chacao.gov.ve uem-abello@cantv.net
U.E.M. "CARLOS SOUBLETTE"	AVENIDA SANTA ANA CON AVENIDA AVILA. BELLO CAMPO	2637810 26 38756 2638 912	uemsublette@chacao.gov.ve uem-soublette@cantv.net
U.E.B.M. "JUAN DE DIOS GUANCHE"	AVENIDA PRINCIPAL PEDRO MATÍAS REYES CON CALLE LOS MANGOS EL PEDREGAL	2670757 26 76156	uemguanche@chacao.gov.ve jddguanch e@cantv.net
UDAEM "SAN JOSÉ"	AVENIDA EL RETIRO QUINTA UDAEM "SAN JOSÉ" EL ROSAL.	9539927 95 38511	uemjose@chacao.gov.ve udaem-sjose@cantv.net
U.E. PROGRAMA JOVENES ADULTOS "PADRE MOHEDANO"	CALLE MOHEDANO CRUCE CON PAEZ. CHACAO.	2664822	

Directorio de escuelas municipales

Directorio de escuelas privadas

NOMBRE	DIRECCION	TELF	E-MAIL
U.E. "CENTRO INFANTIL ALTAMIRA" (INDASE)	8VA. TRANSVERSAL ENTRE AVENIDA 10 Y 11. ALTAMIRA	2622020	amagarec@cantv.net.ve daniela_martinho@provincial.com
U.E. "COLEGIO BELÉN"	5TA. AVENIDA CON 10MA. TRANSVERSAL DE LOS PALOS GRANDES	2859840	
COLEGIO "BLANCA NIEVES"	3RA. AVENIDA ENTRE 7MA. Y 8VA. TRANSVERSAL DE ALTAMIRA, QUINTA CANADÁ.	2638721	colegioblancanieves@cantv.net
ESCUELA HOGAR "SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS"	CALLE TÁRTAGO, PEDREGAL. LA CASTELLANA.	2614145 2613867	esc.hscj@cantv.net
U.E. "COLEGIO CRISTO REY"	7MA. AVENIDA ENTRE 6TA. Y 7MA. TRANSVERSAL DE ALTAMIRA.	2621829 2610693	colcrey@cantv.net
U.E. COLEGIO "DON BOSCO"	AVENIDA SAN JUAN BOSCO, ENTRE 6TA. Y 7MA. TRANSVERSAL DE ALTAMIRA.	2636628 2636284	
INSTITUTO EDUCACIONAL "LANDER"	1ERA. AVENIDA SUR ALTAMIRA 2DA. TRANSVERSAL FINAL CALLE CIEGA. EL DORADO	2660807 2663494	
PREESCOLAR EDUPLIN EDUCACIÓN PLANIFICADA INTERNACIONAL	TRANSVERSAL 11 ENTRE 3RA. Y 5TA. AVENIDA DE LOS PALOS GRANDES.	2857547	eduplin@cantv.net
INSTITUTO "EINSTEIN"	AVENIDA PRINCIPAL URBANIZACIÓN BOLÍVAR. CHACAO.	2663671	
U.E. COLEGIO "EL ALBA"	6TA. TRANSVERSAL CON 2DA. AVENIDA N° 9. LOS PALOS GRANDES	2836508	elalba67@hotmail.com
GUARDERÍA Y JARDÍN DE INFANCIA "GRAN MAMA"	3RA. AVENIDA ENTRE 5TA. Y 6TA. TRANSVERSAL, QUINTA EL CORTIJO, LOS PALOS GRANDES.	2838949 2867847	
I.C.A.N.E.	CALLE SAN CARLOS, QUINTA ICANE, LA FLORESTA.	2858604	
J.E. INSTITUTO "LERNER"	AVENIDA AVILA, QUINTA SANTA ANA, LA CASTELLANA.	2661410	institutolemer@cantv.net

Anexo #17

ENTREVISTA REALIZADA A IRMA DOMÍNGUEZ, FUNDADORA Y DIRECTORA DE LA ACADEMIA PENTAGRAMA DESDE EL AÑO 1987.

- Qué géneros del baile ofrece actualmente Pentagrama?
- Hoy día tenemos gran variedad de clases. Flamenco, Jazz, Ballet para las pequeñas, géneros urbanos, Tap y otros.
- Luego de 23 años trabajando en el mercado de academias de baile, cómo puedes decir que ha sido la evolución de las academias en cuanto a los estilos que ofrecen?
- Todo ha cambiado mucho. Nosotros comenzamos en 1987 con Ballet y Tap. Para aquél entonces sólo había Tap en una academia que se llama las Voces Blancas que tiene todos los años del mundo y bueno, nosotros decidimos empezar a darlo también. Varios años después abrimos clases de Flamenco y después de Jazz. Y desde hace unos seis años también ofrecemos géneros más urbanos.

- Por qué decidieron incorporar el género urbano Street Jazz como otro estilo en la academia?
- Hace unos años, cuando a penas el boom de los géneros urbanos estaba comenzando, entró a dar clases en la academia el profesor Alfredo Pereira, quien desde aquellos tiempos ha tenido una tendencia hacia el Street Jazz y esos estilos más de calle. Resultó que a las niñas les encantó la clase de Alfredo y luego también comenzó a dar clases su hermano, Rider, que tiende más hacia el Hip hop. Actualmente, las clases de estos géneros son las más pedidas por las niñas que vienen buscando información. Todas las adolescentes llegan a la escuela preguntando por el Hip hop, interesadas por bailar al son de música rápida y moderna.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS FOCUS GROUPS: MADRES, ADULTAS Y NIÑAS

CAPÍTULO VI

CREACIÓN DE LA ACADEMIA DE BAILE FUSIÓN

ANEXOS

	AM 7:30 -9:00	AM 9:00 -11:00	PM 3:00 – 4:00	PM 4:00 – 5:00	PM 5:00 – 6:30	PM 6:30 – 8:00	PM 8:00 – 9:30
Lunes	Pilates avanzado	Pilates básico	Pre-ballet (3-5 años)	Street Jazz (6-8 años)	Mini Fusión: Ballet y Street Jazz (9-11 años)	Inter Fusión: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contém- poraneo (12-17 años)	Fusión avanzado: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contém- poraneo (18+ años)
Martes	Ballet para adultas (intermedio)	Ballet para adultas (intermedio)	Pre-ballet (3-5 años)	Pop (8-10 años)	Jazz lírico (9-11 años)	Street Jazz (14-18 años)	Jazz lírico básico-intermedio (14-18 años)
Miercoles	Pilates avanzado	Pilates básico	Pre-ballet (3-5 años)	Street Jazz (6-8 años)	Mini Fusión: Ballet y Street Jazz (9-11 años)	Inter Fusión: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contém- poraneo (12-17 años)	Fusión avanzado: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contém- poraneo (18+ años)
Jueves	Ballet para adultas (intermedio)	Ballet para adultas (intermedio)	Pre-ballet (3-5 años)	Pop (8-10 años)	Jazz lírico (9-11 años)	Street Jazz (14-18 años)	Jazz lírico básico-intermedio (14-18 años)
Viernes				Contemporáneo básico infantil (10-14 años)	Contemporáneo básico juvenil (14-18 años)	Contemporáneo básico-intermedio adulto (18+ años)	

	AM 7:30 -9:00	AM 9:00 -11:00	PM 3:00 – 4:00	PM 4:00 – 5:00	PM 5:00 – 6:30	PM 6:30 – 8:00	PM 8:00 – 9:30
Lunes	Yoga intermedio-avanzado	Yoga básico	Ballet (6-8 años)	Street Jazz (3-5 años)	Jazz lírico (9-11 años)	Jazz lírico (12-16 años)	Hip Hop intermedio-avanzado (18+ años)
Martes	Yoga básico	Yoga intermedio-avanzado	Ballet (6-8 años)	Street Jazz (6-8 años)	Street Jazz (10-14 años)	Latin mama (salsa)	Fusión Adultos básico: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contemporáneo (18+ años)
Miercoles	Yoga intermedio-avanzado	Yoga básico	Ballet (6-8 años)	Street Jazz (3-5 años)	Jazz lírico (9-11 años)	Jazz lírico (12-16 años)	Hip Hop intermedio-avanzado (18+ años)
Jueves	Yoga básico	Yoga intermedio-avanzado	Ballet (6-8 años)	Street Jazz (6-8 años)	Street Jazz (10-14 años)	Latin mama (Reggaetón)	Fusión Adultos básico: Ballet, Street Jazz, Hip Hop, Contemporáneo (18+ años)
Viernes				Street Jazz (12-16 años)	Latino básico (12-16 años)	Hip Hop básico (16+ años)	