

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA INGENIERIA EN *MARKETING***

**TEMA**

**PLAN DE *MARKETING* RELACIONAL PARA FIDELIZAR A LOS  
CLIENTES DE LA ESCUELA RUSA DE BALLET EN EL CANTÓN  
SAMBORONDÓN**

**AUTORA**

**Genesis Romero Maldonado**

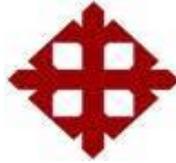
**TRABAJO DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN *MARKETING***

**TUTOR**

**Ing. Carlos Luis Torres Briones, MBA**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN *MARKETING***  
**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por  
**Genesis Romero Maldonado**, como requerimiento parcial para la obtención  
del Título de **Ingeniera en *Marketing***.

**TUTOR**

---

Ing. Carlos Luis Torres Briones, MBA

**REVISORES**

---

Ing. Verónica Correa Macías, MBA

---

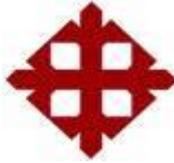
Ing. Danilo Holguín Cabezas, MGS

**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA**

---

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 28 del mes de julio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN *MARKETING***

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Genesis Romero Maldonado**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Plan de *marketing* relacional para fidelizar a los clientes de la Escuela Rusa de Ballet en el cantón Samborondón** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en *Marketing***, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

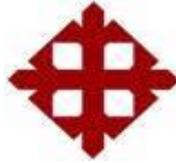
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de julio del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Genesis Romero Maldonado**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN *MARKETING***

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Genesis Romero Maldonado**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de *marketing* relacional para fidelizar a los clientes de la Escuela Rusa de Ballet en el cantón Samborondón**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de julio del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Genesis Romero Maldonado**

## **AGRADECIMIENTO**

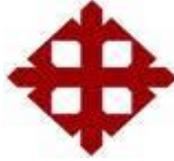
Mis más profundos agradecimientos a mis padres y a las personas que me apoyaron en la realización del proyecto.

***Genesis Romero Maldonado***

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a todas las personas que me acompañaron a lo largo de la carrera universitaria tanto amigos como maestros y en especial a mis padres pilar fundamental en mi vida.

***Genesis Romero Maldonado***



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN *MARKETING***

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Presidente del Tribunal  
O  
Profesor Delegado**

---

**Ing. Verónica Correa Macías, MBA**

**REVISORA**

---

**Ing. Danilo Holguín Cabezas, MGS**

**REVISOR**

---

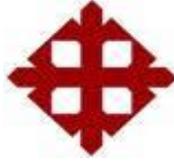
**Ing. Carlos Luis Torres B., MBA**

**TUTOR**

---

**Lcda. Patricia Torres Fuentes**

**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN *MARKETING***

## **CALIFICACIÓN**

---

**NÚMEROS**

---

**LETRAS**

---

**Ing. Carlos Luis Torres Briones, MBA**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	vii
CALIFICACIÓN.....	viii
Resumen ejecutivo .....	xxi
Palabras claves.....	xxii
Introducción .....	1
TEMA: Plan de <i>marketing</i> relacional para fidelizar a los clientes de la escuela rusa de ballet en el cantón Samborondón.....	1
Antecedentes.....	1
Problemática.....	2
Justificación .....	5
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivosespecíficos.....	6
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1. <i>Marketing</i> y comportamiento del consumidor.....	7
1.1.1. ¿Qué es el <i>marketing</i> ? .....	7
1.1.2. Evolución del <i>marketing</i> mix.....	8
1.1.3. Comportamiento del consumidor.....	9
1.1.4. Proceso toma de decisiones.....	9
1.1.5. Factores externos del comportamiento del consumidor .....	11
1.1.5.1. La cultura .....	11
1.1.5.2. Nivel socio económico .....	11
1.1.5.3. Grupos de referencia .....	12
1.1.5.4. Familia .....	12

1.1.6.	Factores internos del comportamiento del consumidor .....	12
1.2.	<i>Marketing</i> relacional .....	13
1.2.1.	¿Qué es el <i>marketing</i> relacional? .....	13
1.2.2.	Elementos del <i>marketing</i> relacional .....	14
1.2.2.1.	Relaciones a largo plazo .....	15
1.2.2.2.	Mutua ganancia .....	15
1.2.2.3.	Implica toda la empresa .....	15
1.2.2.4.	Calidad.....	16
1.2.3.	Fidelización.....	16
1.2.3.1.	¿Qué es la fidelización?.....	16
1.2.4.	Indicadores y categorías de fidelización .....	17
1.2.5.	Indicadores de fidelización .....	17
1.2.6.	Categorías de fidelización .....	17
	La fidelización se divide en 3 partes que son: .....	17
1.2.7.	Vínculos y costos de cambio .....	18
1.2.7.1.	Costos de cambio .....	18
1.2.7.2.	Tipos de coste de cambio .....	18
1.2.9.	Vínculos.....	19
1.2.10.	Retención de clientes .....	20
1.3.	<i>Marketing de servicios</i> .....	20
1.3.1.	¿Qué es el <i>marketing</i> de servicios? .....	20
1.3.2.	Calidad del servicio.....	21
1.3.3.	¿Por qué se puede perder un cliente?.....	22
1.3.4.	Evaluación del <i>marketing</i> de servicios modelo <i>gap</i> .....	24
1.4.	Modelo de marco teórico .....	26
	CAPÍTULO 2 .....	7
2.1.	Análisis del micro entorno empresa .....	27
2.1.1.	Reseña histórica .....	27
2.1.2.	Misión .....	29
2.1.3.	Visión.....	29

2.1.4. Valores.....	29
2.1.5. Objetivos organizacionales.....	29
2.1.6. Estructura organizacional.....	30
2.1.7. Servicio.....	31
2.2. Análisis de macro entorno.....	32
2.2.1. Entorno económico.....	32
2.2.1.1. El producto interno bruto.....	32
2.2.1.2. Inflación.....	34
2.2.1.3. La canasta familiar.....	35
2.2.1.4. El PIB per cápita.....	36
2.2.2. Crecimiento de la industria.....	37
2.2.4. Entorno político legal.....	40
2.3.2. Ciclo de vida del producto.....	44
2.3.3. Foda.....	44
2.3.4. Matriz de evaluación de factores internos.....	45
2.3.5. Matriz de evaluación de factores externos.....	46
2.3.6. Matriz de perfil competitivo.....	47
2.3.7. Cadena de valor.....	48
2.3.7.1. <i>Marketing</i> y ventas.....	48
2.3.7.2. Personal de contacto.....	50
2.3.7.3. Soporte físico y habilidades.....	51
2.3.7.5. Clientes.....	51
2.3.7.6. Dirección general y de recursos humanos.....	52
2.3.7.7. Organización interna y tecnología.....	52
2.3.7.8. Infraestructura y ambiente.....	52
2.3.7.9. Abastecimiento.....	54
2.3.7.10. Margen del servicio.....	54
2.3.8. Cinco fuerzas de Porter.....	55
CAPÍTULO 3.....	58
3. Introducción.....	58

3.1. Objetivo general .....	58
3.2. Objetivos específicos .....	58
3.3. Metodología de la investigación .....	58
3.3.1. Tipos de investigación descriptiva .....	59
3.3.1.1. Definición muestral .....	59
3.3.1.2. Tipo de muestreo.....	59
3.3.1.3. Tamaño de la muestra.....	59
3.3.1.4. Modelo de la encuesta .....	60
3.3.2.2. Focus group .....	63
3.3.2.3. Guía del <i>focus group</i> .....	64
3.3.2.4. Preguntas del <i>focus group</i> .....	64
3.4. Alcance .....	65
3.5. Resultados de la investigación.....	65
3.6. Conclusiones de resultados de la encuesta.....	74
3.7. Resultados del focus group.....	76
CAPÍTULO 4 .....	40
4.1 Objetivo.....	79
4.1.1. Objetivo general.....	79
4.1.2. Objetivos específico.....	79
4.2 Segmentación .....	79
4.2.1 Macro segmentación .....	80
4.2.2 Segmentación en base al comportamiento de compra .....	81
4.2.2.1. Segmento niño y adolescente no les gusta el ballet.....	81
4.2.2.2. Segmento niñas y adolescentes que les gustan el ballet .....	81
4.2.2.3. Segmento niñas y adolescentes que aman el ballet.....	82
4.2.2.4. Segmento profesionales.....	82
4.2.2.5. Segmento madres que les gusta el ballet.....	83
4.2.2.6. Segmento madres que aman el ballet.....	83
4.2.2.7. Madres de familia profesionales .....	83

4.2.3 Micro segmentación.....	84
4.2.4 Estrategia de segmentación .....	87
4.3 Roles de compra .....	87
4.3.1 Matriz roles y motivos .....	87
4.4 Posicionamiento.....	88
4.4.1 Estrategia de posicionamiento.....	88
4.4.2 Promesa de valor.....	89
4.5 Análisis de la competencia.....	89
4.5.1 Tipos de industria .....	89
4.5.2 Matriz importancia de resultados .....	89
4.6 Estrategias .....	91
4.6.1 Estrategia básica de desarrollo.....	91
4.6.3 Estrategias de crecimiento.....	92
4.6.4 Estrategias de fidelización .....	92
4.6.4.1 Matriz de clientes.....	92
4.6.4.2 Satisfacción vs Retención .....	94
4.8.1. Producto – Servicio.....	96
4.8.1.1. Estructura de las clases en base a las edades .....	102
4.8.1.2. Calidad del servicio .....	106
4.8.1.3. Atributos .....	107
4.8.1.4. Procesos .....	108
4.8.1.5. Personas .....	110
4.8.1.6. Contratación de nuevo personal.....	111
4.8.2. Precio.....	114
4.8.3. Plaza .....	115
4.8.4. Promoción.....	119
4.8.4.1. Estrategias club de fans de madres de familia .....	119
4.8.5. Descripción de los beneficios del club .....	122
4.8.5.1. Descuentos y combos especiales .....	122

4.8.5.2. Premios y sorteos.....	125
4.8.5.3. Talleres informativos .....	128
4.8.5.4. Conoce mejor a tu artista .....	129
4.8.5.5. Acceso a presentación exclusiva.....	130
4.8.6. Estrategia artistas en construcción .....	130
4.8.6.1. Lago de los cisnes.....	130
4.8.6.2. Cenicienta .....	132
4.8.6.3. Coppelia .....	133
4.8.6.4. Bella durmiente.....	134
4.8.6.5. Cascanueces.....	136
4.8.7. Creación del sitio <i>web</i> .....	139
4.8.7.1. Especificaciones técnicas del sitio <i>web</i> .....	139
4.8.7.3. Estructura o mapa del sitio .....	141
4.8.6.5. Propuesta del sitio .....	143
4.8.6.6. Propuesta de las redes sociales.....	144
4.8.6.7. Implementación .....	145
4.8.7. Cronograma de actividades club de fans.....	147
4.8.8. Cronograma de actividades artistas en construcción .....	148
4.8.9. Auditoría de <i>marketing</i> .....	149
4.8.10. Medición y control club de fans .....	150
4.8.10.1. Medición y control artistas en construcción .....	150
4.8.11. Conclusión del capítulo 4 .....	151
CAPÍTULO 5 .....	152
5.1. Presupuesto.....	152
5.1.1. Inversión inicial .....	152
5.1.2. Gastos de <i>marketing</i> .....	153
5.1.3. Sueldos y salarios.....	154
5.1.4. Detalle de venta anual .....	154
5.1.4.1. Detalle de ventas mensuales .....	155
5.1.5. Detalle de costos mensual.....	156
5.1.5. Estado de resultados.....	157

5.1.6 Flujo de caja .....	158
5.1.8. <i>Marketing</i> ROI.....	159
5.1.9. Conclusiones del capítulo 5.....	160
Bibliografía.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Promedio de deserción .....	4
Tabla 2 <i>Marketing</i> tradicional versus <i>marketing</i> relacional .....	14
Tabla 3 Total del mercado en los últimos 5 años .....	43
Tabla 4 Promedio de ventas .....	44
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos .....	46
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos .....	47
Tabla 7 Matriz de perfil competitivo .....	48
Tabla 8 Las 5 fuerzas de Porter .....	56
Tabla 9 Iniciativa de inscripción .....	65
Tabla 10 Como supo de la escuela .....	66
Tabla 11 El ballet y no otra actividad .....	67
Tabla 12 Elección de la escuela rusa de ballet y no otras .....	68
Tabla 13 Factores del servicio .....	69
Tabla 14 Análisis del espectáculo .....	70
Tabla 15 Calificación de maestras .....	70
Tabla 16 Competencia .....	71
Tabla 17 Recomendaciones .....	72
Tabla 18 Mejoras .....	73
Tabla 19 Segmentación madres de familia .....	79
Tabla 20 Segmentación estudiantes de la escuela .....	80
Tabla 21 Micro segmentación .....	84
Tabla 22 Segmentos elegidos .....	86
Tabla 23 Matriz roles y motivos .....	88
Tabla 24 Matriz importancia de resultados .....	90
Tabla 25 Matriz de modelo de negocio .....	95
Tabla 25 Matriz de modelo de negocio .....	95
Tabla 26 Estructura de las clases en base a las edades .....	102
Tabla 27 Estructura de las clases en base a las edades .....	103
Tabla 28 Estructura de las clases en base a las edades .....	104
Tabla 29 Etapa recreativa .....	105

Tabla 30 Precio antiguo .....	114
Tabla 31 Precio nuevo .....	115
Tabla 32 Paga por semana.....	123
Tabla 33 Lago de los Cisnes.....	131
Tabla 34 La cenicienta.....	133
Tabla 35 Coppelia.....	133
Tabla 36 La bella durmiente.....	135
Tabla 37 Cascanueces .....	136
Tabla 38 Cronograma de actividades club de fans .....	147
Tabla 39 Cronograma de actividades artistas en construcción.....	148
Tabla 40 Medición y control club de fans .....	150
Tabla 41 Medición y control artistas en construcción.....	150
Tabla 42 Inversión Inicial del proyecto .....	152
Tabla 43 Gastos de <i>marketing</i> .....	153
Tabla 44 Sueldos y Salarios .....	154
Tabla 45 Detalle de venta anual .....	154
Tabla 46 Detalle de venta anual .....	155
Tabla 47 Detalle de costos mensuales .....	156
Tabla 48 Estado de resultado proyectado.....	157
Tabla 49 Flujo de caja proyectado .....	158
Tabla 50 <i>Marketing</i> ROI.....	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Los elementos y la gestión del <i>marketing</i> .....	8
Gráfico 2 Proceso en la toma de decisiones .....	10
Gráfico 3 Niveles socioeconómicos .....	11
Gráfico 4 Rol de necesidades en el comportamiento del consumidor .....	12
Gráfico 5 Características de los servicios .....	20
Gráfico 6 Las cinco dimensiones de la calidad .....	22
Gráfico 7 Pérdida de clientes .....	23
Gráfico 8 Modelo Gap .....	25
Gráfico 9 Modelo de marco teórico .....	26
Gráfico 10 Organigrama de la institución .....	30
Gráfico 11 Producto interno bruto .....	32
Gráfico 12 Evolución de la inflación del Ecuador .....	35
Gráfico 13 Crecimiento de la cultura y el arte en Ecuador .....	37
Gráfico 14 ¿En que gastan su tiempo los niños? .....	39
Gráfico 15 Participación de mercado .....	43
Gráfico 16 Cadena de valor .....	48
Gráfico 17 Infraestructura exteriores de la Escuela Rusa de Ballet .....	53
Gráfico 18 Infraestructura interior de la Escuela Rusa de Ballet .....	53
Gráfico 19 Iniciativa de inscripción .....	65
Gráfico 20 Como supo de la institución .....	66
Gráfico 21 El ballet y no otra actividad .....	67
Gráfico 22 Elección de la escuela rusa de ballet y no otras .....	68
Gráfico 23 Competencia .....	71
Gráfico 24 Recomendaciones .....	72
Gráfico 25 Mejoras .....	73
Gráfico 26 Macro segmentación .....	80
Gráfico 27 Segmentación de mercado madres e hijas .....	86
Gráfico 28 Matriz importancia de resultados .....	90
Gráfico 29 Matriz de clientes – frecuencia vs consumo .....	93
Gráfico 30 Matriz de clientes – satisfacción vs retención .....	94
Gráfico 31 Estructura o mapa del sitio .....	141

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Fundadora Escuela Rusa de Ballet.....	27
Imagen 2 Logo Escuela Rusa de Ballet .....	28
Imagen 3 Preballet.....	97
Imagen 4 Preballet 2.....	97
Imagen 5 Preballet 3.....	98
Imagen 6 Ballet 1 .....	99
Imagen 7 Ballet 2 .....	99
Imagen 8 Ballet 3 .....	100
Imagen 9 Pre - profesionales .....	101
Imagen 10 Profesionales .....	101
Imagen 11 Salón de clase perspectiva 1 .....	117
Imagen 12 Salón de clase perspectiva 2 .....	117
Imagen 13 Salón de clase perspectiva 3 .....	118
Imagen 14 Carnet club de fans .....	120
Imagen 15 Anuncio club de fans.....	121
Imagen 16 Pase a camerinos .....	122
Imagen 17 Mes de promoción.....	123
Imagen 18 Combo fotográfico.....	124
Imagen 19 Promoción especial.....	124
Imagen 20 Concurso “Me parezco a ella” .....	125
Imagen 21 Concurso “Me parezco a ella” .....	126
Imagen 22 Concurso “Mamá directora” .....	127
Imagen 23 Lago de los cisnes .....	131
Imagen 24 La Cenicienta .....	132
Imagen 25 Coppelia.....	134
Imagen 26 La bella durmiente.....	135
Imagen 27 La bella durmiente.....	137
Imagen 28 Concurso para alumnas .....	138
Imagen 29 Familia Balletista .....	138
Imagen 30 Modelo de sitio web .....	142

Imagen 31 Ilustración de la red social *Instagram*..... 144  
Imagen 32 Ilustración de la red social *Twitter*..... 144  
Imagen 33 Ilustración de la red social *Facebook*..... 145

## Resumen ejecutivo

El presente proyecto se enfoca en un plan de *marketing* relacional para una institución de ballet clásico. La Escuela Rusa de Ballet es el nombre de la escuela que cuenta con muchos años de experiencia formando bailarinas de primera en la ciudad de Guayaquil.

La institución ofrece dos ritmos el jazz<sup>1</sup> y el ballet clásico siendo la danza clásica la especialidad de la institución. Muchas niñas llegan con la ilusión de convertirse en grandes bailarinas y sus madres con el sueño de verlas sobre un escenario demostrando su talento.

Durante el año lectivo muchas niñas por diversas razones dejan de asistir por un período de tiempo o se retiran del todo de la institución. El proyecto se enfoca en descubrir qué buscan los clientes de la escuela para poder crear un plan efectivo para retener a los clientes actuales.

La escuela maneja una tasa promedio de deserción del 22%, esto quiere decir 17% por encima de la tasa promedio de negocios que es del 5% - 3%. Se realizó una investigación de mercado enfocada hacia las madres de familia que actualmente tienen a sus hijas inscritas en la escuela.

Los datos que arrojó la investigación fue que ellas no se sentían involucradas con la escuela. La institución no incluía a la madre de familia en ninguna de sus actividades, la institución se concentra en la técnica y el aprendizaje de las alumnas sin realizar ninguna actividad fuera de clases que mejore las relaciones entre madres y alumnas.

El objetivo principal de la escuela es reducir la tasa de deserción y aumentar el valor de vida de los clientes es por esta razón que surgió la idea de realizar dos estrategias enfocadas una en las madres de familia-Club de fans y la otra

---

<sup>1</sup>Jazz: es un estilo de baile que mezcla la danza clásica con movimientos modernos.

enfocada en las alumnas- artistas en construcción. El club de fans es una estrategia para crear vínculos sociales y estructurales entre las madres y sus hijas, este club fue creado con la finalidad de otorgarle a la mamá un título de fan número 1 de su artista favorita que sería su hija

La estrategia de artistas en construcción está creada para las alumnas, se realizó una mejor estructura de las clases en cuanto a la distribución del tiempo, adicionalmente se desea crear clases temáticas sobre ballets muy famosos con la finalidad de enriquecer los conocimientos del alumnado y hacer más entretenidas las clases.

Cada una de las actividades estará fijada en una línea de tiempo que corresponde a un año, el presupuesto para la realización de este proyecto será asumido por la institución.

Para analizar que los objetivos se cumplan se analizará la medición y control a través de encuestas de satisfacción del cliente y por medio de las redes sociales y sitio web mediante la exanimación constante de las visitas y participación de las actividades promocionales.

Este proyecto a través de sus diferentes estrategias, será sustentable económicamente porque según los datos financieros arrojó que es viable ya que generó ganancias para la escuela y podrá retener mayor cantidad de clientes.

### **Palabras claves**

- Fidelización
- *Marketing*
- Relacional
- Proyecto
- Ballet
- Deserción

## **Introducción**

**TEMA: Plan de *marketing* relacional para fidelizar a los clientes de la escuela rusa de ballet en el cantón Samborondón**

## **Antecedentes**

El presente proyecto es sobre la realización de un plan de *marketing* relacional para fidelizar a los clientes de la Escuela Rusa de Ballet en el cantón Samborondón, se realiza este proyecto ya que en la actualidad existe gran demanda por parte de la comunidad hacia este tipo de servicios, las personas se ven interesadas por el arte ya sea por simple novelería, moda o porque sienten pasión por la cultura. Ecuador en los últimos años, gracias al constante apoyo del estado para incrementar la culturización de los ecuatorianos, ha otorgado varios permisos para la creación de institutos de arte y teatro, presentación de obras nacionales y extranjeras.

Esta creciente tendencia también se refleja en el aumento de la oferta que existe en este cantón, hace algunos años no había gran variedad de instituciones que realicen actividades extraescolares, según el municipio de Samborondón en los últimos 6 años se han abierto 5 academias de danza, institutos de idiomas, escuelas de deporte entre otras opciones para niños, con características aparentemente similares y costos parecidos.

La Escuela Rusa de Ballet fue la primera institución creada en el cantón de Samborondón por esta razón cuenta con más de una década en el mercado creando bailarinas de primera que han representado al país en varios eventos internacionales de renombre, además de contar con personal altamente calificado e instalaciones de primera, es una empresa que ha ido creciendo en a medida que pasa el tiempo, en los últimos años la falta de fidelidad por parte de los clientes a afectado enormemente ya que existe un alto porcentaje de deserción por parte del alumnado por razones desconocidas. Se desea realizar

una investigación sobre esta problemática que se ejecutará con el fin de conocer razones por las cuales los padres de familia retiran a las niñas de la institución.

Conocer más acerca de los clientes que consumen este tipo de servicios y cuáles son las necesidades reales con el fin de dar un mejor servicio que beneficie al consumidor.

## **Problemática**

En Ecuador según datos del Banco Central del 2006 se destinó 3,0% para la cultura y educación del país a partir de esa fecha ha tenido un crecimiento sostenido, después de 7 años de decrecimiento para este sector.

Según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (2006) reflejan que la cultura y el arte tuvo un crecimiento de 0,03 % en el 2001, 0,09 % en el 2002 y 0,13 en el 2003 y 2004, esto refleja un interés por parte del consumidor hacia espectáculos, otras, etc.

El arte y la cultura según datos del Ministerio de Cultura, se ha dado de manera desigual ya que se concentra en Quito dejando a las demás ciudades de lado, solo para darse una idea un estudio preliminar del Ministerio de Cultura muestra 61 salas de teatro en el país: 25 en Quito, 6 en Guayaquil, y el resto en otras provincias.

Guayaquil según Luisa María Heredia escritora en el diario Expreso manifiesta que en los últimos años en la ciudad se ha experimentado un cambio evidente en el consumo de este tipo de propuestas ya que basta con abrir un periódico para ver las diferentes actividades de cultura y arte que hay en la ciudad actualmente existen 29 propuestas al mes en los diferentes teatros.

Una variante negativa es que este tipo de espectáculos no están abiertos para todo el público ya que las entradas tienen costos elevados, la clase media y alta

es la que consume las diferentes propuestas de arte, por lo que Samborondón se ha convertido en un mercado apetecido. Evidenciando por método de observación, ya que en la actualidad existen 5 escuelas de danza para niños y jóvenes.

La Escuela Rusa de Ballet tiene 17 años de funcionamiento y se encuentra ubicada en Samborondón Km 2,5. Danzas Jazz escuelas abrió sus puertas hace 2 años en el Km 2,5 vía a Samborondón, Clap cuenta con 6 años de funcionamiento y está ubicado en la Cdla. Entre Ríos, Pam estudios tiene actualmente 4 años funcionando en el km 4½ vía a Samborondón. Jessenia Mendoza lleva 5 años en el centro comercial las terrazas.

Esto demuestra el creciente aumento del interés por las empresas hacia este sector, los cuales han entrado con variedad de horarios y estrategias de precios de \$70 dólares Danzas Jazz, Jessenia Mendoza, Pam Estudios mientras que Clap conserva precios muy parecidos dependiendo de la edad entre \$95-\$125 dólares.

Actualmente en la Escuela Rusa de Ballet tiene muchas bajas en cuanto a su alumnado tal vez se deba a la creciente competencia o que las niñas prefieren otros ritmos; sin embargo, las estadísticas de la institución reflejan algunos datos muy interesantes, en cuanto a la cantidad de niñas que se retiran durante el año lectivo, según datos de los últimos cuatro años se han matriculado 662 alumnas.

Las alumnas que se han inscrito durante el año electivo no todas siguen en la institución durante y en el mismo período se retiran. Los datos estadísticos demuestran que anualmente el porcentaje de retiradas es elevado, siendo el 2011 el año en el que hubo mayor número de desertoras.

Las razones por las cuales se retiran son inciertas. Además cabe mencionar que los cursos donde existe el mayor número de retiradas durante el año lectivo son Preballet 1, Preballet 2, Preballet 3. Las edades de las niñas fluctúan entre los 3 y 8 años.

Tabla1 Promedio de deserción

Tabla promedio de deserción				
Año	Inscritas	Retiradas	Total	Porcentajes
2009	109	26	83	24%
2010	120	32	88	27%
2011	116	41	75	35%
2012	135	38	97	28%
2013	182	36	146	20%

Elaborado por autora

Adicionalmente se debe mencionar la cantidad de alumnas que durante al año lectivo se retiran por uno o varios meses y que regresan a la escuela a retomar sus estudios, las razones de este fenómeno son desconocidas, ya que no realizan ningún tipo de investigación que les ayude a determinar las razones exactas de dicho fenómeno.

Se especula que el alumno tal vez asiste a otras entidades con la finalidad de probar diferentes actividades como: deportivas, idiomas, otros estilos de danza, pintura o música.

Otras especulaciones es que las alumnas se ausenten por otras circunstancias ya sea por viajes al extranjero o salud.

La inasistencia de estas niñas hace que el promedio de facturación de la empresa sea variable durante el año lectivo reduciendo el valor de vida de algunos clientes.

Por medio de estos análisis podemos llegar a la conclusión que el cliente se mueve constantemente, su comportamiento cambia de manera rápida y busca más opciones, no hay fidelidad para la institución ya que por alguna razón existe algún descontento retiran a la estudiante y estas a su vez van a otras instituciones (competencia) a experimentar.

La problemática que se planteó anteriormente, para la realización del proyecto se buscara resolver este inconveniente con la finalidad de que la Escuela Rusa de Ballet pueda mejorar sus ingresos económicos

## **Justificación**

La industria actualmente está en crecimiento. No hay información sobre la misma, actualmente el Ministerio de Cultura y Patrimonio habla sobre la falta de datos estadísticos y reportes acerca de esta industria; sin embargo, para poder hablar del tema se buscan datos de referencia como el número de permisos que se otorgan para la realización de obras de teatro, danza, etc.

Adicionalmente toman como referencia la publicidad que se realiza, estos datos son de gran importancia es por esto que se considera que es una industria en crecimiento.

Se desea investigar este nicho de mercado en el cual no existe mucha información y es un posible segmento que se debería examinar con la finalidad de crear un negocio mejorado y convertirse en un éxito.

Mediante la implantación del proyecto se desea conocer y descubrir lo que el cliente está buscando en una escuela de danza y de qué manera crear vínculos los cuales ayuden a retenerlos con el fin de reducir las tasas de deserción a un porcentaje cada vez menor ya que es una problemática que resulta muy interesante resolver.

La investigación arrojaría resultados referentes a la danza y a la conducta de los clientes. Las escuelas o academias por lo general trabajan de manera empírica, es decir, sin estudios los cuales les ayuden a crecer, es por esto que se ve la necesidad de crear una investigación sobre lo que realmente desean los consumidores para crear fidelidad y que la empresa se beneficie con las ganancias que se generará.

La contribución de la tesis hacia otras aéreas extraescolares puede servir como guía para entender y explicar el comportamiento del cliente, aprovechando este tipo de información para beneficio propio tratando de realizar estrategias que ayuden a fidelizar a sus clientes y poder convertirse en la primera opción del consumidor siempre.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Fidelizar a los padres de familia y alumnas en la “Escuela Rusa de Ballet por Ana Wiesner” en el cantón Samborondón

### **Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del mercado y de la Escuela Rusa de Ballet
- Conocer los factores que influyen en la conducta de los padres y alumnos de la Escuela Rusa de Ballet y los beneficios buscados para la fidelización.
- Diseñar estrategias y acciones de fidelización para escuela rusa de ballet en el cantón Samborondón que permitan mejorar la relación a largo plazo con los clientes.
- Elaborar un análisis financiero del impacto de las estrategias de *marketing* relacional planteadas

### **Resultados esperados**

- Determinar los factores del micro y macro entorno que podrían afectar o beneficiar la actividad del negocio.
- Categorizar los principales factores influyentes en la conducta de compra y determinar aspectos que podrían ayudar a la fidelización.
- Generar relaciones a largo plazo con los clientes.
- Conocer el costo beneficio de la implementación del plan de *marketing* relacional para la escuela rusa de ballet.

**CAPÍTULO 1**  
**MARCO TEÓRICO**

## **Marco teórico**

### **1.1. *Marketing* y comportamiento del consumidor**

#### **1.1.1. ¿Qué es el *marketing*?**

Es un proceso administrativo y benéfico por medio del cual ciertos grupos o personas obtienen lo que desean y necesitan de un producto o servicio según Kotler y Armstrong (2003). El *marketing* es un sistema que busca crear productos que satisfagan necesidades, les otorga precio, promoción y los distribuye hacia el grupo para el cual fue creado; esto se realiza con un único fin, aumentar las ventas de la empresa según Stanton, Etzel y Walter(2007).

Los autores Al Ries y Jack Trout(2006), ven al *marketing* de una manera diferente; ellos piensan que esta palabra significa guerra, donde se debe de analizar constantemente a la competencia realizando un constante análisis de sus fortalezas y debilidades.

Los tres autores antes mencionados concuerdan en lo siguiente: el *marketing* se centra en la compra y venta de productos creados para satisfacer necesidades específicas de ciertos grupos. No se necesita crear ningún tipo de vínculo con el cliente solo se desea realizar la transacción donde ambas partes se beneficien.

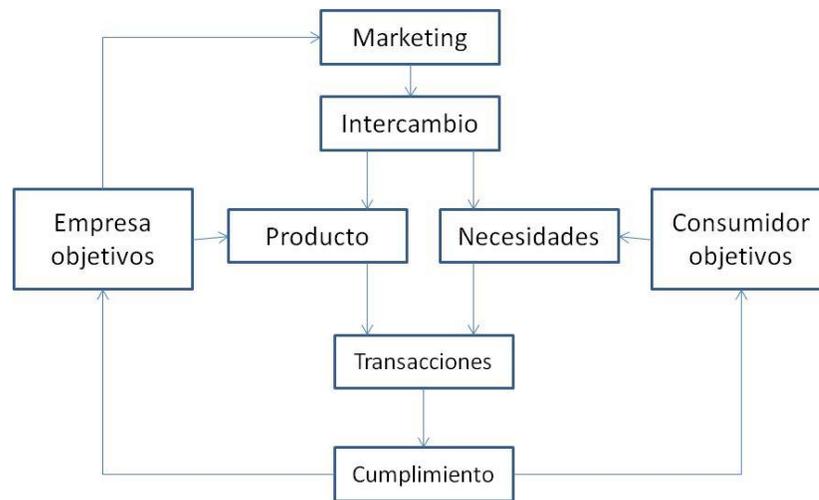
Esta filosofía tiene dos dimensiones por parte de la empresa:

Análisis sistemático y permanente de las necesidades del consumidor con el fin de desarrollar el producto y poder encontrar una ventaja competitiva del producto-*Marketing* Estratégico Organización de estrategias de ventas y de comunicación, que los consumidores conozcan las cualidades reivindicadas de los productos y que los costes de esto sean mínimos- *Marketing* Operacional. El *Marketing* estratégico y el operacional van de la mano para la elaboración del Plan de *marketing*. El *marketing* evoluciona y se desarrolla(Rivas & Esteban, 2004, pág. 30)“con el fin de contestar una pregunta ¿Cómo impulsar

los intercambios?” Estos autores no mencionan la palabra ventas, ellos hablan de intercambios entre empresa y consumidor.

Desde sus inicios el *marketing* se centra en una serie de ideas y elementos

Gráfico 1 Los elementos y la gestión del *marketing*



Fuente: Rivas y Esteban (2004)

La figura nos indica que las empresas no podrían vender sus productos si no se conecta adecuadamente con las necesidades de los consumidores.

El consumidor juega el papel más importante ya que es considerado el rey y la empresa debe tratar satisfacer sus necesidades.

### 1.1.2. Evolución del *marketing mix*

La evolución del consumidor del siglo XXI es notable para Shani y Chalasani(1992), ya que afirman que el consumidor ya no es tan susceptible hacia el *marketing mix* como lo eran en los siglos pasados. Las 4P`s o las 4C`s del *marketing* ya no causan el mismo efecto en el consumidor, el *marketing* masivo eran estrategias usadas en el siglo XX. El *marketing mix* debe de estar enfocado en un grupo específico, no se puede desarrollar un producto para después venderlo, se tiene que realizar un estudio para saber que quieren los clientes y así construir un producto para ese grupo.

Un tema importante para la empresa es cuánto cuesta la satisfacción de los clientes, según Shani y Chalasani(1992), esto dependerá del tipo de *marketing* que se implante ya que el *marketing* relacional es más costoso que el tradicional.

El tiempo, las personas, las gestiones que se realizan para conocer al cliente y retención del cliente hacen que los costes del productos se eleven, pero los clientes están dispuestos a pagar el precio si este siente el valor añadido del producto o *servicio*.

### **1.1.3.Comportamiento del consumidor**

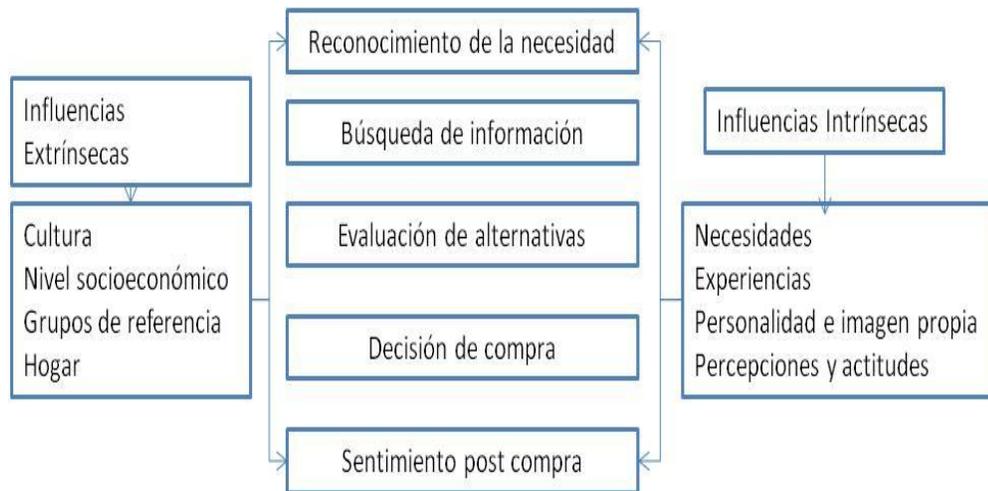
El comportamiento del consumidor según Solomon(2008), es el estudio de acciones involuntarias de las personas cuando tienen una necesidad, adquieren lo que desean, utilizan productos y/o servicios que satisface o no sus necesidades. El comportamiento según Schiffman y Kanuk(2005), se orienta en la manera como las personas gastan ya sea su tiempo, dinero y recursos en productos y/o servicios.

Los autores hacen énfasis en que se debe de estudiar todo el proceso de compra desde: “Que compran, porque lo compran, cuando compran, donde compran, con qué frecuencia compran, cuan a menudo lo usan, como lo evalúan después, cual es la influencia y como lo desechan ”Schiffman y Kanuk(2005, pág. 12). Solomon (2008), habla de la importancia de los procesos en el momento de realizar un estudio acerca del cliente, no solo se debe de tomar en cuenta cuando un consumidor cancela el producto o servicio sino de todo el conjunto de cosas que ocurre antes y después de la compra.

### **1.1.4.Proceso toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones de compra es complejo de analizar, porque la mente del consumidor es muy cambiante, se deben de plantear diversas variables para determinar que influye en el comportamiento del consumidor.

Gráfico 2 Proceso en la toma de decisiones



Fuente: Reid y Bojanic(2006)

En el gráfico 2 se presenta un modelo en el cual se puede evidenciar dos elementos las influencias extrínsecas y las intrínsecas en el proceso de toma de decisiones. Las extrínsecas son influencias que se encuentran fuera del individuo y las intrínsecas son las razones internas que tiene el individuo.

El proceso para tomar decisiones según el gráfico 2 muestra que todo inicia con el reconocimiento de la necesidad que un individuo puede tener por algún producto y/o servicio. El paso número dos se inicia con la búsqueda de información la cual puede provenir de algunos sitios según el interés y el tiempo que le dedique el consumidor a la recaudación de información. El tercer paso es la evaluación de alternativas en el cual se analiza toda la información que se recaudó, la decisión se tomará en base a los aspectos positivos y negativos que obtuvo por la investigación.

El cuarto paso es la decisión de compra con la cual el individuo elige una de las alternativas que fueron evaluadas, la decisión de compra es un riesgo que toma el individuo porque no se sabe al final que ocurrirá cuando se compre el producto o servicio. El último elemento es el sentimiento post compra que se base en dos elementos las expectativas versus el servicio que se le brindo al cliente según Reid y Bojanic(2006).

## 1.1.5. Factores externos del comportamiento del consumidor

### 1.1.5.1. La cultura

Una forma de segmentación (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 346), “es dividir los mercados en nacionales e internacionales en base a sus dogmas, valores, hábitos, etc”. A su vez la dentro de una cultura existen subculturas que también se unen porque comparten distintas costumbres, hábitos, creencias pero se diferencian de la cultura porque tienen más cosas en común. La cultura juega un papel importantísimo en el proceso compra, ya que determina en una sociedad lo que está bien y lo que está mal, ella le dice a los individuos como deben de comportarse, qué utilizar, qué comer, dónde estar, entre otras cosas que se van adquiriendo desde que uno nace a medida que crece el ser humano transmite esas creencias a las nuevas generaciones.

### 1.1.5.2. Nivel socio económico

La estatificación social según Molla(2006), explica que pueden consumir y que no los compradores. “La clase social determina qué posición económica y el estatus tienen los humanos dentro de la sociedad”(Molla, 2006, pág. 44), hace referencia que es irreal pensar que el estatus y la clase social determinan los hábitos de consumo de un individuo eso se podía especular en el pasado.

Gráfico3 Niveles socioeconómicos

Clase social alta	Clase social media	Clase social baja
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta, alta</li><li>• Alta, media</li><li>• Alta, baja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Media, alta</li><li>• Media, media</li><li>• Media, baja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja, alta</li><li>• Baja, media</li><li>• Baja, baja</li></ul>

Fuente: Alejandro Molla (2006)

Actualmente las aspiraciones de las clases sociales han cambiado y son elevadas, es por esto que es más difícil definir en qué nivel económico se

encuentran las personas. Las clases sociales cambian ya no solo se dividen en alta, media y baja. Las clases deben de tener dentro de cada una la siguiente clasificación:

### 1.1.5.3. Grupos de referencia

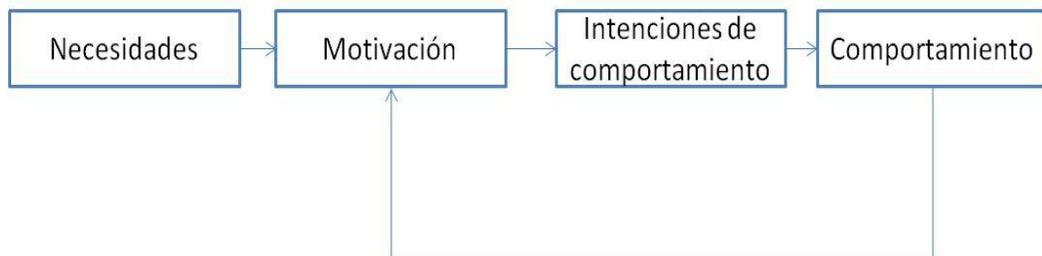
Los grupos de referencia son un conjunto de individuos que se identifican entre sí porque tienen cosas en común como costumbres, hábitos entre otras cosas. Cuando alguien quiere pertenecer a un grupo busca la aprobación y trata de parecerse al conjunto de personas con las que comparte es por esta razón que muchos de ellos compran en las mismas tiendas, consumen los mismos servicios, etc.

### 1.1.5.4. Familia

“La familia es un poderoso grupo de influencia sobre el consumidor” (Molla, 2006, pág. 59). La familia es un grupo de personas que viven bajo un mismo techo, aunque actualmente las familias no necesariamente es papá, mamá e hijos todas estas familias tienen algo en común que comparten gastos, decisiones y consumos. Las decisiones de compra en su mayoría son influenciadas por la familia ya que ella sienta un precedente de comportamiento.

### 1.1.6. Factores internos del comportamiento del consumidor

Gráfico4 Rol de necesidades en el comportamiento del consumidor



Retroalimentación

Fuente: Reid y Bojanic(2006)

La necesidad es el reconocimiento del individuo sobre lo que le hace falta. En base alguna cosa, en base a la necesidad la persona siente la motivación de comprar un producto o un servicio, seguido de la evaluación de lo que puede hacer para satisfacer su necesidad y por última la acción que hará.

## **1.2. *Marketing*relacional**

### **1.2.1. ¿Qué es el *marketing* relacional?**

El *Marketing* Relacional es la "gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objeto de crear y distribuir valor de forma equitativa" (Faus, 2004, pág. 17). "Está orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación"(Reinares & Ponzoa, 2004, pág. 18).

"Es el esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un largo período de tiempo." (Alet, 2000, pág. 23).

El *Marketing* relacional según (Alet, 2000), no solamente debe de establecer y sembrar relaciones con los consumidores finales sino también con los diferentes actores que intervienen en la entrega del producto o servicio como los proveedores, prescriptores, intermediarios, etc.

Cada uno de ellos juegan papeles de vital importancia para la empresa y debe de trabajar en mantenerlos. Los tres autores mencionados hacen referencia a las relaciones que se deben de crear con los clientes, no solo se debe establecer un producto que satisfaga las necesidades del consumidor también se debe interactuar con el comprador y tratar de vincularlo con la empresa creando relaciones de largo plazo en la cual ambas partes se beneficien. Realizando un cuadro comparativo en base al estudio de los siete autores antes mencionados podemos realizar una comparación *del marketing* tradicional y el relacional, los puntos que se mencionan son los más relevantes.

Tabla 2 Marketing tradicional versus marketing relacional

Elementos	Tradicional	Relacional
Objetivos	Satisfacción de las necesidades	Preservar y alargar las relaciones con los clientes creando valor
Dimensión de tiempo con el cliente	Corto Venta del producto o servicio a varios cliente	Largo Venta del producto o servicio al mismo cliente
Clientes	Búsqueda constante de nuevos consumidores	Base de datos
Comportamiento del Compra	Sensible al precio Cambio de proveedor en cualquier momento	No es sensible al precio No desea cambiar de proveedor
Costos	Inversión baja	Inversión alta
Comunicación	Publicidad General	Marketing Directo

Fuente:Alet(2000)

### 1.2.2.Elementos del *marketing* relacional

Raúl Abad (2003), hace referencia de varios elementos del *marketing* relacional entre los más importantes se han citado los siguientes:

Enfoque en el cliente: el cliente es el más importante para la empresa pero hay varios clientes:

- El cliente interno: miembros de la organización-colaboradores.
- El cliente externo: potenciales consumidores, proveedores y cliente.

La empresa debe de mantener distintos tipos de relaciones con cada uno de su clientes para tratar de conseguir su lealtad, ya que ofrece muchas ventajas para la empresa, a continuación podemos citar algunas escritas por Abad (2003).

- Los clientes no son absolutamente leales a una empresa a menos que se apliquen estrategias de fidelización a través del *marketing* relacional, el cual hará que aumente su lealtad hacia la empresa.

- Los clientes fieles serán los más perceptivos en la adquisición de productos nuevos que sean desarrollados por la empresa.
- Cliente fiel significa cliente satisfecho, la experiencia del cliente hacia personas ajenas a la empresa es la mejor publicidad que puede generar y es gratuita.
- Los clientes que son fieles significa un ahorro de dinero
- Los clientes que son fieles significa que son menos sensibles los precios.

#### **1.2.2.1. Relaciones a largo plazo**

Para Raúl Abad (2003), el cliente tiene una vida útil, el considera que las relaciones con el consumidor no deben enfocarse en acciones puntuales sino en tratar de crear lazos que aten al cliente para conseguir alargar la vida útil del mismo. La satisfacción del cliente es una gestión eficaz que beneficia a la empresa ya que mejora sus niveles de rentabilidad y asegura la estabilidad de la empresa a largo plazo.

#### **1.2.2.2. Mutua ganancia**

El vendedor y comprador por medio del *marketing* relacional crean una relación de igualdad, donde se busca que ambas partes se beneficien y se sientan satisfechos.

#### **1.2.2.3. Implica toda la empresa**

Toda la empresa, cada uno de los departamentos deben de estar vinculados con la realización y aplicación del *marketing* relacional.

*“Hay que recordar que los clientes se van cuando sus expectativas no son cumplidas. Pero esto no sólo se refiere al producto o servicio por el que pagan, sino todos los servicios de soporte y contacto con el personal con el que trata en una empresa”.*

*“La evaluación del proveedor se realiza desde la atención en la primera llamada hasta la solución de problemas en cada contacto”*  
(Whitehouse, 2010, pág. 19)

#### **1.2.2.4. Calidad**

La calidad para Raúl Abad (2003), es una medida de excelencia, la cual se adopta con el fin de superar las expectativas del consumidor.

La empresa trata de ajustar su producto en base a los requerimientos del cliente, constantemente realiza estudios haciéndose preguntas como:

- ¿Qué quiere el cliente?
- ¿Cuándo desea el producto?
- ¿Cómo lo desean?
- ¿A qué precio desea el producto?

#### **1.2.3. Fidelización**

El resultado de un buen plan relacional es la fidelización del cliente, que significa que la empresa se ganó la confianza y aprobación del cliente.

##### **1.2.3.1. ¿Qué es la fidelización?**

“Es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con el clientes a lo largo del tiempo”(Reinares P. , 2002, pág. 34).

La relación con el cliente según Reinares debe de ir más allá de solo una relación continua, debe de existir una dedicación constante con el cliente al punto de ganarse su confianza haciéndolo sentir parte de la empresa y que a su vez se sienta orgulloso de estar ahí.

Actualmente la competencia es muy agresiva es por esta razón que las empresas ya no buscan nuevos cliente porque resulta más caro, ahora la tendencia es mantener a los clientes con los que cuenta la empresa y hacer que ellos compren más. Un plan de fidelización es el que ayuda a la compañía a saber que quieren sus clientes a cambio de su confianza.

### **1.2.4. Indicadores y categorías de fidelización**

Arlet(2000) define los indicadores y las categorías de fidelización de la siguiente forma:

### **1.2.5. Indicadores de fidelización**

- Fidelidad exclusiva.
- Fidelidad que prevé compras de más marcas al mismo tiempo.
- Fidelidad a las marcas alternadas.
- La infidelidad: limitadas compras pero con una actitud positiva hacia el producto.

### **1.2.6. Categorías de Fidelización**

La fidelización se divide en 3 partes que son:

- La penetración

El número de clientes que adquirieron la marca en un tiempo determinado, comparado con el número de clientes que compraron el mismo producto solo que a otras empresas durante el mismo período determinado de tiempo.

- La frecuencia

El número de veces que compra un cliente la marca comparado con el número de veces que un cliente compra en otras marcas durante un mismo período de tiempo.

- La exclusividad

El número de clientes que han comprado una marca comparada con número de clientes que han comprado otras marcas en un mismo período de determinado de tiempo.

## **1.2.7. Vínculos y costos de cambio**

### **1.2.7.1. Costos de cambio**

Los costos de cambio según Alet(2000), sirven para que el cliente no se pueda cambiar fácilmente de proveedor. Se debe de hacer sentir al cliente que cambiarse de proveedor le causará algún tipo de efecto negativo como por ejemplo el producto puede incrementar de precio o tal vez no cumpla con sus expectativas.

### **1.2.7.2. Tipos de coste de cambio**

- **Costes de cambio personales del cliente**
  - Cambio del papel de usuario: es la evaluación y valoración del cambio y del producto y/o servicio que adquirió.
  - Costes emocionales: es la relación que existe entre el cliente y proveedor, en la cual se realiza una inversión de tiempo, esfuerzo y dedicación que con el pasar del tiempo se crea un vínculo emocional del cual es difícil de salir.
  - Esfuerzos de aprendizajes necesarios: el cliente analiza el tiempo y el esfuerzo que le tomaría en analizar y recaudar información de un nuevo proveedor.
  - Ventajas económicas asociadas a la lealtad: son beneficios económicos, el más común son los descuentos especiales, que se les otorga a los clientes que tienen muchos años adquiriendo productos de la misma empresa.
  - Riesgos sociales y psicológicos: es el miedo, la incertidumbre y la desconfianza que se apodera del cliente por adquirir un producto y/o servicio de un nuevo proveedor.
  - Contratos establecidos con empresas de productos o servicios complementarios o relacionados: este tipo de relaciones son muy difíciles

de romper ya que las empresas se sienten vinculadas por lazos económicos muy fuertes en el cual un rompimiento puede significar graves consecuencias.

### • **Costes de cambio asociados al producto**

- Costes de búsqueda: búsqueda de un nuevo proveedor, varias alternativas y pérdidas de tiempo.
- Costes de rediseño y reformulación: inversión e dinero y reformulación de varios detalles para el cambio del producto o servicio.
- Costes de formación y aprendizaje: capacitación del personal sobre la creación, uso y manipulación del nuevo producto
- Costes de cambio de papeles de algunos miembros de la organización: resistencia al cambio.
- Riesgo de fracaso: el cambio puede traer consecuencias graves y puede que exista rechazo por parte del cliente.
- Costes de marcha atrás en el cambio: regresar al sistema anterior por rechazo del producto y/o servicio.

### **1.2.9. Vínculos**

Según Alet (2000), en las empresas se deben realizar vínculos con los clientes para poder finalizarlos, cada uno de ellos se definen en base al tipo de experiencia que desea generar y se los dividen tres niveles:

- Vínculo financieros: el primer nivel son los vínculos económicos que se les otorga a los clientes con el fin retenerlos, este tipo de vínculos son fácilmente copiados por la competencia.
- Vínculos emocionales: el segundo nivel son las relaciones que se crea entre el cliente y algunos miembros de la organización, a los clientes se les

entregan beneficios los cuales van seguidos de una estrecha relación de amistad con la empresa.

- Vínculos estructurales: es el nivel más alto de los vínculos, el que se crea en base a los intereses del cliente o de proveedores, es la modificación o la implementación de servicios los cuales son determinados por el cliente para mejorar la relación con él y crear un vínculo muy difícil de romper.

### 1.2.10. Retención de clientes

Retener a un cliente resulta más económico que buscar nuevos clientes, por esta razón debe ser fundamental que las empresas realicen estrategias para desarrollar y prolongar el valor de vida de un cliente buscando que el consumidor siempre compre más. Las compañías por lo general gastan mucho dinero tratando de captar nuevos clientes pero realmente en lo que se deben enfocar es en mantener a los clientes actuales.

## 1.3. Marketing de servicios

### 1.3.1. ¿Qué es el marketing de servicios?

El servicio es un proceso en el cual no hay un producto físico, se convierte en algo no material que se intercambia entre el cliente y el vendedor. Los servicios tienen ciertas características como:

Gráfico 5 Características de los servicios

Intangibles	Heterogéneos	Producción de consumo	Perecederos
<ul style="list-style-type: none"><li>• No inventarios</li><li>• No patentes</li><li>• Difícil asignar precios</li><li>• No se lo puede ver</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de los colaboradores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los clientes afectan el servicio</li><li>• Los clientes participan en la producción</li><li>• Los empleados afectan el servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se produce masivamente</li><li>• No se pueden recuperar</li></ul>

Fuente:Zeithmal y Valerie(2004)

”Puede entenderse al servicio como un conjunto de prestaciones accesorios de naturaleza cuantitativa que acompaña a las prestaciones principal” (Zeithmal & Bitner, 2004, pág. 113).

### **1.3.2. Calidad del servicio**

La calidad del servicio según Zeithmal y Bithmal (2004), es crear un intangible el cual se ajuste a las especificaciones de los clientes, un servicio de calidad se construye en base a los elementos diferenciadores y los niveles de satisfacción que produzca. Los clientes crean un concepto de calidad en base a la percepción que les genera el servicio en el momento de llevarse a cabo, es una calificación subjetiva que dependerá de cada individuo.

Se basa en la retroalimentación sobre el bienestar y frustración del cliente en los momentos más importantes mientras se ofrece el servicio. La satisfacción de los clientes dependerá de los siguientes componentes: precio, calidad, factores internos y externos. La evaluación de un servicio se basa en sus dimensiones que son:

- **Percepción**

El diccionario (Real Academia Española, 2014, pág. 1 233) define a la percepción “como una sensación subjetiva como efecto de una impresión material hecha en nuestros sentidos”.

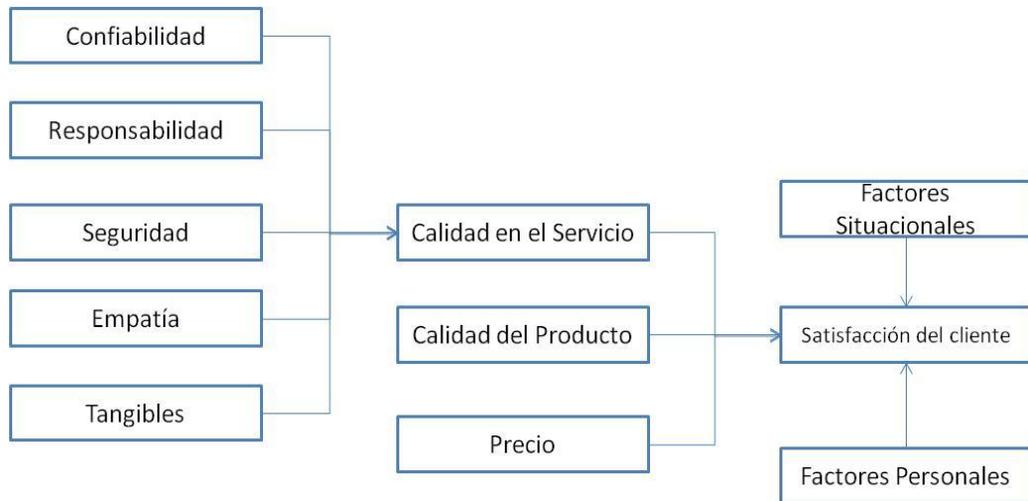
- **Satisfacción**

El diccionario (Española, 2014, pág. 1 465)la define “como un sentimiento de felicidad o encanto que se tiene cuando se ha cubierto una necesidad o un deseo”.

- Los clientes que encuentran algún tipo de deficiencia en los servicios realizan muchas críticas y calificara el servicio como regular.
- La percepción de la calidad y satisfacción del cliente.

- Las cinco dimensiones del funcionamiento de la calidad del servicio componen la esencia del servicio.

Gráfico6 Las cinco dimensiones de la calidad



Fuentes: Valerie A. Zeithaml, Mary Bitner(2002)

La responsabilidad, seguridad, confianza la empatía son las tres dimensiones las cuales interfieren directamente con la acción humana y la empresa pone en manos de sus colaboradores toda la confianza al momento de brindar el servicio. Los tangibles representa lo que el cliente puede palpar, por medio de ellos puede darse una idea de lo que la empresa puede hacer.

“Las expectativas del cliente son claras: debe de contar con una buena apariencia, ser responsables, ser cortés y la competencia ser empático pero sobre todo ser digno de confianza” (Zeithmal & Bitner, 2004, pág. 113).

### 1.3.3. ¿Por qué se puede perder un cliente?

Los clientes escogen a un proveedor de servicios o productos de acuerdo a lo que este le ofrece y se quedará con la empresa dependiendo del cumplimiento de las expectativas. El cliente necesita constantemente estar en comunicación con la empresa de una manera interactiva dando a conocer cada los beneficios, productos, etc. “Es muy común perder a los clientes diariamente” (Behar Monroy, 2012, pág. 19)

Según Behar(2012) cita a la Tarp (consultoría especializada en la experiencia de los clientes, ofrece algunas razones por las cuales los clientes dejan de consumir los productos y servicios de ciertas empresas:

Gráfico7 Pérdida de clientes



Fuente:Behar(2012) cita TARP

La indiferencia de los clientes y la atención rutinaria es la mayor causa de la pérdida de los clientes pero dentro de este tema se puede mencionar varios subtemas entre ellos los más relevantes(Behar Monroy, 2012, pág. 20) que cita a la Tarp.

- “Escasa atención personalizada”.
- “Trampas”.
- “Llamadas no devueltas”.
- “Líneas telefónicas ocupadas”.
- “Maltrato”.
- “No dar ayuda”.
- “Esperas injustificadas”.

- “Lentitud en servicios adicionales”.
- “Promesas no cumplidas”
- “Incomodidades”
- “Productos incompletos”

Las razones que da a conocer la TARP arrojan diferentes resultados que nos permiten interpretar que las empresas aún no han mejorado el servicio al cliente, sus colaboradores no tienen orientación hacia el consumidor con la cual se trate de cuidar a este y no se lo pierda por razones que parecen sencillas de controlar. Si la empresa cambia su enfoque de *marketing* y busca estar más orientado en la conservación del mismo, se enfoca más a un *marketing* relacional, debería de disminuir la tasa pérdida del 68% a un valor menos.

#### **1.3.4. Evaluación del *marketing* de servicios modelo gap**

El modelo *GAP*(Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985) se fundamenta en la discrepancia entre lo que el cliente espera y lo que percibe, las dificultades de comunicación crea diferentes problemas es por esta razón que se definen cinco brechas en el servicio.

Gap 1: “Discrepancia entre el servicio querido por el cliente y lo que la empresa cree que el comprador espera” (Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985, págs. 41-50): La inexactitud de comunicación entre el consumidor y la empresa es una posible causa de la diferencia entre lo deseado por el cliente y lo que erradamente se sospecha que desea.

Gap 2 “Diferencia entre lo que la gerencia imagina que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio” (Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985, págs. 41-50): la empresa cree saber lo que el cliente espera y decide que expectativas tratará de complacer.

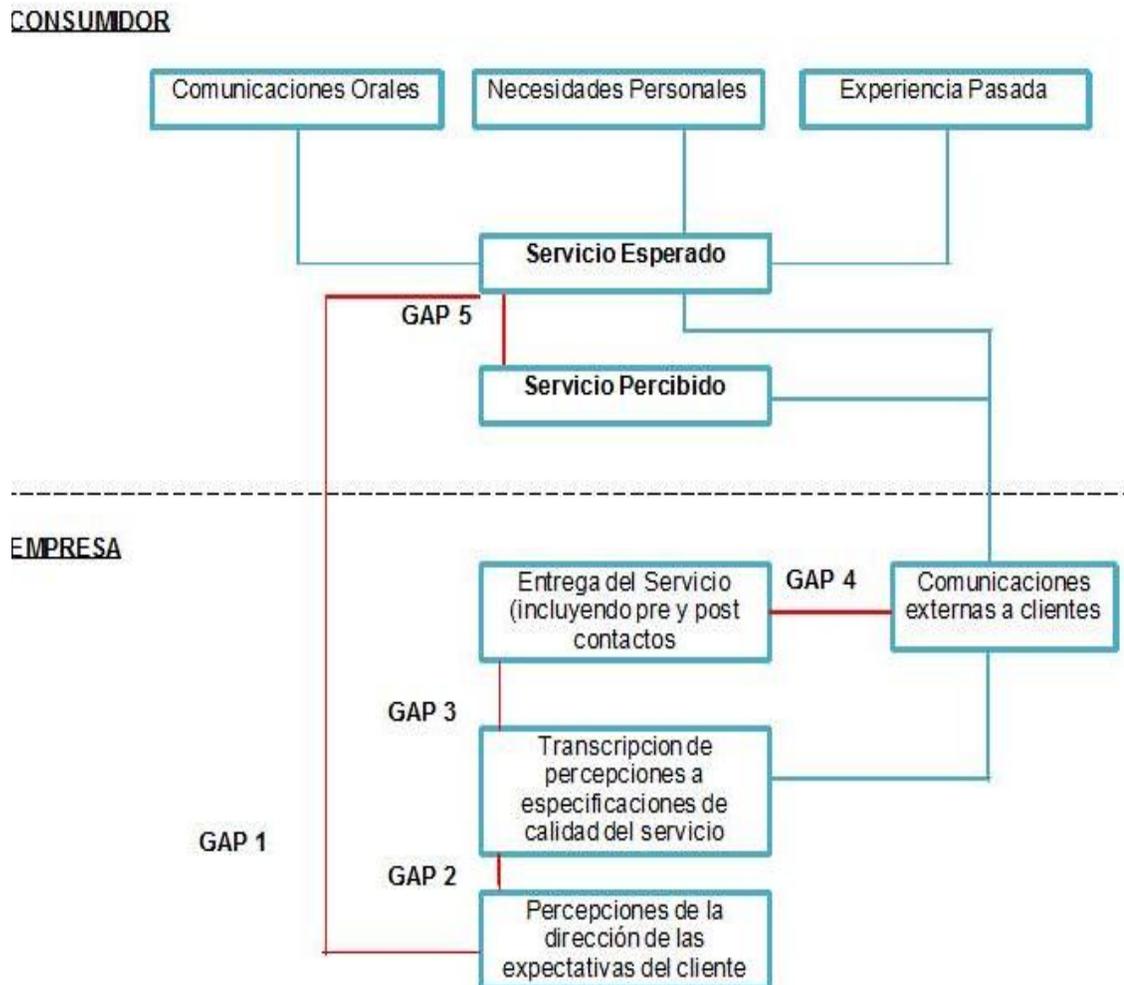
Gap 3 “Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado” (Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985, págs. 41-50) es la diferencia dentro de

la empresa entre el servicio que ofrecen a los clientes en comparación con el servicio que se pretende ofrecer.

Gap 4 “Diferencia entre el servicio realizado y el percibido” (Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985, págs. 41-50): es la diferencia que existe entre el servicio que se ofreció en comparación con el servicio que el cliente creyó que le ofrecerían en base a lo que leyó.

Gap5 “Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Parasuraman, Leonard, & Valerie, 1985, págs. 41-50): es la diferencia entre las expectativas y la percepción que tiene el cliente después de probar el servicio.

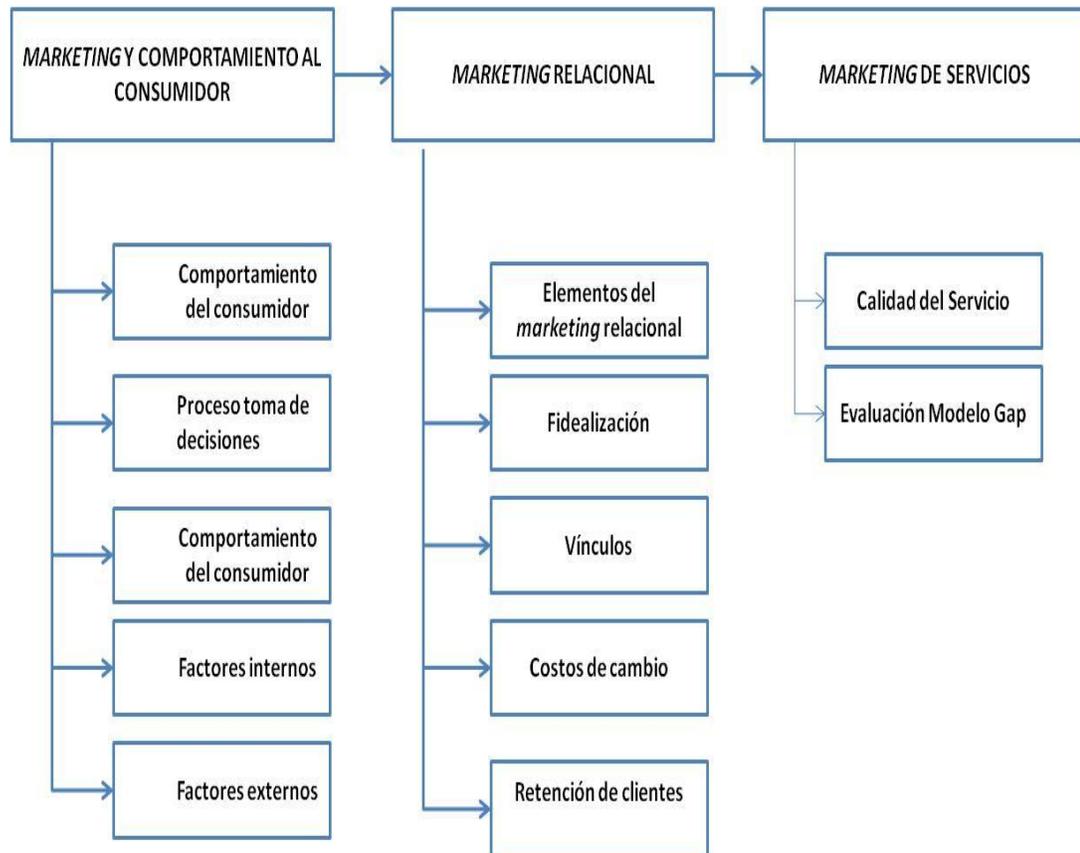
Gráfico 8 Modelo Gap



Fuente: Parasuraman, Leonard, & Valerie(1985)

## 1.4. Modelo de marco teórico

Gráfico 9 Modelo de marco teórico



Elaborado por autora

El modelo de marco teórico que se llevó a cabo para la realización del proyecto, se investigaron tres temas principales el comportamiento al consumidor, *marketing* relacional y *marketing* de servicios en base a estos temas madres se investigaron varios subtemas que proporcionen mayor información sobre los clientes y como fidelizarlo.

Mediante este modelo se trató de resumir el capítulo 1 del proyecto de titulación en base a los temas que se mencionaran durante la investigación de mercado, análisis situacional y plan de *marketing*. La información que se recopiló servirá para ampliar los conocimientos y entender el entorno en el cual se llevara a cabo el proyecto.

**CAPÍTULO 2**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL**

## 2.1. Análisis del micro entorno empresa

### 2.1.1. Reseña histórica

La Escuela Rusa de Ballet fundada en 1996, dirigida por Ana Wiesner de Tamrazov es un prestigioso instituto de Ballet para niñas desde los 3 años de edad en adelante. La escuela está a cargo de un grupo de profesionales vinculados al quehacer educativo y formativo, GE un trabajo eficiente y personalizado en la enseñanza de las técnicas que permitan a las alumnas desarrollar sus habilidades para la danza clásica.

Imagen 1 Fundadora Escuela Rusa de Ballet



Fuente:[www.facebook.com/pages/ESCUELA-RUSA-DE-BALLET](http://www.facebook.com/pages/ESCUELA-RUSA-DE-BALLET)

La experiencia de 17 años educando futuras bailarinas ha permitido recoger las más adecuadas metodologías de enseñanza para niñas, adolescentes y jóvenes con el fin de desarrollar sus talentos dancísticos. Cabe mencionar que se cuenta con personal capacitado ya sea en el área administrativa o académica los cuales logran ofrecer un servicio de primera tratando siempre de transmitir los valores y el profesionalismo que se requiere para vincularse tanto

con nuestro alumnado así como con sus familiares. La escuela ha realizado múltiples montajes de obras en reconocidos escenarios de la ciudad como el Teatro Sánchez Aguilar, Teatro Centro de Arte entre otros.

Imagen 2 Logo Escuela Rusa de Ballet



Fuente: [www.facebook.com/pages/ESCUELA-RUSA-DE-BALLET](http://www.facebook.com/pages/ESCUELA-RUSA-DE-BALLET)

Ha participado en festivales de ballet tanto nacional como internacional, ha realizado competencias a nivel internacional participando en concursos como: *American Ballet Competition*, *Youth American Grand Prix "YAGP"*, *World Ballet Competition*, *Dance Educators of America "DEA"*, Confederación Interamericana de la Danza "CIAD" realizando un trabajo excepcional, calificando en los mejores lugares y representando no solo a la institución sino al país.

El tipo de empresas de acuerdo a su forma jurídica es unipersonal ya que su fundadora Ana Wiesner fue la misma persona que puso el capital para la creación, por ende es ella quien debe responder por las acciones de la empresa. El propósito de promover y difundir con calidad y profesionalismo el estudio de la danza clásica así como el amor por este bello arte.

Sin ningún tipo de selección abre sus puertas a toda persona interesada con planes y programas estrictamente apegados a la técnica *Vaganova* (Rusa),

altamente reconocida en todo el mundo por maestros, profesionales y estudiosos de la danza.

### **2.1.2. Misión**

La Escuela Rusa de Ballet tiene como cometido enriquecer y realzar la danza clásica, formando profesionales integrales que ayuden a transportar al espectador a un mundo lleno de arte, fantasía y excelencia.

### **2.1.3. Visión**

Ser la escuela de ballet líder reconocida nacional como internacionalmente, la cual cuente con bailarinas de excelencia que puedan ser un orgullo para el país y sirvan de inspiración para las futuras bailarinas del Ecuador.

### **2.1.4. Valores**

- Trabajo en equipos: es de gran importancia para la escuela de ballet ya que el maestro junto con sus alumnas debe de integrar esfuerzos para el mejoramiento de la técnica dancística.
- Creatividad: generar propuestas de ballet clásico de manera innovadora.
- Alegría: transmitir al alumnado la felicidad y la libertad que genera expresar con el cuerpo diferentes tipos de movimientos.
- Responsabilidad: actuar de manera consiente con el alumnado y los padres de familia, responder por todos los problemas de manera directa.

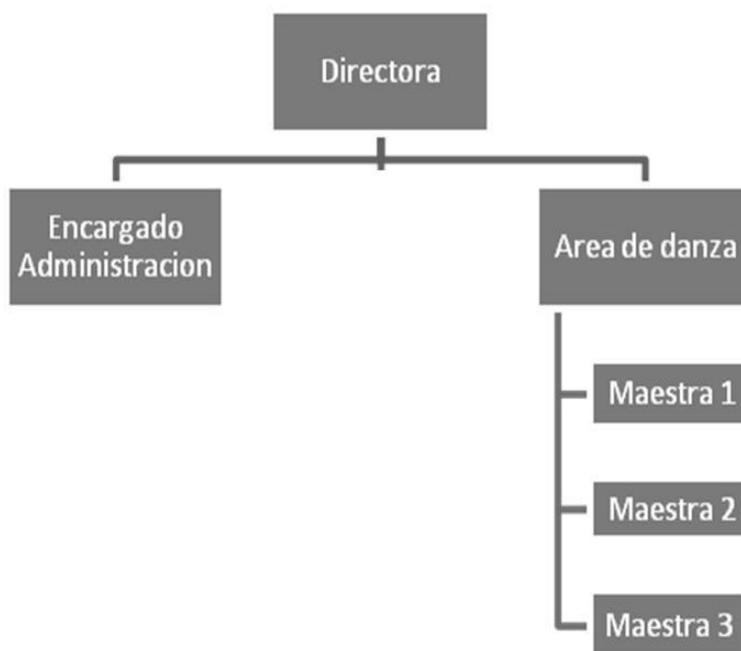
### **2.1.5. Objetivos organizacionales**

- Superar las expectativas del cliente.

- Desarrollar el talento del alumno y motivar sus ideas.
- Crear un ambiente de trabajo armónico, responsable y creativa.
- Brindar un servicio de calidad al cliente.

### 2.1.6. Estructura organizacional

Gráfico10 Organigrama de la institución



Elaborado por autora

Directora: Ana Wiesner es la responsable inmediata de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

Encargado administrativo: planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos y financieros con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas para el almacén.

Departamento de danza: dado que es pequeño, no existe una estructura propiamente dicha. Hay una coordinadora general que es la directora, mientras

que el resto de maestros trabajan juntos. Los intereses personales y las especializaciones concretas de cada uno definen lo que se podrían llamar áreas dentro del departamento. Éstas determinan en gran medida la orientación del grupo y la organización de una serie de proyectos.

### **2.1.7. Servicio**

La escuela rusa de ballet ha desarrollado su trabajo de instrucción y formación encaminado en cuatro líneas de negocios:

Ballet ruso: la técnica usada es la *Vaganova* mejor conocida como rusa, los especialistas de esta área están preparados para entregar sus conocimientos específicos para desarrollar primeras bailarinas ya que la técnica rusa se distingue por dar vital importancia a la limpieza y perfección de la ejecución en los pasos y posiciones.

El equipo de Ballet clásico es el de mayor importancia ya que ofrecen el servicio principal, debido a que esa es la especialización de la institución, y por ende se le da una mayor importancia y exigencia.

Jazz: la técnica usada es de Jazz Moderno con el fin de que las alumnas una vez por semana realicen un ritmo menos riguroso en el cual puedan realizar movimientos libres con sus cuerpos olvidando las técnicas tan rigurosas del ballet con el fin de que aprendan otros tipos de baile aparentemente muy diferentes.

El equipo de Jazz trabaja en conjunto con el fin de entregar clases de primera usando estilos nuevos y generando interés con música que a las alumnas agrade, es por esto que siempre se dan constantes renovaciones e investigaciones.

Concursos internacionales: la Escuela Rusa de Ballet se propuso metas muy altas mediante la participación de las mejores bailarinas en competencias internacionales de alto nivel, en el 2010 es cuando la institución realiza su

primer concurso internacional obteniendo excelentes resultados, debido a la ardua preparación de varios años de las alumnas.

Producciones: la institución anualmente realiza producciones o galas profesionales con bailarines internacionales y bailarinas de la institución en las cuales demuestran sus destrezas realizando algún repertorio u obra de ballet clásico en el cual asiste público de diferentes partes con el fin de ver un poco de arte.

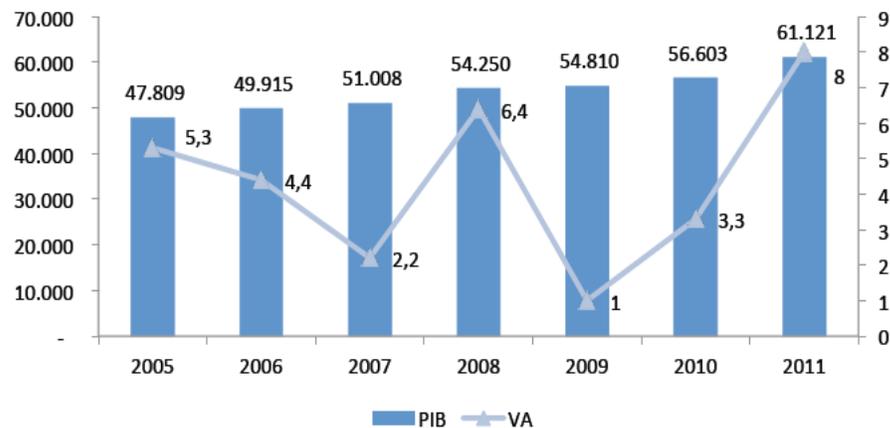
## 2.2. Análisis de macro entorno

### 2.2.1. Entorno económico

#### 2.2.1.1. El producto interno bruto

El producto interno bruto o PIB es una variable macro económica común, en este índice se evalúa la salud económica de un país, en otras palabras “mide el valor monetario de los bienes y servicios en un trimestre o de un año” (Callen, 2008). El PIB es calculado en base a los bienes, servicios producidos en el país ya sea por empresas nacionales o extranjeras, la educación y servicios de defensa. Algunos servicios no están incluidos dentro del cálculo por la dificultad de medición como las empleadas domésticas y el voluntariado.

Gráfico11 Producto interno bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador citado por(CEA, 2012, pág. 3)

El Ecuador (Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica , 2013), en la actualidad es un país en desarrollo y crecimiento según Rafael Correa ya que viene logrando un incremento que se puede evidenciar año a año.

El PIB en el 2013 con un valor real de 89.834 millones de dólares, en el 2012 fue de 76.769 millones de dólares, se puede evidenciar un crecimiento de 13.065 millones de dólares. Rafael Correa (Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica , 2013), afirma que el crecimiento del país seguirá es por esto que se espera que para el 2014 Ecuador pueda cerrar con 98.895 millones de dólares, esto refleja un crecimiento del 9.061 millones de dólares para el siguiente año.

Los valores evidencian que en la actualidad el gobierno está direccionando a los ecuatorianos a consumir los productos que se realizan aquí ya sean nacionales o extranjeros en los que ha intervenido la mano de obra ecuatoriana para impulsar el crecimiento sostenido de la nación, con el cual todos se benefician ya que al haber mayor producción existirá más empleo y el dinero se quedará dentro del país.

Las ramas que más aportaron al PIB en el Ecuador (2013), fueron otros servicios con un 7,69%, administración pública 5,17% y otros elementos del PIB 4,32%.

El análisis que se está realizando para este proyecto ubica a las escuelas de danza, el arte y la cultura en la rama de otros servicios. Puede que esto influya de manera positiva en el desarrollo de este plan ya que el sector se mantiene en un nivel considerable y evolutivo a través de los últimos años.

El hecho de que esta rama se encuentre en crecimiento determina que la industria de servicios alternativos mantiene una mejora constante en el progreso del mismo. Las escuelas de danza en los últimos años han ido aumentando de manera considerable, este tipo de negocios antiguamente no eran formales ni se tenían estándares de calidad, hoy en día el cliente exige mejoras y las escuelas con esas estructuras dejaron de existir abriendo

caminos hacia escuelas mejor estructuradas y serias, implementando calidad en sus servicios. Todos estos factores crearon mayor competitividad y crecimiento de la industria.

### **2.2.1.2. Inflación**

La inflación, el Banco Central del Ecuador (2014), menciona:

“Medida estadísticamente calculada a través del índice de precios al consumidor del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”. (Leonard Kazmier, 2003, pág. 46)

El Ecuador (Diario Hoy , 2014), tuvo una inflación del 2,7% en el 2013, siendo los meses de febrero, abril, agosto y diciembre donde se registró un menor pico de inflación entre el 0.17% - 0.20%, lo contrario sucedió los meses de enero y septiembre donde se registró entre el 0.50% - 0.55%.

Realizando comparaciones con años anteriores la inflación registrada en el 2013 es la más baja en los últimos ocho años. Estimaciones gubernamentales (Diario Hoy , 2014), indican que para el 2014 se prevé un crecimiento de la inflación en un 3,2%.

La inflación en el Ecuador es muy variable, esta se calcula mensualmente y puede variar de un momento a otro, esto se debe a la especulación por parte de los proveedores y al poco control del estado hacia los intermediarios quienes son los responsables del alza de precios sin fundamentos claros solo por especulación.

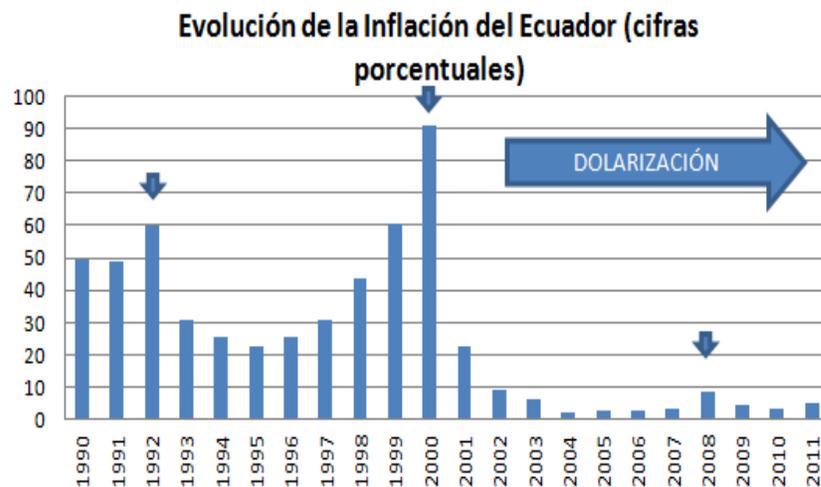
El proyecto que se realiza sobre la Escuela Rusa de Ballet demuestra que la inflación en el precio lo determina el mercado, normalmente cuando existe un cambio en el costo del servicio se lo realiza de manera anual, no durante el año electivo. En este tipo de negocio no existe la especulación, ni cambios bruscos de precios todo se planifica.

### 2.2.1.3. La canasta familiar

La canasta familiar en el Ecuador en el 2013 se puede mencionar que existió un aumento de la capacidad de consumos de las familias. Los ecuatorianos (Diario Hoy , 2014), tuvieron en el 2013 ingresos promedio mensuales para una familia de 4 miembros es de 593.6 dólares.

El 2012 los ingresos promedio mensuales para una familia de 4 miembros de 545.07 dólares. El valor real de la canasta en el mercado se estimaba en 594,06 dólares, esto da a relucir que existen restricciones, hay productos que no se compran porque los ingresos mensuales no abarcan el total de la canasta.

Gráfico12 Evolución de la inflación del Ecuador



Fuente: INEC, BCE

La canasta familiar en Ecuador es una estimación que demuestra la carencia que tienen los individuos del país para cubrir sus necesidades básicas, los datos arrojados en el 2013 arrojan una menor diferencia entre las dos variables en comparación a las del 2012.

El hecho de que exista una menor diferencia entre las variables da a relucir que los ecuatorianos están mejorando sus ingresos y se está controlando el precio

del producto al consumidor permitiendo que los individuos de clase media y alta utilicen sus recursos para actividades de ocio y una de ellas puede ser el arte y la cultura.

Cuando la inflación sufre disminuciones afecta de manera positiva a la institución ya que no se verá obligada a realizar cambios drásticos de precio que afecten de manera negativa en la matriculación del alumnado.

#### **2.2.1.4. El PIB per cápita**

El PIB per cápita (Mundial, 2013), es la correlación que existe entre el PIB dividido para el número de habitantes en un mismo período, este indicador ayuda a estimar la riqueza o pobreza de un país.

Por medio de la evaluación del PIB per cápita se evidencia el estilo de vida que tienen los habitantes de cada país.

En los países donde existe un crecimiento del PIB se estima que los habitantes de dicho lugar están mejorando su nivel de vida pero esto también se compara con la distribución igualitaria de los beneficios.

Los datos arrojados por la Cámara de Comercio de Guayaquil (2013), en el que se publicó que Ecuador ocupa actualmente el puesto 101 en base a la riqueza de su población, en el 2011 Ecuador ocupaba el puesto 116, esto quiere decir que el país mejoró la calidad de vida de sus habitantes.

Actualmente el PIB per cápita (2014), tuvo un valor de 84039.90 millones de dólares con respecto a años anteriores se puede evidenciar que el estilo de vida de los ecuatorianos ha mejorado.

Según los datos se puede apreciar que el Ecuador se está desarrollando a nivel económico, actualmente el país se está convirtiendo en un país productor, los esfuerzos del gobierno por impulsar lo hecho en el país está generando que las importaciones se reduzcan al menos en un 5% en el 2014, 11% en el 2015,

hasta llegar al 2017 que se prevé una reducción del 28% según el Ministerio de Coordinación Producción, Empleo y Productividad (2014).

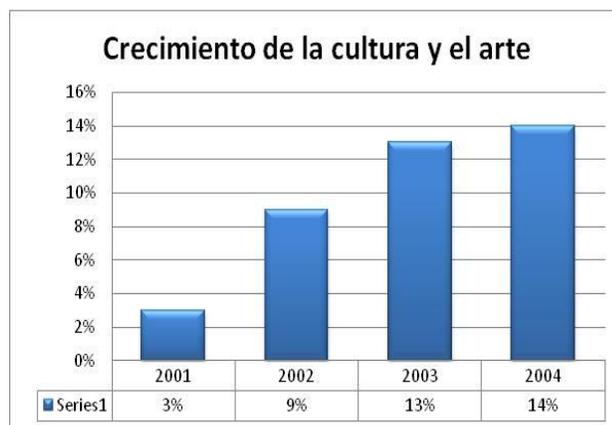
El gobierno busca reducir la salida de dinero a otros países y al contrario hacer que ese dinero circule dentro del Ecuador para fomentar el desarrollo de las industrias y el empleo haciendo que la calidad de vida mejore y disminuya la pobreza. El mejoramiento del estilo de vida otorga la posibilidad que las personas utilicen sus recursos de una forma distinta como en el arte, teatro y la danza. Al tener más recursos los individuos pueden utilizar su dinero en actividades de enriquecimiento cultural.

### 2.2.2. Crecimiento de la industria

Según datos del Banco Central del Ecuador 2006 se destinó 3,0% del presupuesto para la cultura y educación del país a partir de esa fecha ha tenido un crecimiento sostenido, después de 7 años de decrecimiento para este sector.

Los ecuatorianos según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (2006) reflejan que la cultura y el arte tuvo un crecimiento de 0,03 % en el 2001, 0,09 % en el 2002 y 0,13 en el 2003 y 2004, esto refleja un interés por parte del consumidor hacia espectáculos, obras, etc.

Gráfico13 Crecimiento de la cultura y el arte en Ecuador



Fuente: Ministerio de Cultura y Arte

Según datos del Ministerio de Cultura el Desarrollo del Arte en el país se ha dado de manera desigual ya que se concentra en Quito dejando a las demás ciudades de lado, solo para tener una idea en Ecuador existen 61 salas de teatro: 25 en Quito, 6 en Guayaquil, y el resto en otras provincias. Guayaquil según Luisa María Heredia escritora en el diario Expreso manifiesta que en los últimos años en la ciudad se ha experimentado un cambio evidente en el consumo de este tipo de propuestas ya que basta con abrir un periódico para ver las diferentes actividades de cultura y arte que hay en la ciudad, actualmente existe 29 propuestas al mes en los diferentes teatros.

Según datos del Diario Expreso el Teatro Sánchez Aguilar en el mes de julio del 2013 realizó “16 presentaciones con 10 grupos artísticos en la sala Zaruma; y otras 13 en el Teatro Central” estos datos reflejan cómo se realizan propuestas de arte en la ciudad, el Teatro Sánchez Aguilar trata de reflejar lo que su slogan dice “Cada semana algo nuevo que disfrutar”.

La publicidad y el número de propuestas que ofrece el Teatro Sánchez Aguilar ha producido según expresa Jorge Saade, director artístico del Maac que mediante la creación del Teatro Sánchez Aguilar la competencia aumentó y por esta razón teatros como el Centro Cívico, Maac, Centro de Arte, etc. han aumentado sus producciones para generar mayor competitividad, es por esta razón que catalogan el 2013 como el año del Boom del arte. Una variante negativa es que este tipo de espectáculos no están abiertos para todo el público ya que las entradas tienen costos elevados, la clase media y alta es la que consume las diferentes propuestas de arte, y por ello Samborondón se ha convertido en un mercado apetecido. Lo que se puede evidenciar por métodos de observación, ya que en la actualidad existen 5 escuelas de danza para niños y jóvenes.

### **2.2.3. Entorno socio cultural**

Actualmente en el Ecuador según datos del último Censo Poblacional (2010) existe un aproximado de 3'929.239 niños de edades entre 0 a 12 años, los cuales dividen su tiempo de la siguiente manera.

Gráfico14 ¿En que gastan su tiempo los niños?

¿En qué gastan su tiempo los niños y niñas de 5 a 12 años?	
Vida social y diversión	1%
Hogar y familia	19%
Deportes y actividades al aire libre	4%
Medios de comunicación	20%
Estudios	45%
Cuidados personales	9%

Fuente: INEC

Según datos estadísticos del INEC arrojan que los niños dedican aproximadamente una hora al día para realizar algún deporte o actividades al aire libre, se debería de aumentar esta cifra ya que es muy poco tiempo el que se dedican a actividades que complementan su desarrollo, además es un poco preocupante ver que los niños dedican aproximadamente tres horas diarias a medios de comunicación que no tienen mucho aporte en su progreso mental y físico.

Un estudio realizado por la un sitio *web* [www.elbebe.com](http://www.elbebe.com) indica que la danza es la actividad que más destaca dentro de las actividades artísticas ocupando el primer lugar con un 55%, por el número de beneficio que ofrece, entre ellos se encuentran el mejoramiento de la psicomotricidad, el trabajo en grupo y el compañerismo, además desarrollan la creatividad, la imaginación, la concentración, la disciplina, el combate, la obesidad, el colesterol infantil, las correcciones de postura, entre otras cosas.

La página *web* [www.elbebe.com](http://www.elbebe.com) realizó un estudio sobre las actividades favoritas de los niños en el cual los deportes ocuparon el primer lugar, con el

60% seguido de los idiomas 30%, y por último las actividades artísticas (pintura, teatro, música y danza) 20%.

#### **2.2.4. Entorno político legal**

En Ecuador existe una ley a la cual se deben de regir todos los negocios relacionados con el arte, La ley de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana tiene sedes en Guayaquil y Quito los cuales no solo funcionan como entes reguladores sino también como impulsores de este tipo de actividades.

Estas leyes fueron creadas hace muchísimos años, actualmente el estado está realizando inversiones y planes culturales, la ley no ha sido modificada en su totalidad y sigue siendo un poco ambigua por la cantidad de normas legales.

Una lectura de esta dejó algunas características como:

- La poca coherencia, ya que en muchos de los casos se contradicen las normas primarias con las secundarias.
- La escasa aplicación de sus normas, las normas están escritas pero no se da un seguimiento para comprobar si las instituciones o personas naturales las aplican o no.
- La falta de normas que complementen algunos vacíos que existen en la actual ley.

Las falencias que se detallaron permitieron realizar un análisis general. El Ecuador a pesar de contar con un sistema normativo y sistemático no posee coherencia en sus normas.

Es necesario realizar un análisis de las políticas culturales en base a las necesidades reales del país el cual demanda un mejor financiamiento y una mejor administración.

La ley de la Casa de la Cultura Ecuatoriana cuenta con algunas normas que parecieron importantes de mencionar por el tipo de investigación que se realiza.

El Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural (2013), es el encargado de regular y castigar todas las acciones de este ambiente que se realizan en el país.

“Art. 47: Créase el Fondo Nacional de la Cultura (FONCULTURA), para financiar la ejecución de proyectos culturales de interés nacional o regional, debidamente calificados por el Consejo Nacional de Cultura, a través de su Comité Ejecutivo”(Ley de cultura Wipo, 2013, pág. 7)

“Art. 48: Los objetivos del Fondo Nacional de Cultura, tendrán los siguientes beneficios para instituciones que deseen realizar (Ley de cultura Wipo, 2013, pág. 7)

a) “Otorgar créditos para fines culturales La tasa de interés que se cobrará por estos préstamos será la que señale el Directorio del Banco Central del Ecuador”.

b) “Coordinar las inversiones financieras nacionales o internacionales destinadas a impulsar el desarrollo de la cultural”.

“Art. 49: Exonerarse de todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones fiscales y municipales a los créditos que conceda el Fondo Nacional de la Cultura, Foncultura, con arreglo al artículo precedente” (Ley de cultura Wipo, 2013, pág. 7)

Según los diferentes artículos desarrollados en la Ley de la Cultura se habla de un apoyo económico por parte del gobierno hacia el arte, es por esta razón que otorga facilidades de créditos y reducción de impuestos hacia estos tipos de eventos.

La finalidad de esto es promover la cultura y que esté al alcance de todos los ecuatorianos. Adicionalmente, a las leyes que emite el estado se deben sumar otras leyes como las de los locales comerciales, las municipales y las de provincia. A las cuales todos los negocios deben regirse para la obtención de permisos, sin estos documentos en regla ninguna institución podrá abrir sus puertas al público.

## 2.2.5. Entorno tecnológico

Ecuador ocupa el puesto 96, entre 144 países. Según el Foro Mundial del 2013 (Diario el Comercio , 2013), mide la capacidad que tienen los países para “aprovechar la tecnología de información y las comunicaciones”.

El país cuenta con 350 empresas que se dedican al desarrollo de software, es una industria pequeña pero competitiva ya que estos organismos anualmente realizan lanzamientos de software con el fin de beneficiar a los ecuatorianos.

En el 2012 según Diario el Universo, el gobierno emprendió un plan para mejorarla tecnología y lo llamaron Ecuador Digital que tiene como objetivo hacer que Ecuador suba 21 puestos durante los próximos 4 años.

Durante el 2011 el país se ubicó en el puesto 108 entre 142 naciones y en el 2012 se posiciono en el 96 subiendo 12 puestos, lamentablemente en el 2013 no hubo cambios pero se espera que para el 2014 todo mejore haciendo que el país se situé en un mejor lugar.

Actualmente el país según José Villareal (Diario el Comercio , 2013) está mejorando en lo que respecta a tecnología en el sector privado, ya que se está invirtiendo en el desarrollo de nuevas tecnologías demostrando la capacidad de la industria para lograr productos o servicios de un buen nivel.

La Escuela Rusa de Ballet en lo que respecta al uso de tecnología en sus procesos es muy básica, ya que no ha invertido en un sistema o software avanzado.

El uso de la tecnología en este tipo de negocios no es muy moderno, por el momento la institución para recaudar información como datos financieros lo realiza por medio de plantillas de Excel y Word.

No se han visto en la necesidad de implantar sistemas avanzados porque se considera que el número de estudiantes no lo requiere y se puede manejar.

## 2.3. Análisis estratégico situacional

### 2.3.1. Participación del mercado

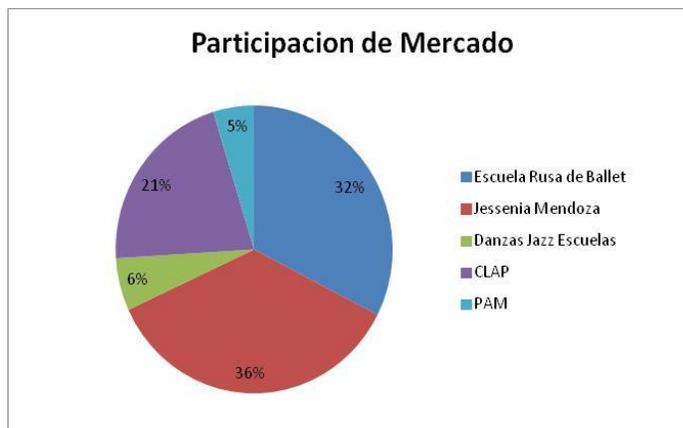
El total del mercado, según un estudio por investigación de campo, se encontró que el mercado total de niñas que se encuentran estudiando en una escuela de danza en el cantón de Samborondón corresponde a un total de 2213 niñas. La investigación de campo se realizó mediante entrevistas con las recepcionistas o maestras de las diferentes instituciones y arrojaron datos de los últimos 5 años. Cabe mencionar que hay instituciones con Danzas Jazz y Pam que tienen 3 y 2 años desde su apertura en Samborondón.

Tabla3 Total del mercado en los últimos 5 años

Total del Mercado	
Academias de Danza	Ninas
Escuela Rusa de Ballet	720
Jessenia Mendoza	787
Danzas Jazz Escuelas	131
CLAP	470
PAM	105
Total	2213

Elaborado por autora

Gráfico15 Participación de mercado



Elaborado por autora

### 2.3.2. Ciclo de vida del producto

La Escuela Rusa de Ballet actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que actualmente las ventas tienen un crecimiento sostenido a pesar de los problemas internos y el aumento indiscriminado de la competencia haciendo que la empresa cree elementos diferenciadores para poder destacarse del resto.

Las ventas anuales de la empresa demuestran un crecimiento en la matriculación y consumo del servicio, cabe mencionar que a pesar de que en el año 2011 no hubo crecimiento sino lo contrario el año 2012 hubo un repunte de ventas.

Tabla4 Promedio de ventas

Año	Matricula	Pensión Mensual	Punción Acumulada	Total	% de crecimiento
2008	\$ 8.820	\$ 8.820	\$ 88.200	\$ 97.020	11%
2009	\$ 9.810	\$ 10.355	\$ 103.550	\$ 113.360	13%
2010	\$ 11.160	\$ 13.640	\$ 136.400	\$ 147.560	17%
2011	\$ 10.413	\$ 12.727	\$ 127.270	\$ 137.683	16%
2012	\$ 12.258	\$ 16.344	\$ 163.440	\$ 175.698	20%
2013	\$ 13.590	\$ 18.120	\$ 181.200	\$ 194.790	22%
Ventas Totales				\$ 866.111	

Elaborado por autora

### 2.3.3.Foda

#### Fortalezas

- Es la única institución que ha llegado a grandes competencias a nivel internacional.
- El personal docente es especializado según el ritmo que enseñe cuenta con gran experiencia y técnica.
- Cuenta con certificación del *Dance Educators of América*.

- Posicionamiento y alta participación en el mercado.

### **Oportunidades**

- Existe un número considerable de alumnas que viven en los Ceibos o Vía a la Costa que asisten a la academia, se podría considerar abrir una sucursal en otros sectores.
- Generar fidelización hacia los clientes.
- Crecimiento del arte y la cultura en la ciudad.

### **Debilidades**

- No cuenta con una estructura organizacional.
- La falta de fidelización de los clientes.
- No cuenta con un elemento diferenciador.
- Poca diversificación del servicio.

### **Amenazas**

- Incremento de competidores en los alrededores de la institución generando saturación del mercado.
- Inestabilidad económica del país, lo cual provoca que no exista gran demanda en estos productos.
- La competencia brinda un servicio muy parecido al de la Escuela Rusa de Ballet, copia de estrategias.

### **2.3.4. Matriz de evaluación de factores internos**

Se puede evidenciar que el valor ponderado es de 2,69 significa que la empresa a pesar de las debilidades cuenta con fortalezas que le otorgan una mejor administración de sus factores internos.

La mayor fortaleza de la empresa es contar con una certificación internacional que le otorga prestigio a la institución, adicionalmente a esa variable es que la

institución cuenta con un personal docente especializado en cada una de las aéreas para mejor la calidad.

Las mayores debilidades que se pueden mencionar la poca diversificación del producto en comparación a la competencia y la falta de fidelización por parte de los clientes. Estas dos variables influyen de manera negativa a la empresa.

Tabla5 Matriz de evaluación de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Fortalezas	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
Posicionamiento y alta participación en el mercado	0,15	3	0,45
Participación en concursos a nivel internacional	0,10	3	0,3
Certificación del Dance Educators of América	0,20	4	0,8
El personal docente es especializado	0,18	4	0,72
<b>Debilidades</b>			
Poca diversificación del servicio	0,20	1	0,2
No cuenta con una estructura organizacional	0,05	2	0,1
La falta de fidealización de los clientes	0,12	1	0,12
Total	1		2,69

Elaborado por autora

### 2.3.5. Matriz de evaluación de factores externos.

Se puede evidenciar que el valor ponderado es de 3,66. Las oportunidades que existen en el mercado pueden contrarrestar las amenazas que se presentan en el mercado.

La empresa actualmente no cuenta con estrategias que combatan los riesgos pero haciendo el análisis Foda se confirmó que se pueden realizar estrategias que ayuden contrarrestar todo tipo de amenazas. Existe la posibilidad de fidelizar a los clientes, esta oportunidad permite a la empresa diferenciarse de la competencia haciendo que no busquen otras instituciones.

La posibilidad de abrir sucursales otorga la oportunidad de brindar un mejor servicio ya que facilita la movilidad de algunos clientes que se trasladan desde sectores un poco lejanos, esta oportunidad contrasta la apertura de nuevas instituciones ya que les perjudica que una institución con renombre abarque más mercado dejando a las nuevas escuelas un poco de lado..

Tabla6 Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado
Crecimiento del arte y la cultura en la ciudad	0,10	3	0,30
Expansión a nuevas localidades	0,25	4	1,00
Generar fidealización hacia los clientes	0,25	4	1,00
Amenazas			
Inestabilidad económica del país	0,07	2	0,14
Entrada de negocios o empresas	0,10	3	0,30
La competencia brinda un servicio muy parecido	0,23	4	0,92
Total	1		3.66

Elaborado por autora

### 2.3.6. Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo demuestra que la escuela que cuenta un mejor criterio de éxito es Jessenia Mendoza, seguido por Danzas Jazz, escuelas que en Samborondón solo tienen 3 años, podemos observar que la Escuela Rusa de Ballet ocupa el tercer lugar ya que a pesar del posicionamiento del personal capacitado y la calidad cuenta con una diferenciación del servicio muy baja y no formula eventos con la frecuencia que los realiza la competencia.

Pam y Clap son dos instituciones que tienen diferentes falencias es por esto que no cuentan con un buen puntaje en los criterios de éxito.

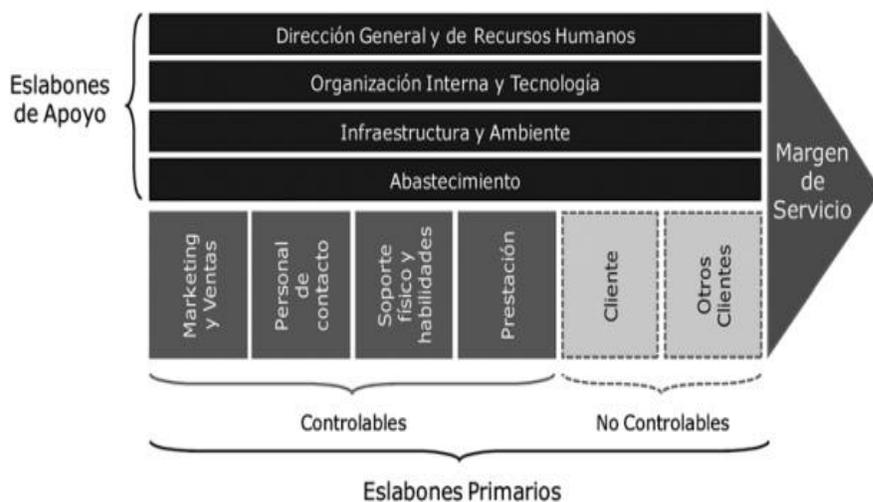
Tabla7 Matriz de perfil competitivo

Matriz Perfil Competitivo											
Factores criterios de éxito	Porcentaje	Calificación	Valor Ponderado	Jessenia Mendoza	Valor Ponderado	Clap	Valor Ponderado	Danzas Jazz Escuelas	Valor Ponderado	PAM Estudio	Valor Ponderado
Personal capacitado	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Posicionamiento	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	4	0,72	2	0,36
Calidad del servicio	0,22	4	0,88	3	0,66	2	0,44	2	0,44	4	0,88
Diferenciación del servicio	0,27	2	0,54	4	1,08	4	1,08	3	0,81	1	0,27
Creación de eventos sobre arte	0,21	1	0,21	3	0,63	1	0,21	4	0,84	2	0,42
Total	1		2,83		3,15		2,63		3,05		2,29

Elaborado por autora

### 2.3.7. Cadena de valor

Gráfico16 Cadena de valor



Elaborado por autora

#### 2.3.7.1. Marketing y ventas

La Escuela Rusa de Ballet no cuenta con un plan comunicacional ni trabaja con una agencia para la creación de las piezas publicitarias, todo lo que realiza lo hacen de manera empírica y en base a lo que la dueña de la institución crea

conveniente. La manera en que se hace publicidad es por medio de redes sociales, anuncios en prensa escrita, volanteo y *publicity*.

Anuncios de prensa escrita se realiza publicidad estática, durante el año hay meses en los cuales se realiza publicaciones para promover la apertura del año electivo esto suele ser durante los meses de marzo, abril y mayo. Las publicaciones que se realizan son por medio de prensa escrita como diario El Universo y la revista Sambo.

- **Redes sociales**

La Escuela Rusa de Ballet usa los medios de *Facebook* y *Twitter* para promocionar sus servicios y para dar a conocer noticias relevantes de la escuela. Lamentablemente no se encuentran en constante renovación ni hay una buena administración de las cuentas ya que no son constantemente actualizadas y no hay un *feedback* correcto.

- **Volantes**

Este tipo de publicidad se realiza durante los meses de febrero, marzo, abril, mayo. Se realiza el volanteo en el Cantón de Samborondón, se distribuyen en las urbanizaciones, escuelas y colegios del sector

- ***Publicity***

La Escuela Rusa de Ballet utiliza el *publicity* como una de las herramientas de publicidad más importantes para darse a conocer por sus reconocimientos principalmente los de nivel internacional.

La institución anualmente inscribe a sus talentos en diferentes concursos como *American Ballet Competition* – Estados Unidos, *Youth American Grand Prix “YAGP”*, *World Ballet Competition* – Estados Unidos, *Dance Educators of America “DEA”*– Estados Unidos, Confederación Interamericana de la Danza “CIAD”- Argentina. Los medios de comunicación del país muestran gran interés hacia actividades poco tradicionales y el ballet es una de ellas es por esta razón

que medios como Diario el Universo, diario El Expreso, canales de televisión como Ecuavisa, Teleamazonas y Tv Cable han realizado reportajes de la escuela y su iniciativa por dejar el nombre del país en alto.

De los diferentes elementos que se utilizan para la realización de publicidad el publicity es la que agrega valor, ya que se caracterizan por ser noticias que generan interés público.

Las diferentes noticias, entrevistas y notas que se realizan por las diferentes participaciones y logros que se han conseguido le dan mayor realce a la escuela.

### **2.3.7.2. Personal de contacto**

La institución cuenta con un total de 6 colaboradores los cuales se dividen en:

- 2 Maestras de ballet, jazz y ayudante de maestra
- Directora
- Recepcionista y secretaria
- Limpieza y portería

Todos los empleados tienen sus funciones establecidas y son claras, cada uno de ellos tienen contacto directo con el cliente. La primera persona que tiene contacto con el alumnado y los padres de familia es el portero el cual encarga de abrir, cerrar la puerta dar la bienvenida y asegurarse que las niñas salgan con una persona adulta.

La segunda persona con la que se tiene contacto es la recepcionista y secretaria que es la encargada de otorgar información y pago, la tercera persona con la que se tiene contacto es la directora que constantemente monitorea que todo se esté realizando con orden y por último es la maestra que le ofrecerá el servicio. La maestra es la persona más importante ya que es la encargada de realizar el servicio, tiene un mayor tiempo de interacción con el alumnado y con los padres de familia. El personal es un elemento que agrega

valor ya que se siente un ambiente cálido y de familiaridad al momento de servir al cliente. Las maestras y la directora otorgan un elemento muy valorado ya que todas son especialistas en el ritmo que están impartiendo en sus clases.

### **2.3.7.3. Soporte físico y habilidades**

El desarrollo de las habilidades de las maestras y la ayudante son muy rígidos ya que la prioridad de la institución es contratar personas que tengan un título de Bailarina Profesional de Ballet clásico que tenga experiencia en concursos y que haya obtenido reconocimientos.

### **2.3.7.4. Prestaciones**

La institución no realiza ningún tipo de elemento diferenciador, trabaja de una manera muy empírica y tradicionalista bajo los mismos estándares de hace 16 años atrás. Ofrece un servicio que se lo encuentra en cualquier institución de danza.

### **2.3.7.5. Clientes**

Los clientes de la Escuela Rusa de Ballet están divididos en 2:

- Las madres de familia
- Las alumnas

Los 2 tipos de clientes son importantes ya que uno es el que decide pero el que recibe el servicio es otro. Los que generan la compra son las madres de familia y ellas son el principal motor de la escuela ya que son capaces de decidir si continua o no con la escuela. Las niñas también juegan un papel importante pero de menor poder de decisión, porque ocurren muchos casos en los cuales a la mamá le gusta el servicio pero a la niña no, a pesar de esto sigue asistiendo ya sea por obligación, hay otros casos en donde a la niña no le gusta y la mamá la retira. El perfil del consumidor no es claro, por la falta de información de los gustos, preferencias, estilo de vida entre otras cosas de los clientes. No se conoce que elementos tienen en común estas personas aparte de su gusto por

el ballet y cabe recalcar que algunos padres de familia están obligados es esperar entre una hora y dos horas a que sus hijas terminen sus clases. No se realiza ningún tipo de actividad que agregue valor hacia las madres de familia que ayuden a mejorar la imagen y la estima hacia la institución

#### **2.3.7.6. Dirección general y de recursos humanos**

La institución es aún un negocio pequeño en el cual no se tiene muy bien desarrollados los departamentos ni áreas, y de forma empírica se lo divide en 2 partes: el área administrativa que comprende a la secretaria y el área de danza que son las maestras y ayudantes.

En la actualidad la empresa subcontrata todo lo que tienen que ver con finanzas y contabilidad ya que no cree necesario tener a una persona porque le resulta muy costoso.

El *marketing* y la promoción se realizan de manera empírica y la realiza la directora de la institución sin ningún tipo de orientación solo por experiencia propia, es decir por los años que tiene en el negocio.

A pesar de su poco desarrollo en la definición de los departamentos la escuela está enfocada en el servicio al cliente ya que al ser un negocio pequeño se trata de cuidar a toda la clientela de la institución.

#### **2.3.7.7. Organización interna y tecnología**

La empresa no realiza ningún tipo de investigación de mercado ni estudios para mejorar los servicios que realiza la empresa. El negocio se ha limitado en cumplir su objetivo ofrecer clases de ballet pero no da ningún tipo de servicio que agregue valor para entender a su público objetivo.

#### **2.3.7.8. Infraestructura y ambiente**

La Escuela Rusa de Ballet cuenta con una infraestructura un poco limitada pero muy bien adecuada para la realización del servicio.

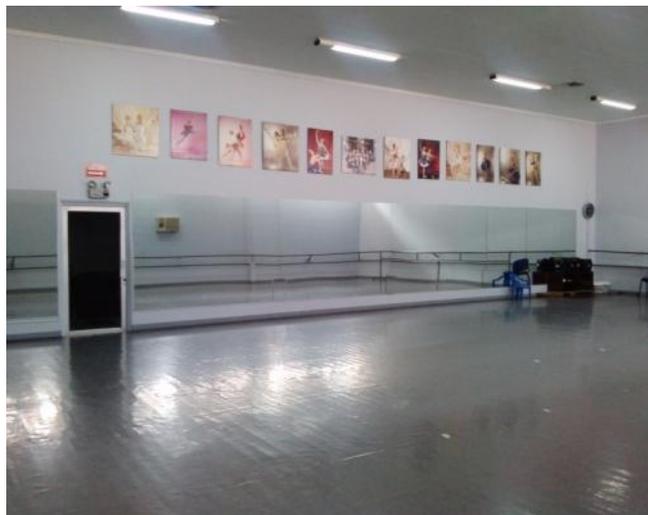
Existe un salón de clases grande en la cual hay diferentes herramientas para dictar una clase de ballet como barras estáticas, barras movibles, equipo de sonido, piso de madera, central de aire acondicionado y accesorios deportivos y de entretenimiento para la realización de las clases.

Gráfico17 Infraestructura exteriores de la Escuela Rusa de Ballet



Elaborado por autora

Gráfico18 Infraestructura interior de la Escuela Rusa de Ballet



Elaborado por autora

La institución está situada en el hogar de la directora Ana Wiesner, la casa tiene limitaciones de espacio ya que se adecuó un sector de ella para la creación de la escuela. La escuela cuenta con un área de recepción, además de una sala

de espera con muebles para que los padres de familia y otras personas puedan estar cómodas mientras esperan a las niñas, adicionalmente tiene un área de casilleros y bebedero de agua.

A pesar de ciertas limitaciones de espacio está muy bien ubicada en uno de los sectores principales y más concurridos en Samborondón agregando valor ya que se encuentra en un punto clave.

### **2.3.7.9. Abastecimiento**

La escuela constantemente debe realizar abastecimiento de uniformes que comprende la malla, medias, falda de ballet, zapatos de ballet de medias puntas, zapatillas de ballet de puntas, zapatos de jazz y redecilla para el cabello.

Los zapatos dependerán del nivel que estén las alumnas. Otros productos que se necesitan son suministros de oficina como papel para factura, papel para impresión, cuadernos, cinta, etc.

El material que se necesita para la realización de las clases es un polvo que se llama Pez el cual se lo coloca en los zapatos para que no se resbalen, compra de música de ballet mediante el internet. Estos son los diferentes productos que se están renovando constantemente para poder ofrecer valor al servicio ya que le ofrece todo al cliente y no debe de trasladarse a buscar los diferentes elementos que se utilizan en una clase de danza.

### **2.3.7.10. Margen del servicio**

La Escuela Rusa de Ballet según el análisis de la cadena de valor podemos destacar que su estricto sistema, el prestigio y los años en el mercado hacen que las personas se interesen por la escuela y la tomen como una alternativa. El marketing boca a boca ha jugado un papel importantísimo en la institución. A pesar de la falta de procedimientos, estudios y de un manejo empírico de la institución se mantiene en pie y el alumnado se conserva a pesar de las bajas que ocurren anualmente en la institución.

### **2.3.8. Cinco fuerzas de Porter**

Según Michel Porter citado por (Otero, 2007) revela que se puede prever lo que ocurrirá en el futuro en cuanto a la competencia, proveedores y factores externos, adicionalmente servirá para analizar la situación actual del mercado y determinar si el mercado es atractivo para invertir o no.

#### **2.3.8.1. Nivel de competitividad**

El crecimiento de la competencia ha sido muy grande en los últimos 5 años, todas las instituciones se pelean por tratar de captar un mismo mercado, las personas interesadas en adquirir este tipo de servicio tienen una amplia gama de instituciones de donde elegir, haciendo que los esfuerzos de la Escuela Rusa de Ballet por captar nuevo mercado no sirva de mucho, es por esta razón que se prefiere concentrarse en los clientes actuales.

**Entrantes potenciales en el sector:** las barreras de entradas para este tipo de negocios es baja ya que la inversión que se debe realizar no es muy cuantiosa haciendo que fácilmente entren en cualquier momento competidores nuevos para este sector.

**Poder de los proveedores:** los proveedores en este caso son las maestras de danza y uniformes, el poder de negociación lo tiene la institución ya que en cualquier momento pueden prescindir de sus servicios y reemplazarlos de manera muy sencilla por personal mejor capacitado.

**Poder de los clientes:** las madres de familia y las niñas serían los clientes al cual se debería de satisfacer brindándoles un buen servicio. Los clientes tienen total poder en este tipo de negocios ya que al existir una oferta variada. Si los clientes no están comprometidos con la institución retiran a la estudiante de la escuela y cambian a otra.

**Productos sustitutos:** existen una variedad de servicios que pueden sustituir al ballet, no de igual manera pero pueden elegir entre diversas actividades extracurriculares que otorgue beneficios similares al alumno.

Tabla8 Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter		Evaluación					
Variables	Comportamiento de cada fuerza	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Valoración
Nivel de competitividad	Crecimiento de la oferta para el cantón de Samborondón			x			3
Entrantes potenciales en el sector	Inversión baja para la creación de estos negocios		x				2
Poder de los proveedores	Son actores que interfieren directamente con el servicio pero son de fácil reemplazo				x		4
Poder de los clientes	Buscan la institución que mejor se adapte a sus necesidades		x				2
Poder de sustitutos	Cualquier actividades extra escolares puede reemplazar el servicio de la escuela		x				2
Calificación final							2,6

Elaborado por autora

El promedio final de las fuerzas de Porter fue de 2,6 esto quiere decir que es un mercado poco atractivo por el fácil ingreso de nueva competencia ya que la inversión inicial no es muy alta, cualquier persona puede colocar fácilmente un negocio con un mejor formato o muy parecido haciendo que la empresa decaiga.

La negociación con los proveedores y el poder de contratación es de la empresa ya que pueden ser fácilmente reemplazables las maestras de la institución.

El poder de negociación de los consumidores no otorga gran relevancia ya que los clientes no compran por volumen ni inciden directamente en el margen de compra.

La rivalidad de nuevos competidores en el Cantón de Samborondón son cinco escuelas de danza que hacen que el mercado se encuentre en desarrollo. La amenaza de productos sustitutos es poco atractiva ya que cualquier actividad extracurricular que mantenga a las niñas distraídas como reemplazo.

### **2.2.1.15. Conclusión capítulo 2**

En el análisis del micro entorno, la institución es una de las primeras escuelas especializadas en ballet clásico dirigidas a un segmento alto. Dentro de sus objetivos principales se encuentra el de impulsar el arte y el ballet en la ciudad, creando no solo bailarinas sino artistas con experiencia en grandes escenarios tanto nacional como internacional. En el análisis del macro entorno se analizó posibles variables que pueden afectar de manera positiva o negativa a la institución, según la información recaudada el tipo de industria que pertenece este tipo de negocios están afectando de manera positiva a la alza del PIB.

Se pudo constatar que el PIB per cápita del país ha afectado de manera positiva a los ecuatorianos permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida. El estilo de vida de cada ser humano dentro del Ecuador ha mejorado de manera significativa permitiendo a las personas darse pequeños gustos que antes no lo hacían por la crisis financiera. La Escuela Rusa de Ballet como cualquier negocio es afectada por los índices de inflación, el hecho de tener un país inestable crea muchas dudas al momento de realizar restauraciones de precio porque no se sabe de qué forma impacte al público objetivo. Actualmente el país se maneja con una inflación relativamente baja en comparación a otros años, la institución no ha realizado cambios de precio en los últimos 2 años debido al incremento de la competencia en el sector y a que sus gastos se han mantenido constantes.

El crecimiento de la competencia en los últimos 5 años en el cantón de Samborondón ha afectado a la institución, a pesar de los muchos años que lleva brindando el servicio para este sector fue desplazado del primer lugar en participación de mercado siendo Jessenia Mendoza la institución con mayor número de alumnas y la Escuela Rusa de Ballet en segundo lugar. A pesar de los problemas, la escuela trata de seguir adelante mejorando sus servicios principalmente los que agregan valor, la preparación constante, el prestigio y la técnica de sus alumnas son los pilares que han creado una percepción de élite en el servicio.

**CAPÍTULO 3**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3. Introducción**

La Escuela Rusa de Ballet anualmente tiene un aumento promedio en ventas del 6% y una tasa de pérdida de clientes elevada según datos de la empresa desde el 2009 al 2013. La tasa de deserción se ha aumentado progresivamente del 20% al 35% anual. Mediante la investigación de mercado se desea determinar un plan para retener a los clientes actuales de la institución.

#### **3.1. Objetivo general**

Determinar la opinión de los clientes con respecto al servicio y su decisión de compra.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los atributos que llevó al cliente a preferir la institución.
- Determinar la percepción del servicio y de la competencia.
- Estudiar los atributos más valorados por parte del cliente.
- Establecer el nivel de satisfacción de los clientes de la Escuela Rusa de Ballet.
- Investigar qué servicios y beneficios adicionales desean los clientes de una escuela de danza.

#### **3.3. Metodología de la investigación**

Para la realización de esta investigación de mercado, se analizó los diferentes tipos de metodologías a implementar de las cuales se ha escogido la técnica Descriptiva y Exploratoria.

##### **3.3.1. Descriptivo**

La investigación es descriptiva concluyente que tiene como objetivo describir las características del servicio, cliente y problemática. Se desea realizar la narración del problema de forma muy detallada para poder recaudar

información precisa de las variables que afectan a la institución. Para la realización de esta investigación se empleará muestreo a los clientes actuales de la institución.

### **3.3.1. Tipos de investigación descriptiva**

Se empleará una investigación cuantitativa para la recaudación de datos numéricos que sirvan para fundamentar la indagación en base a estadísticas que sirvan de guía para dar dirección al estudio y poder tomar decisiones. La herramienta que se implementará para el estudio son las encuestas que se les realizará a los clientes actuales de la institución.

#### **3.3.1.1. Definición muestral**

La investigación se realizará mediante un muestreo probabilístico en el Cantón de Samborondón a madres de familia las cuales tengan inscritas a sus hijas en el período escolar 2013-2014 que actualmente constan en la base de datos de la institución con un total de 151 niñas.

#### **3.3.1.2. Tipo de muestreo**

Se realizará un muestreo probabilístico aleatorio simple con la finalidad que cada uno de los integrantes de la base de datos cuente con la misma probabilidad de ser escogido para la realización de este estudio.

#### **3.3.1.3. Tamaño de la muestra**

Fórmula para población finita menor a 100.000

- $n$  = es el tamaño de la muestra
- $Z = 1,65$  es el nivel de confianza
- $N = 151$  es el tamaño de la población
- $P = 50\%$  la variabilidad positiva
- $Q = 50\%$  la variabilidad negativa

- $e = 0.05$  es la precisión o error

$$n = \frac{(Z)^2 * (P) * (Q) * (N)}{(e)^2 * (N-1) + (Z)^2 (P) * (Q)}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.5) * (151)}{(0.05)^2 * (151 - 1) + (1.65)^2 (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{102.774375}{0.375 + 0.680625}$$

$$n = 97 \text{ ENCUESTAS A REALIZAR}$$

### 3.3.1.4. Modelo de la encuesta

1. ¿De quién fue la iniciativa de inscribir a la niña en una escuela de danza?

Mamá                      Papá                      Niña                      Abuelos                      Otros

2. ¿Cómo supo de la Escuela Rusa de Ballet?

Internet

Periódicos

Recomendación

Tv

Volantes

Otros, Cuáles -----

3. ¿Por qué escogió el Ballet y no otro ritmo u otra actividad?

Le gusta

Le gusta a su hija

Le parece una actividad completa

Para bajar de peso

Otras \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué escogió a la Escuela Rusa de Ballet y no a otras instituciones?

Instalaciones

Ubicación

Las amigas de su hija

La clase demostrativa

Precio

Otros \_\_\_\_\_

5. Califique los siguientes factores del servicio. Como Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo.

Factores	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy
Maestras					
Personal administrativo					
Portero					
Servicio					
Limpieza					
Instalaciones					
Puntualidad					
Precio					
Atención al cliente					
Horarios					

6. Califique las siguientes variables del 1 al 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto.

Variables	Puntaje
Presentaciones realizadas por la institución	
El contenido de la presentación	
La coreografía de su hija	
La creatividad del espectáculo	
Técnica de baile	

7. Califique a la maestra del 1 al 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto.

Factores	Puntaje
Conocimientos de la maestra	
Administración del tiempo en la clase	
Trato con las alumnas	
Clase amena(divertida)	

8. ¿En comparación con otras instituciones qué opina sobre la Escuela Rusa de Ballet?

Mucho mejor

Algo mejor

Más o menos igual

Algo peor

Mucho peor

No se

9. ¿Recomendaría a la institución con otras personas?

Sí

No

10. De los siguientes servicios escoja cuáles les gustaría que la Escuela Rusa de ballet implementara

Nuevos Servicios		Sugerencia
Implementar otro estilo de baile		
Remodelación de las instalaciones		
Realizar actividades de integración para padres e hijas		
Cursos con maestros del extranjero		
Otras		

### **3.3.2. Exploratoria**

La investigación exploratoria tiene como objetivo comprender la problemática a la cual se enfrenta la empresa. Se documentará las experiencias, comentarios y estudio de problemáticas.

Los clientes durante la indagación proporcionarán información de carácter cualitativo, en base a los resultados del estudio se realizarán las estrategias y toma de decisiones.

#### **3.3.2.1. Tipos de investigación Exploratoria**

Se realizará una investigación cualitativa, se efectuará recopilación de información en base a opiniones y percepciones con el fin de descubrir más acerca del cliente con el fin de mejorar el servicio ofrecido. La herramienta que se implementará para el estudio será un focus group que se les realizará a los clientes actuales de la institución.

#### **3.3.2.2. Focus group**

- Formato: sesión grupal
- Tamaño: 8 personas
- Duración: 40 minutos
- Numero de sesiones: 1(una)
- Participantes: madres de familia que tengan a sus hijas inscritas
- Recolección: audio y video
- Moderador: Srta. Génesis Romero

### **3.3.2.3. Guía del *focus group***

1. Se recibió a los participantes de este *focus group*.
2. Presentación del moderador.
3. Intervención del moderador a los participantes a través de preguntas sobre la institución.
4. Coffee Break
5. Críticas de los participantes
6. Conclusiones.
7. Fin del *focus group*

### **3.3.2.4. Preguntas del *focus group***

1. ¿Cómo supo de la escuela?
2. ¿Cuánto tiempo tienen estudiando sus hijas en la institución?
3. ¿Cuándo le recomendaron la institución usted percibió lo mismo que le contaron?
4. ¿Por qué eligió la Escuela Rusa de ballet y no a otra escuela de danza?
5. ¿Ha llevado a sus hijas a otras escuelas de danza?
6. ¿Por qué las retiraron de la escuela anterior?
7. ¿Qué opinión cree que tienen sus hijas acerca de la institución?
8. ¿Si su hija se aburre o se cansa que hace usted para motivarla?
9. ¿Por qué eligieron el ballet como actividad extracurricular para sus hijas?
10. ¿Cuáles son sus intereses con respecto a este arte?
11. ¿Quieren que sus hijas sean balletistas profesionales o lo ven como una actividad extra escolar?
12. ¿Si su hijas culminan sus estudios de ballet clásico, que sigue?
13. ¿Qué aspectos del servicio al cliente deberíamos mejorar?
14. ¿Qué opinan acerca de las instalaciones de la escuela?
15. ¿Qué servicios adicionales les gustaría recibir para sus hijas?
16. ¿Qué servicios les gustaría a ustedes recibir de la institución?

### 3.4. Alcance

La indagación que se realizará será en el Cantón Samborondón, ya que la institución está situada en este lugar y la mayor parte de su alumnado reside en el mismo Cantón. La investigación se realizará a las madres de familia que tienen a sus hijas inscritas en el período lectivo 2013 – 2014.

### 3.5. Resultados de la investigación

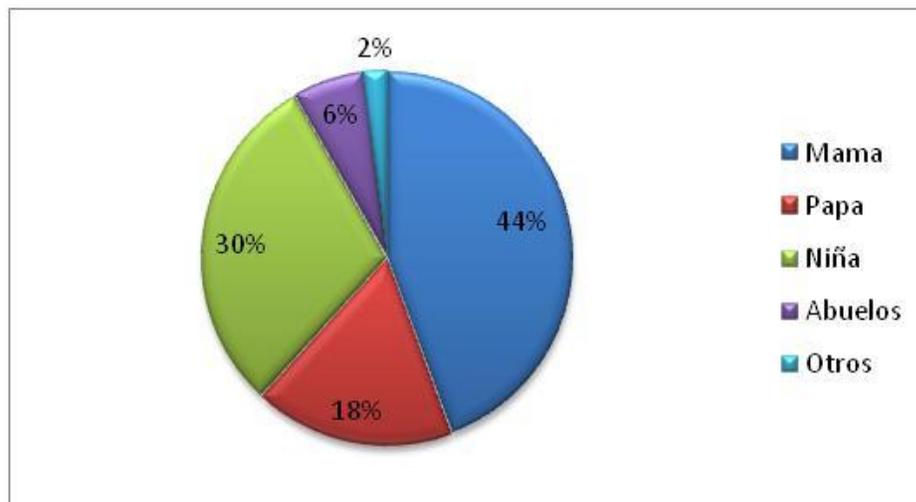
#### 1. ¿De quién fue la iniciativa de inscribir a la niña en una escuela de danza?

Tabla9 Iniciativa de inscripción

Variables	Calificación
Mama	43
Papa	17
Niña	29
Abuelos	6
Otros	2
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico19 Iniciativa de inscripción



Elaborado por autora

Los resultados arrojaron que el 44% de las niñas inscritas en la institución fue por iniciativa de la madre seguido del 30% que fue por iniciativa de la niña y el 18% fue por iniciativa del papa.

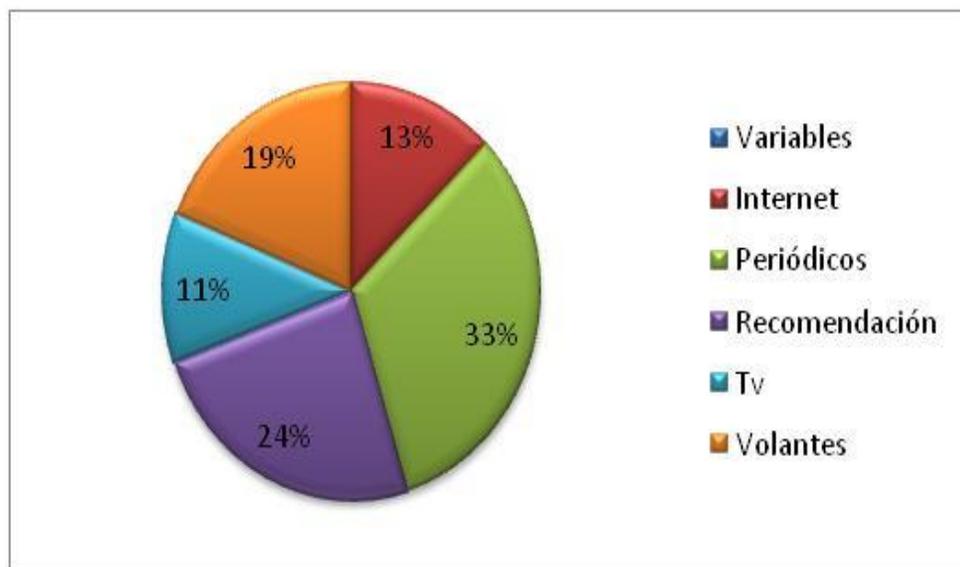
## 2. ¿Cómo supo de la Escuela Rusa de Ballet?

Tabla10 Como supo de la escuela

Variables	Calificación
Internet	12
Periódicos	31
Recomendación	23
Tv	11
Volantes	18
Otros	2
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico20 Como supo de la institución



Elaborado por autora

El 32% de los clientes supieron de la institución por medio del periódico, seguido del 24% por recomendación, mientras el 19% fue por volantes.

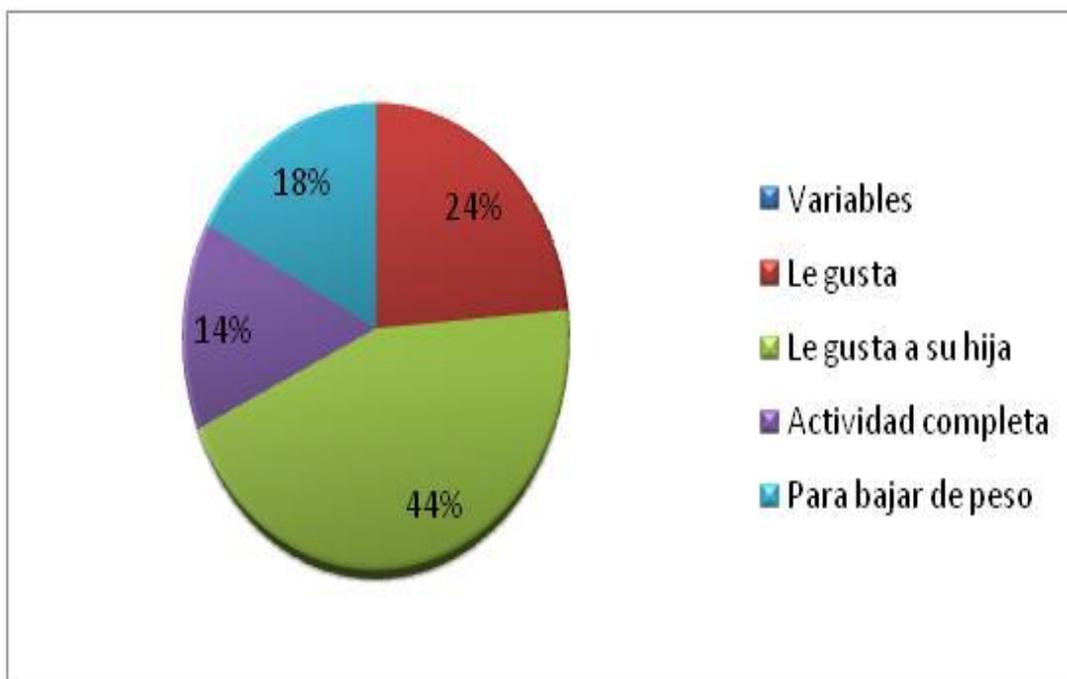
### 3. ¿Por qué escogió el Ballet y no otro ritmo u otra actividad?

Tabla11 El ballet y no otra actividad

Variables	Calificación
Le gusta	23
Le gusta a su hija	43
Actividad completa	14
Para bajar de peso	17
Otras	0
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico21 El ballet y no otra actividad



Elaborado por autora

El 44% escogió el ballet porque es el ritmo que la gusta a la hija, seguido del 24% que escogió este estilo de baile porque le gusta a la mamá, el 18% escogió el ballet porque querían que sus hijas bajen de peso.

4. ¿Por qué escogió a la Escuela Rusa de Ballet y no a otras instituciones?

Tabla12 Elección de la escuela rusa de ballet y no otras

VARIABLES	Calificación
Instalaciones	3
Ubicación	18
Las amigas de su hija	23
La clase demostrativa	15
Precio	2
Prestigio	36
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico22 Elección de la escuela rusa de ballet y no otras



Elaborado por autora

El 37% escogió a la institución por el prestigio, seguido del 24% que eligió a la escuela porque una amiga de la hija estudia en la institución, seguido por el 19% que es por la ubicación de la escuela.

**5. Califique los siguientes factores del servicio como: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo.**

Tabla13 Factores del servicio

Factores	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	TOTAL
Maestras	72	21	4			97
Personal administrativo		17	57	23		97
Portero		94	3			97
Servicio	31	62	4			97
Limpieza	97					97
Instalaciones	13	31	42	11		97
Puntualidad		29	46	22		97
Precio	84	13				97
Atencion al cliente	32	16	43	6		97
Horario	69	28				97

Elaborado por autora

Se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados perciben que la institución tiene un nivel bueno en sus factores de servicio.

- La variable “maestra” fue calificada por los encuestados como muy buena.
- La variable “personal” administrativo fue calificado como regular.
- La variable “portero” fue calificada como buena.
- El servicio fue calificado como bueno.
- La limpieza de la institución fue calificada como muy buena.
- Las instalaciones recibieron la calificación de regular.
- La puntualidad de la maestra al iniciar la clase obtuvo la calificación de regular.
- El precio de la mensualidad y matrícula tuvo una calificación de muy buena.
- La variable atención al cliente tuvo la mayor calificación en regular.
- Los horarios de la escuela para la mayoría de las madres de familia le parecen adecuados.

**6. Califique las siguientes variables del 1 al 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto**

Tabla14 Análisis del espectáculo

Variables	1	2	3	4	5	TOTAL
Presentaciones realizadas por la institución			2	63	32	97
El contenido de la presentación		54	27	16		97
La coreografía de su hija			5	65	27	97
La creatividad del espectáculo			12	72	13	97
Tecnica de baile				14	83	97

Elaborado por autora

Los resultados de las variables fueron:

- Las presentaciones que realiza la institución la mayor parte de sus encuestados la calificaron 4/5.
- El contenido de las presentaciones tuvo una calificación de 2/5, siendo la calificación más baja que se obtuvo en esta pregunta
- La coreografía de las hijas obtuvo una calificación de 4/5.
- La creatividad del espectáculo fue calificada en su mayoría 4/5.
- La técnica de baile y el profesionalismo tuvo una calificación de 5/5 siendo la calificación más alta que se obtuvo en esta pregunta.

**7. Califique a la maestra 1 al 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto**

Tabla15 Calificación de maestras

Factores	1	2	3	4	5	Total
Conocimientos de la maestra			11	65	21	97
Administración del tiempo en la clase				79	18	97
Trato con las alumnas				12	85	97
Clase amena(divertida)		32	45	16	4	97

Elaborado por autora

Los resultados de las variables fueron:

- Los conocimientos de danza por parte de la maestra fueron calificados 4/5 en su mayoría.
- La administración del tiempo de la clase por parte de la maestra fue 4/5 en su mayoría.
- El trato de la maestra hacia las alumnas fue calificado 5/5 en su mayoría.
- La clase amena obtuvo una calificación de 3/5 en su mayoría.

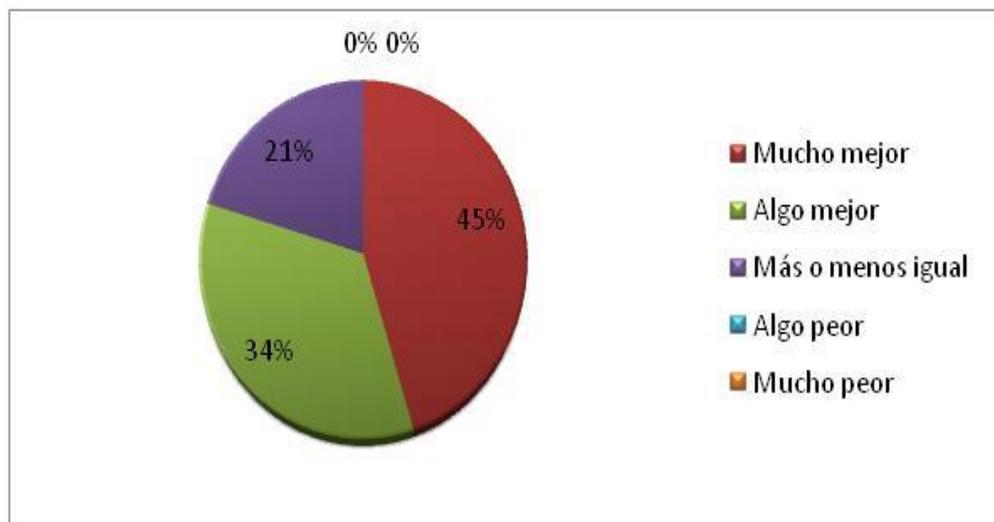
**8. ¿En comparación con otras instituciones qué opina sobre la Escuela Rusa de ballet?**

Tabla16 Competencia

Variables	Calificación
Mucho mejor	42
Algo mejor	32
Más o menos igual	19
Algo peor	0
Mucho peor	0
No se	4
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico 23 Competencia



Elaborado por autora

El 43% dijo que la institución es mucho mejor que la competencia, mientras que el 33% dijo que la institución es algo mejor. El 20% de las madres de familia opinaron que es más o menos igual.

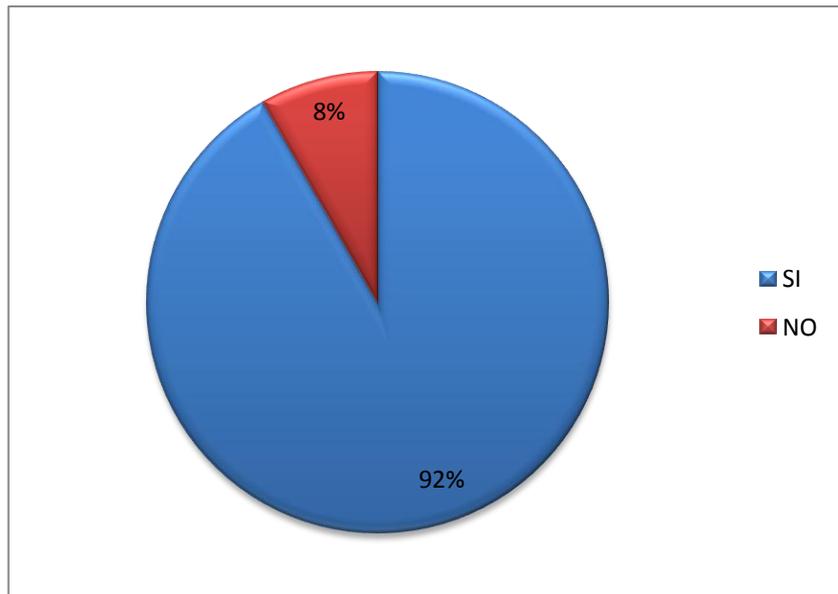
**9. ¿Recomendaría a la institución con otras personas?**

Tabla17 Recomendaciones

Variables	Calificación
SI	89
NO	8
Total	97

Elaborado por autora

Gráfico24 Recomendaciones



Elaborado por autora

El 92% de los encuestados dijeron que sí recomendarían con sus amigos y familiares a la institución porque creen que la técnica que se imparte es muy buena, las niñas aprenden bastante y no pasan jugando como en otras escuelas.

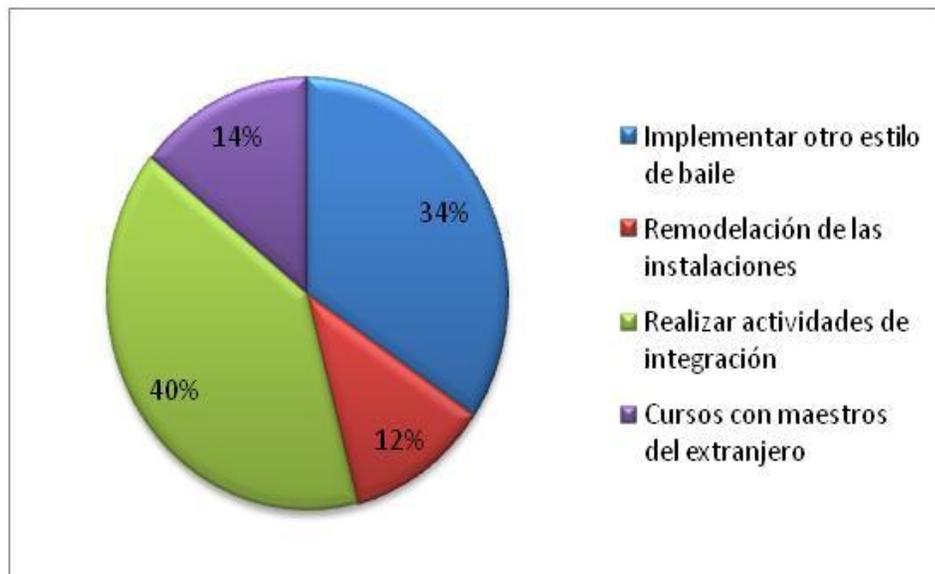
**10. ¿De los siguientes servicios escoja cuáles les gustaría que la Escuela Rusa de ballet implementará?**

Tabla18 Mejoras

Variables	Calificación
Nuevos Servicios	
Implementar otro estilo de baile	21
Remodelación de las instalaciones	63
Realizar actividades de integración	73
Cursos con maestros del extranjero	26
Otras	0
Total	183

Elaborado por autora

Gráfico25 Mejoras



Elaborado por autora

El 40% les gustaría que sus hijas realicen actividades de recreación e integración. Dentro de la institución, el 34% les gustaría que se implante nuevos ritmos de baile como el contemporáneo.

### **3.6. Conclusiones de resultados de la encuesta**

La investigación que se llevó a cabo destaca ciertos puntos muy interesantes. Se puede evidenciar que la decisión de compra entre los padres de familia quien realmente toma la decisión de compra es la madre, convirtiéndose en la persona más importante en el proceso de compra, adicionalmente las niñas también juegan un papel fundamental ya que ellas también generan influencia en la decisión de compra y se genera la compra del servicio en base a su deseo.

La indagación adicionalmente arrojó datos sobre como las personas supieron de la existencia de la institución, la mayor cantidad de las madres encuestadas indicaron que vieron anuncios en el periódico o fue por recomendación de algún familiar o amigo.

Otro medio por el cual llegaron a la institución fue por a través de volantes que se dejan en las garitas de las urbanizaciones de Samborondón o centros comerciales. La razón por la cual escogieron el ballet y no otra actividad fue porque a la niña y a la mamá les gusta este ritmo de baile, adicionalmente les parece una actividad completa en el desarrollo de la técnica y del físico.

Las razones de por qué escogió a la Escuela Rusa de Ballet y no otras escuelas de danza fue por el prestigio que tiene la institución en el círculo social que se maneja, adicionalmente la eligieron porque las amigas de la escuela o colegio estudian ballet en la institución.

Otro punto a favor fue la ubicación que tiene la escuela. Adicionalmente se le pidió a los encuestados que califiquen el servicio que ofrece la institución entre lo más relevante encontramos: las maestras, portero, limpieza, precio y horarios obtuvieron una muy buena calificación entre muy bueno y bueno, lo cual está considerado como muy aceptable para la investigación.

Con respecto al personal administrativo, instalaciones, puntualidad y atención al cliente obtuvieron una calificación de bueno, regular y malo. Según la

investigación estas variables son las que se deberán de poner mayor énfasis para mejorar el servicio. Mediante la investigación también se quiso calificar los espectáculos que se ofrecen durante el año lectivo, las variables que se investigaron fueron:

Presentaciones realizadas por la institución, la coreografía de su hija y la creatividad del espectáculo, estas variables tuvieron calificaciones aceptables, en las cuales se puede realizar pequeños ajustes para lograr la máxima calificación.

La técnica de baile fue el que obtuvo el mayor puntaje haciendo que esta variable se destaque del resto pudiendo detectar un atributo de la marca. El contenido de la presentación fue el que obtuvo un menor puntaje, esta variable necesita un reajuste, porque el tema del espectáculo debe llamar la atención para la venta de las entradas. En la investigación también se evaluó a las maestras de la institución, las cuales fueron calificadas de una manera positiva, la indagación arrojó ciertas falencias como que “la clase se torna aburrida”.

Los datos arrojados demuestran que las madres de familia quieren una clase no tan aburrida y a la vez estricta para que sus hijas aprendan y no se dediquen a jugar. Se les pidió a los encuestados que compararan a la institución con respecto a la competencia, se obtuvo datos muy positivos entre mucho mejor y algo mejor.

Los encuestados si recomendarían a la institución con sus familiares y amigos entre las razones más relevantes estuvieron las siguientes:

- “Por el buen servicio”
- “El profesionalismo de la institución”
- Les gusta la escuela
- Por todo lo que sus hijas han aprendido durante el tiempo que están estudiando.

Los servicios adicionales que les gustaría tener a las madres de familia, es realizar actividades de integración e informativas como reuniones de padres de

familia, actividades de recreación entre padres e hijos. Muchos padres realizaron la observación de que no se sentían integrados a la actividad ya que no eran partícipes de nada. Otra sugerencia que realizaron fue las mejoras de la infraestructura ya que es poco interesante tanto para el alumno como al padre de familia.

### **3.7. Resultados del focus group**

Se realizó el focus group con 8 madres de familia entre las cuales contaban mamás que tienen a sus hijas por más de 5 años y otras con 9 meses en la institución. Dieron su opinión del porqué escogieron a la institución, 2 de las madres de familia dijeron que ellas estudiaron en la institución cuando eran niñas y por el aprecio y por la calidad del servicio tienen a sus hijas en la institución. Adicionalmente dijeron otras madres de familia que fueron por recomendaciones de amigas o familia, de hecho una de ellas tiene a sus sobrinas estudiando actualmente ahí. Todas estuvieron de acuerdo que escogieron a la institución porque les parece un lugar muy serio, profesional y con muy buenas referencias en cuanto a la técnica.

Se les preguntó qué opinión tienen las niñas de la escuela y concuerdan que a sus hijas les gusta muchísimo bailar. Las madres de familia de las niñas más pequeñas concordaron que las clases les aburren a sus hijas porque les enseñan bastante técnica y ellas quieren pasar bailando de manera libre o jugar pero que a ellas no les importa porque quieren que aprendan. Las madres de familia que tienen a sus hijas con varios años en la institución hablan de sus experiencias y creen que sus hijas están ahí porque realmente les gusta mucho el ballet, se han vuelto muy competitivas entre si y quieren ser las mejores, por esa razón van sin importar nada, pero que ellas notan que a medida que pasa el tiempo las niñas se comienzan a ir porque cada vez se vuelve más rígido. Las madres de familia esperan de la escuela muchas cosas, entre ellas que siga subiendo el nivel, que forme cada vez mejores bailarinas y que realmente sus hijas se conviertan en grandes ballestitas.

Durante el focus group dijeron que se sentían un poco de lado porque les gustaría ser más partícipes de las actividades que hagan sus hijas dentro de la institución, no saben que hacen las niñas la mayor parte del tiempo, y les gustaría ver la evolución que tienen. Lo que ellas ven es el resultado final en la presentación de fin de año.

Adicionalmente mencionaron que sería muy agradable realizar actividades que las involucre con la escuela, como reuniones informativas, festejar ciertos días importantes del arte como el día de la danza, el día de la madre, etc. Las madres también dieron sus opiniones acerca de nuevos ritmos que se pueden ofrecer en la institución, una de ellas dijo que deberían ser ritmos que complementen al ballet, porque a ella no le interesa ver a su hija “moviendo la cadera” y nada más.

Las madres de familia también hablaron de otro tipo de clases que se podrían dar como música, piano, ya que esto es muy importante para que las niñas puedan mejorar su oído musical y adicionalmente enriquezcan las clases con piano en vivo durante la clase.

Durante el focus group también se habló de las instalaciones y dieron a conocer ciertas falencias que hay en el local y del servicio, dijeron que les parece un poco pequeño el local y la sala de espera porque hay veces que muchas madres o niñeras esperan a sus hijas y no hay ni donde sentarse.

Además la sala de espera es muy aburrida no hay ningún tipo de entretenimiento para ellas, una madre de familia dijo que llevaba su ipad o laptop y pasaba el tiempo era la única manera de no aburrirse.

También se habló de la demora en la atención ya que solo una persona atiende la recepción y esta persona también es la que cobra y atiende el teléfono por lo general en fin de mes todos se acumulan a pagar y se pierde mucho tiempo. Dijeron que les parecería más entretenido ir a la escuela y aprovechar el tiempo o mantenerse ocupadas mientras están 1 hora o 1 hora y media; sienten que desperdician el tiempo.

Los datos que las madres de familia dieron son de mucha ayuda para mejorar ciertos aspectos en los cuales se está fallando y que realmente para la institución no eran muy importantes y que serán de vital importancia para la toma de decisiones.

Adicionalmente se mostraron muy ilusionadas con el hecho de que sus hijas culminen sus estudios de ballet, siempre y cuando ellas lo deseen porque no las pueden obligar, en caso de que quieran hacer carrera de este arte lo pueden hacer pero también deben de estudiar una carrera universitaria.

### **3.8. Conclusión capítulo 3**

En este capítulo se analizó la parte investigativa del proyecto, la realización de este proyecto es muy importante porque nos ayudará a tomar decisiones sobre la estrategias a implementar.

El objetivo de esta investigación es analizar la opinión de los clientes con respeto al servicio, mediante esta indagación se pretende identificar atributos, percepciones y nivel de satisfacción de los clientes de la Escuela Rusa de Ballet.

Se realizó dos metodologías de investigación: exploratoria (focus group), e investigación cuantitativa (encuestas). Las encuestas se realizaron a las madres de familia de la institución, la información recaudada nos permitió conocer la percepción de los clientes hacia el servicio y la institución.

Se realizó un focus group donde se pudo mantener una conversación muy amena con 8 madres de familia de la escuela, las cuales ayudaron a conocer dudas, críticas y consejos.

Y como último punto los resultados de la investigación, donde se obtuvo la información necesaria sobre las madres de familia, las cuales ayudarán a plantear las futuras estrategias que permitan que el proyecto sea viable y muestre resultados positivos a favor del desarrollo de la Escuela Rusa de Ballet dirigida por Ana Weisner.

**CAPÍTULO 4**  
**PLAN DE *MARKETING***

## 4.1 Objetivo

### 4.1.1. Objetivo general

- Lograr fidelizar a los clientes de la Escuela Rusa de Ballet permitiendo generar relaciones a largo plazo.

### 4.1.2. Objetivos específicos

- Aumentar las ventas de la Escuela Rusa de Ballet en un 18% para el período lectivo 2015.
- Reducir la tasa de deserción del alumnado a un 10% en un período tiempo de un año.
- Aumentar el valor de vida de al menos el 20% para el período lectivo 2015.

## 4.2 Segmentación

Tabla19 Segmentación madres de familia

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
<i>Región</i>	Costa
<i>Canton</i>	Samborondon
<i>Urbana-rural</i>	Urbana, suburbana, rural
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
<i>Ingreso</i>	Mayores a \$1000
<i>Edad</i>	30 años en adelante
<i>Género</i>	Femenino
<i>Ciclo de vida familiar</i>	Casada y Solteras
<i>Clase social</i>	Alta
<i>Escolaridad</i>	Primaria, Secundaria, etc..
<i>Ocupación</i>	Indiferente
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
<i>Personalidad</i>	Indiferente
<i>Estilo de vida</i>	Interes por el arte y cultura.
<b>CONDUCTUALES</b>	
<i>Beneficios Deseados</i>	Su hija aprenda ballet
<i>Tasa de uso</i>	No usuario

Elaborado por autora

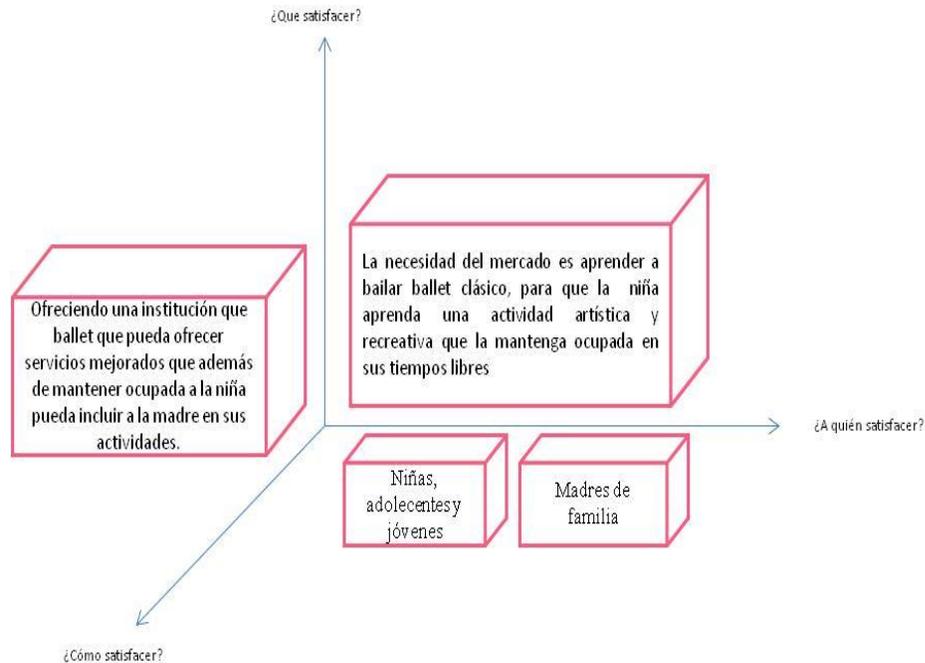
Tabla20 Segmentación estudiantes de la escuela

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
<i>Región</i>	Costa
<i>Canton</i>	Samborondon
<i>Urbana-rural</i>	Urbana, rural
<i>Clima</i>	Caluroso, frío , seco, lluvioso.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
<i>Edad</i>	3 años -18 años
<i>Género</i>	Femenino
<i>Ciclo de vida familiar</i>	Soltero
<i>Clase social</i>	Alta
<i>Escolaridad</i>	Primaria, Secundaria o Universitario
<i>Ocupación</i>	Estudiante
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
<i>Personalidad</i>	Sonadoras, alegres que les guste la danza
<b>CONDUCTUALES</b>	
<i>Beneficios Deseados</i>	Aprender Ballet
<i>Tasa de uso</i>	Depende de la edad 2, 3 0 4 veces a la semana

Elaborado por autora

#### 4.2.1 Macro segmentación

Gráfico26 Macro segmentación



Elaborado por autora

## **4.2.2 Segmentación en base al comportamiento de compra**

### **4.2.2.1. Segmento niño y adolescente no les gusta el ballet**

- Asisten por obligación a la institución, por lo general las mamás las llevan a clases y les ofrecen objetos a cambio de asistir a sus clases.
- No les gusta el baile, les gustan los deportes.
- Los padres les dan recompensas por ir a clases con el fin de que le agrade la actividad.
- No realizan las actividades que se realizan en clases.
- Tienen un comportamiento negativo hacia la maestra.
- Contagian su vibra negativa a sus compañeras de salón.
- Asisten todos los días a clases.
- Por lo general se retiran rápido, su duración en la institución es de 1 a 2 meses.
- Se resisten a entrar al salón de clases, realizan “pataletas” y se necesita de la ayuda de algún familiar para que la niña colabore.

### **4.2.2.2. Segmento niñas y adolescentes que les gustan el ballet**

- Asisten a clases de manera irregular.
- Les gusta bailar.
- No quieren realizar ejercicios técnicos, desean aprender de una manera más divertida.
- Se aburren rápido.
- Las niñas juegan en cualquier momento de la clase, las adolescentes conversan durante la clase.
- Su desempeño dentro del salón es medio y bajo.
- Desean ser bailarinas pero que no les cueste mucho realizar los ejercicios.
- No se sienten comprometidas con la institución.

#### **4.2.2.3. Segmento niñas y adolescentes que aman el ballet**

- Asisten a clases de manera regular.
- Desean ser bailarinas.
- Las adolescentes por lo general realizan alguna actividad extra complementaria al ballet como gimnasia olímpica y otros ritmos musicales.
- Siguen las reglas, la secuencia de la clase y aprenden más rápido.
- Ponen una atención especial dentro de la clase, desean que la maestra les corrija.
- Siempre se ponen primeras para realizar los ejercicios.
- Las adolescentes son un poco competitivas en base a sus logros obtenidos.
- Se comunican mucho con la maestra.
- Tienen una actitud positiva y alegre frente a la clase.

#### **4.2.2.4. Segmento profesionales**

- Adolescentes y jóvenes de 15 a 18 años.
- Son chicas con actitud positiva
- Han estudiado ballet por más de 8 años.
- Son las primeras bailarinas de la institución.
- Representan al país de manera internacional.
- Estudian otros ritmos de danza para mejorar su técnica.
- El ballet lo es todo para ellas.
- Son muy disciplinadas en cuanto a su alimentación y estado físico.
- Son muy competitivas.
- Se sienten comprometidas con la institución.
- Se llevan muy bien con sus entrenadoras
- Su nivel es avanzado, tienen una formación dancística desarrollada.
- Han ganado premios a nivel internacional.

#### **4.2.2.5. Segmento madres que les gusta el ballet**

- Les interesa que sus hijas realicen alguna actividad extra escolar.
- No siente total afinidad pero el ballet le agrada nada más.
- No conocen mucho del ballet.
- Trabajan mucho y no asisten con regularidad a la institución.
- No se sienten comprometidas con la institución.
- Si algo no les agrada retiran de manera inmediata a la niña.

#### **4.2.2.6. Segmento madres que aman el ballet**

- La mayoría de ellas asisten muy regularmente a la institución.
- Son muy exigentes.
- No quieren que durante la clase se pierda el tiempo con juegos o actividades que no aporten a la formación de las niñas.
- No dejan que las niñas falten a clases.
- Les gusta mucho el ballet.
- Sus expectativas son muy altas.
- Se sienten muy orgullosas de sus hijas y los logros que tienen en la institución.
- Se sienten comprometidas con la institución.
- Sueña que su hija sea una gran bailarina de ballet.
- Tal vez ella estudió ballet cuando era niña o nunca lo hizo pero siempre fue su sueño.

#### **4.2.2.7. Madres de familia profesionales**

- Son muy amigas de la directora de la institución.
- Viajan constantemente con sus hijas a los concursos para acompañarlas.
- Dan apoyo a la institución para la realización de eventos.
- Recomiendan a la institución con personas cercanas.

- Sienten mucha pasión por la danza.
- Asisten a distintos eventos de ballet o arte.
- Se sienten comprometidas con la institución.
- Constantemente van a la institución.
- Son muy exigentes en cuanto a la técnica y aprendizaje.
- Tienen más de 8 años asistiendo a la institución con sus hijas.
- Este grupo de madres son amigas y comparten mucho juntas.

### 4.2.3 Micro segmentación

Micro segmentación que se realizó fue en base al comportamiento de compra, de acuerdo al estudio existen 3 perfiles de madres y 3 perfiles de niñas.

Se realizó una matriz para definir los diferentes cruces que se pueden dar entre madre e hijas con la finalidad de crear diferentes perfiles de clientes.

Los distintos tipos de combinaciones entre madres e hija.

Tabla21 Micro segmentación

Posibles combinaciones entre madres e hijas			
	Madres medio les gusta el ballet	Madres aman el ballet	Madres de profesionales
Alumnas no les gusta el ballet	DO	RE	X
Alumnas medio les gusta	MI	FA	X
Alumnas ama el ballet	SOL	LA	X
Alumnas profesionales	X	X	SI

Elaborado por autora

Alumnas que no les gusta el ballet- madres que medio les gusta el ballet, se les otorgó el nombre de DO, siendo este segmento el más bajo en la escala porque

no tienen un real interés por el estudio de la danza, a la niña no le gusta el ballet y la madre solo tiene un poco de interés por la danza.

Alumnas que no les gusta el ballet – madres que aman el ballet, se les otorgó el nombre RE, este segmento el segundo más bajo porque la niña no tiene interés por la danza a pesar que la madre influye en ella para que continúe sus estudios, la niña tarde o temprano desiste y se retira al poco tiempo.

Alumnas que medio les gusta el ballet – madres que medio les gusta el ballet, se les otorgó el nombre MI, siendo un segmento interesante ya que ambas tienen algo de interés por la danza y necesitan de alguna motivación que ayude a mejorar el grado de interés.

Alumnas que aman el ballet- madres que medio les gusta el ballet, se les otorgó el nombre SOL, este segmento se destaca porque la niña tiene un mayor interés que la madre, a pesar de eso la mama trata de cumplir con los requerimientos de su hija y busca complacerla a pesar de no estar completamente segura.

Alumnas que aman el ballet- madres que aman el ballet, se les otorgó el nombre LA, este segmento se encuentra casi en la cima del segmento porque tanto la madre como la hija están muy interesadas en la danza, están a gusto en la institución y desean que sus hijas se conviertan en profesionales.

Alumnas profesionales- madres de profesionales, se les otorgó la máxima calificación por ser los clientes más importantes de la institución por la cantidad de años que tienen consumiendo el servicio.

Todos los micros segmentos que se han mencionado son las diferentes combinaciones que se pueden presentar en la institución entre los diferentes tipos de madres y diferentes tipos de alumnas.

Gráfico27 Segmentación de mercado madres e hijas



Elaborado por autora

La segmentación que se realizó se decidió escoger a los grupos:

Tabla22 Segmentos elegidos

Posibles combinaciones entre madres e hijas			
	Madres medio les gusta el ballet	Madres aman el ballet	Madres de profesionales
Alumnas no les gusta el ballet	DO	RE	X
Alumnas medio les gusta	MI	FA	X
Alumnas ama el ballet	SOL	LA	X
Alumnas profesionales	X	X	SI

Elaborado por autora

Se realizó la elección de los grupos Mi, Fa, Sol, La y Si. Los grupos fueron escogidos en base al grado de interés que tienen hacia el estudio de la danza, eligiendo los 5 perfiles que tienen más afinidad con la escuela. Se excluyó a los grupos Do y Re porque son personas que no tienen un real interés por la danza.

## **4.2.4 Estrategia de segmentación**

**Estrategia de segmentación concentrada:** Con la implementación de la estrategia de segmentación, la empresa se dirige a su público objetivo, el cual se encuentra cautivo por la empresa actualmente.

Dentro de la estrategia concentrada especialista en clientes, con la cual se buscara desarrollar mejor el servicio a través de una gama más completa de servicios complementarios con el fin de satisfacer todas las necesidades del micro segmentos elegidos, evitando dejar brechas que le permitan a la competencia quitar a la escuela participación de mercado.

## **4.3 Roles de compra**

### **4.3.1 Matriz roles y motivos**

La matriz de roles y motivos es la descripción de los papeles que toma cada uno de los involucrados en el proceso de compra del servicio de la escuela.

Las principales involucradas son: la madre de familia y niña.

Los resultados de la matriz demuestran que la mamá es la persona más importante en este proceso porque es ella la que puede iniciar, influir, decidir y comprar. La madre de familia es la persona que más papeles realiza en todo el proceso, el padre de familia no realiza un papel muy importante ya que el por lo general prefiere que la mama sea encargue de todo.

La niña es la usuaria del servicio puede también desarrollar el papel de iniciadora influyente pero no es muy trascendental sus comentarios porque al final la madre será la que decida en base a sus gusto y preferencias.

La matriz que se describe a continuación tiene como finalidad detallar el motivo y el rol que tiene cada uno de los involucrados hasta culminar el proceso de compra.

Tabla 23 Matriz roles y motivos

Matriz Roles y Motivos					
	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
<b>El que inicia</b>	La Niña, Mamá , Amigos y	Con una recomendación y/o publicidad	Le llamo la atención la escuela	Escucha algun comentario o ve alguna publicidad	En la casa o un ambiente familiar y camaraderia
<b>El que influye</b>	La Niña, Mamá , Amigos y	Mediante constantes comentarios acerca de la escuela			
<b>El que decide</b>	La Mamá	Decide despues de informarce sobre la escuela	Constato que las recomendaciones y publicidad es real	Visita las instalaciones	En la Escuela Rusa de Ballet
<b>El que compra</b>	El Papá, Mamá	Efectivo, tarjeta o cheque	Complacer a la hija y madre	La madre da la aprobación	
<b>El que usa</b>	La Niña	Asistiendo a sus clases en el horario establecido	Siente algun interes por la danza o por obligación	Asiste a la escuela	

Elaboración: autora

## 4.4 Posicionamiento

### 4.4.1 Estrategia de posicionamiento

**Posicionamiento basado en el uso o aplicación del servicio:** la Escuela Rusa de Ballet debe de reflejar los vínculos entre madre e hija, que juntas escriban grandes historias repletas de anécdotas a lo largo del aprendizaje ballet. Se desea desarrollar en las estudiantes y madres un conjunto de actitudes que las identifique con el ballet, que puedan incluir a la danza en sus vidas y le dediquen parte de su tiempo al enriquecimiento y aprendizaje del ballet clásico.

La Escuela Rusa de Ballet pretende desarrollar una verdadera identidad por la danza clásica en la cual sus segmentos estén dispuestos a alcanzar el éxito confiando en la institución, que cuenta con el respaldo de formar bailarinas de

prestigio con una excelente técnica que refleja su profesionalismo, haciendo de la institución una auténtica casa de talentos.

#### **4.4.2 Promesa de valor**

“Construyendo Artistas”

### **4.5 Análisis de la competencia**

#### **4.5.1 Tipos de industria**

**Industria fragmentada:** se colocó a la institución en industria fragmentada porque existen varias instituciones ya sean pequeñas, medianas, grandes escuelas privadas y públicas situadas en la ciudad de Guayaquil.

Las escuelas grandes son las que albergan la mayor cantidad de alumnado mientras que las pequeñas y medianas no cuenta con una importante participación de mercado. La industria de la danza está en crecimiento por ende las escuelas buscan destacarse y captar mercado como dé lugar.

En el cantón de Samborondón la historia es un poco parecida existen varias escuelas de danza aunque en menor cantidad, en los últimos años este cantón se ha vuelto muy apetecible y es por eso que actualmente cuenta con varios competidores que apuntan hacia un mismo mercado.

#### **4.5.2 Matriz importancia de resultados**

Se realizó un pequeño estudio, ejecutado a 6 personas las cuales se les pidió que mencionaran cuales son los atributos más importantes que debe de tener una escuela de danza, los 6 atributos más importantes para ellos fueron las profesoras, prestigio, instalaciones, técnica, horario y precio.

Adicionalmente se les pidió que las calificarán el grado de importancia que tienen para ellas estos atributos.

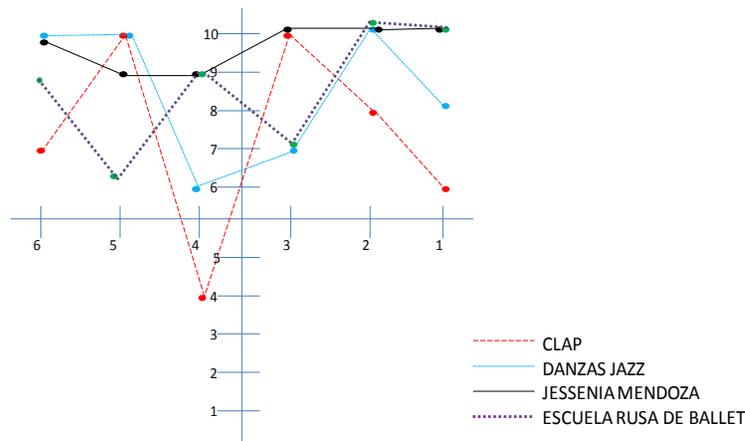
La matriz fue calificada en base a los años de experiencia que tiene la persona que realiza el proyecto, la cual trato de examinar a la competencia de manera objetiva.

Tabla24 Matriz importancia de resultados

MATRIZ DE IMPORTANCIA DE RESULTADOS				
	CLAP	DANZAS JAZZ	JESSENIA MENDOZA	ESCUELA RUSA
Profesoras	6	7	10	10
Prestigio	8	10	10	10
Instalaciones	10	8	10	7
Tecnica	4	6	9	9
Horarios	10	10	9	6
Precio	7	10	10	9
TOTAL	45	51	58	51

Elaborado por autora

Gráfico28 Matriz importancia de resultados



Elaborado por autora

Según los datos de la matriz se puede observar que Jessenia Mendoza cuenta con una imagen fuerte y es la institución que mejor calificó. Los resultados que arrojó la Escuela Rusa de Ballet fueron variables ya que algunos factores fueron mejor calificados que otros. El prestigio, la técnica, precio y las maestras tuvieron una calificación alta convirtiéndose en los factores que hacen destacar a la escuela. Mientras que la variable instalaciones es la que causa mayor preocupación porque fue calificada como la tercera más importante y a su vez

fue la escuela tuvo el peor puntaje en comparación con la competencia. Las instalaciones son simples y nada atractivas para las niñas y las madres de familia. Los horarios según la matriz la institución obtuvo el peor resultado porque no se cuenta con una gama variada de clases para los grupos, al contrario el cada curso cuenta con horas establecidas y no se pueden cambiar porque solo existe un aula.

## **4.6 Estrategias**

### **4.6.1 Estrategia básica de desarrollo**

**Concentración o enfoque:** la Escuela Rusa de Ballet según el análisis que se ejecutó se pretende realizar la estrategia de concentración, que va dirigida a un segmento específico en el mercado. La estrategia se enfoca en los clientes actuales de la institución, los cuales se desea fidelizar porque el mercado en los últimos años se ha vuelto muy competitivo, la institución va a concentrarse en la conservación de sus clientes porque es más económico mantenerlos que captar nuevo mercado.

El objetivo de la escuela es enfocarse en sus clientes, se desea crear valor agregado en la administración del servicio y de sus evidencias físicas, mediante la concentración en el cliente satisfaciendo sus necesidades actuales y futuras.

### **4.6.2 Estrategias globales de *marketing***

**Nicho de mercado:** el ballet clásico es catalogado como un arte y uno de los estilos de danza más difíciles de aprender. La industria ecuatoriana de espectáculos, artes y pinturas ha crecido durante los últimos años a pesar de eso sigue siendo un ritmo dirigido para cierto grupo de personas.

Las escuelas de ballet no compiten entre sí, al contrario compiten con otros estilos de danza como el jazz, baile moderno, salsa entre otros que son de carácter masivo y que tienen un grado de dificultad menor. La Escuela Rusa de

Ballet está dirigida para cierto grupo específico de consumidores, no pretende ser masiva, su real interés es ser una escuela exclusiva en la cual se enseñe ballet clásico a personas que aprecien el arte.

### **4.6.3 Estrategias de crecimiento**

**Intensificación:** la estrategia que se aplicará en la intensificación en las ventas del servicio. La escuela tiene un período de clases de de 10 meses de abril a enero que es la duración del año electivo.

Durante todo ese período el alumnado es irregular esto quiere decir que no todas las alumnas van durante todos los meses del período escolar.

La mayoría del alumnado se inscribe en mayo y junio, los meses de septiembre y diciembre es donde existe mayor irregularidad ya que el alumnado sale de vacaciones de sus colegios y son las festividades navideñas.

Estos meses las alumnas no van, no pagan la mensualidad de ese mes haciendo que el margen de ganancia por alumna sea menor. Por otra parte se suma la cantidad de alumnas que se retiran de la institución, esto es más grave porque no regresan y menores ganancias para la escuela.

Mediante la aplicación de esta estrategia se pretende que las alumnas junto con sus madres consuman el servicio durante todos los meses del año electivo.

### **4.6.4 Estrategias de fidelización**

#### **4.6.4.1 Matriz de clientes**

**Frecuencia vs Consumo:** la matriz de clientes permitió calificar a los consumidores de acuerdo a su frecuencia y consumo del servicio. De acuerdo a la segmentación cada uno de los perfiles se les otorgó un cuadrante para conocer su baja o alta tasa de consumo vs frecuencia.

Gráfico29 Matriz de clientes – frecuencia vs consumo



Elaborado por autora

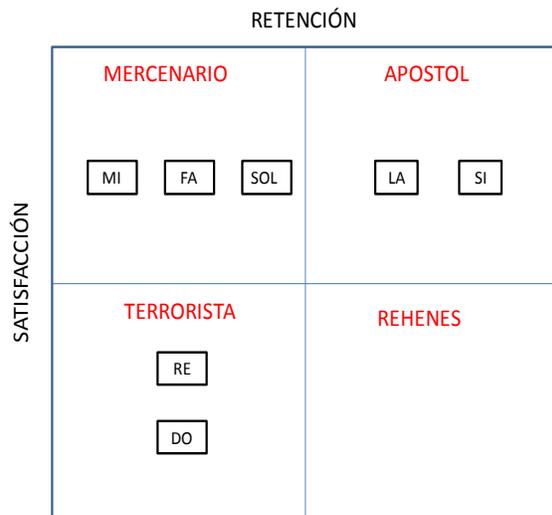
El segmento RE y DO se les otorgó el cuadrante piqueos porque la frecuencia y consumo del servicio es bajo durante el período de clases. Estos segmentos tienen un tiempo de vida corta de 1 a 3 meses porque tanto la madre como la niña no están interesados en la institución. El segmento Mí, Fa y Sol se les otorgó el cuadrante Menú del día porque la frecuencia de compra es alta pero el consumo del servicio es bajo. Estos segmentos tienen una recompra periódica durante el año electivo a pesar de esto su consumo en dólares no es muy alta porque dejan de asistir durante algunas semanas o meses a clases y esto genera que su facturación baje. Los meses de abril, agosto, septiembre y diciembre son meses de mayor irregularidad ya que en abril es inicio de clases en colegios, agosto y septiembre meses de vacaciones en los colegios por ultimo diciembre fiesta de navidad y año nuevo. Todas estas festividades o fechas importantes afectan el consumo en dólares de la institución haciendo que el valor de vida de estos segmentos no sea aprovechado al máximo.

Los segmentos La y Si se les otorgó el cuadrante Visa Oro porque la frecuencia de compra y el consumo del servicio son altos. Estos clientes durante al año electivo tienen una asistencia muy regular a las clases, no faltan a sus clases a menos que sea por alguna razón de peso. Son clientes que se destacan por el valor en dólares que representan para la empresa.

#### 4.6.4.2 Satisfacción vs Retención

La matriz de clientes con respecto a la satisfacción y retención de los clientes de la Escuela Rusa de Ballet. De acuerdo a la segmentación cada uno de los perfiles se les otorgó un cuadrante para conocer su baja o alta tasa de satisfacción vs el costo de cambio de los clientes.

Gráfico30 Matriz de clientes – satisfacción vs retención



Elaborado por autora

Los segmentos Re y Do se los calificó como clientes terroristas ya que se retiran sin previo aviso solo dejan de asistir. Las causas son porque no se identificaron con la institución causando que algunas de ellas se vayan diciendo cosas negativas de la escuela.

Los segmentos Mi, Fa y Sol se los calificó como clientes mercenarios porque a pesar de satisfacer las necesidades de estos clientes no se encuentran realmente vinculados con la empresa haciendo que sus costos de cambio sean bajos pudiendo irse en cualquier momento que reciba una mejor oferta

Los segmentos La, Si se los calificó como clientes apóstoles porque su satisfacción y retención es alta, los clientes sienten que la escuela cumple sus expectativas en su totalidad, sus costos de cambio son elevados ya que la escuela les otorga un servicio más personalizado. Ambientación

## 4.7. Matriz de modelos de negocio

Tabla 26 Matriz de modelo de negocio

MATRIZ DE MODELO DE NEGOCIO- CANVAS			
<p><b>Capacidad base.-</b> Rediseño de las instalaciones con el fin de crear una temática que vaya de acuerdo al tema del arte y la danza. Los activos de la institución son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Muebles de oficina</li> <li>*Equipos de ejercitación</li> <li>*Instrumentos musicales</li> <li>*Equipos de música</li> <li>*La Escuela</li> <li>*Vestuarios</li> <li>*Escenografías</li> <li>*Computadora</li> <li>*Televisión</li> </ul>	<p><b>Red de Asociados.-</b> Proveedor de uniformes Proveedor de proveeduría Proveedor de Internet Maestras Proveedores contables</p>	<p><b>Propuesta de Valor.-</b> Crear un estilo de vida orientado a la danza Crear vínculos entre madre e hija que refuercen sus lazos afectivos</p>	<p><b>Relaciones con los clientes.-</b> Club de fans Madres de familia Actividades dentro y fuera de las clases para incentivar al alumno</p>
	<p><b>Configuración de Valor.-</b> Ganadora de diferentes premios en el extranjero como: American Ballet Competition Youth American Grand Prix "YAGP" World Ballet Competition Dance Educators of America "DEA"</p>		<p><b>Objetivos.-</b> Madres de familia Niñas Adolecentes Jovenes</p>
<p><b>Flujo de Egresos</b> Gastos en el Marketing Mix por las estrategias del Club de Fans, Artistas en accion y Ambientación</p>		<p><b>Ingresos - Gastos = Utilidad</b></p>	<p><b>Corriente de Ingresos</b> Reajuste del precio del servicio y promociones</p>

Elaborado por autora

## **4.8. Marketing mix**

### **4.8.1. Producto – Servicio**

#### **Escuela Rusa de Ballet**

Es un instituto que lleva muchos años en el mercado brindando el servicio de enseñanza a niñas, adolescentes y jóvenes. La escuela se caracteriza por ser la única institución privada en la ciudad de Guayaquil que cuenta con un programa académico establecido en base a la técnica *Vaganova* – metodología rusa que se destaca por sus movimientos líricos, mayor fortaleza, exactitud, rapidez, mejor flexibilidad y armonía del cuerpo.

Esta técnica le otorga al bailarín una postura natural haciendo que sus movimientos sean más fluidos y hermosos para el ojo del espectador.

La escuela cuenta con la aprobación de la secretaria de educación permitiendo entregar una certificación por la culminación de sus estudios.

La academia de ballet tiene diferentes niveles como:

- Preballet 1, 2 y 3
- Ballets 1,2 y 3
- Semi profesionales y profesionales

**Preballet 1:** es el primer nivel, son niñas que van a dar sus primeros pasos en el mundo del ballet. La maestra durante el año electivo les enseña ejercicios básicos que sirven para ejercitar el cuerpo, en edades de 4-5 años se debe de trabajar solo ejercicios en el piso y diagonales que son pasos de traslación.

El ambiente durante la clase es tranquilo, paz y de distracción porque la profesora no es exigente en este nivel porque su interés es solo que aprendan los nombres de los ejercicios y los elaboren así estén mal ejecutados pero lo importante es que los practiquen.

Imagen 3 Preballet



Fuente:[www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Preballet 2:** es el segundo nivel de ballet, en este curso los asistentes tienen una idea del ballet. Durante este curso se practican ejercicios básicos de calentamiento corporal, ejercicios de traslación y coordinación, durante el proceso la maestra toma una actitud más exigente pidiendo depuración y limpieza de los pasos. La clase se vuelve más pesada para el alumno y maestro.

Imagen 4 Preballet 2



Fuente:[www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Preballet 3:** es el tercer nivel de ballet, en este curso la mayoría del alumnado vienen del año anterior y un pequeño porcentaje son alumnas nuevas. Durante este ciclo las bailarinas tienen un cambio brusco en cuanto a la metodología porque el proceso para desarrollar la elasticidad, coordinación y plasticidad termina.

Las alumnas son sometidas a un nuevo proceso en el cual realizan ejercicios de barras, la mayor cantidad del tiempo de la clase la alumna pasa frente a la barra realizando ejercicios para aprendizaje de la técnica *Vaganova*, la otra parte del tiempo pasan en diagonales para ejercicios de trasladación y centro para realizar bailes.

Imagen 5 Preballet 3



Fuente: [www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Ballet 1:** es el cuarto nivel, el más esperado por el alumnado ya que empiezan con una preparación especial para los pies, con la cual ellas preparan sus pies y cuerpo para usar zapatillas de puntas, a mediados de año las alumnas van a tener su primera experiencia, al principio se les hace difícil y frustrante porque no se tiene mucho control del cuerpo es por esta razón que la maestra usa la barra como principal herramienta ya que sirve de soporte a las alumnas y evita accidentes. La maestra durante este proceso no es exigente y permite errores por ser la primera experiencia con zapatillas de puntas.

Imagen 6 Ballet 1



Fuente:[www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Ballet 2:** es el quinto nivel, en este ciclo las alumnas deben aprender a ejecutar los pasos en puntas de una manera mejor, la maestra ya no es tan condescendiente y pide pulcritud en los pasos. El alumno seguirá trabajando en la barra de manera constante. El centro y diagonales en un menor porcentaje de tiempo se trabajaran.

Imagen 7 Ballet 2



Fuente:[www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Ballet 3:** es el sexto nivel, en esta etapa las alumnas siguen realizando ejercicios técnicos en la barra para seguir mejorando el dominio de sus pies.

Adicionalmente a eso se trabaja la actitud de bailarinas, postura del cuerpo, destreza física y sus habilidades gimnastas.

Se requiere que las alumnas realicen algunos ejercicios de gimnasia olímpica para que aprendan de manera técnica como poder mejorar sus saltos y acrobacias que se emplean durante el baile.

Imagen 8 Ballet 3



Fuente: [www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Pre- profesionales:** es el séptimo nivel de ballet, en esta fase las alumnas son despegadas de la barra y la mayor parte del tiempo trabajan en el centro y diagonales. Adicionalmente a eso se trabaja la actitud de bailarinas, postura del cuerpo, destreza física y sus habilidades gimnastas.

Se comienza con un entrenamiento menos técnico y más dancístico para que las bailarinas ya no realicen pasos cortados sino secuencias de pasos que les permita desarrollar su estilo propio y aprenda más a desenvolverse en un escenario.

Imagen 9 Pre - profesionales



Fuente: [www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

**Profesionales:** es el último año, es una fase muy parecida a la de ballet 2 porque se sigue trabajando en el bailarín la parte artística más y no tanto la metodológica pero se sigue realizando ejercicios técnicos con el fin de pulir al máximo al bailarín.

Imagen 10 Profesionales



Fuente: [www.danzacarmensenra.es](http://www.danzacarmensenra.es)

Las alumnas pasan a una etapa muy rigurosa ya que tiene el desafío de competir a nivel internacional, la maestra tiene un comportamiento exigente con

el alumno ya que tiene que prepararla para desafíos y experiencias únicas. Es el año más entretenido y desafiante porque es donde realmente la alumna va poder experimentar la vida de un artista. Los diferentes niveles de la escuela cuentan con un programa que fue cuidadosamente creado en base a los diferentes rangos de edades. Esto permite a la escuela poder planear metas que deben de alcanzar los diferentes cursos para poder. Se cuenta con tres espaciosos salones dotados con todo lo necesario para el desarrollo apropiado de la actividad. La institución con el fin de dar un servicio complementario adicionalmente a la enseñanza del ballet también dan clases de Jazz una vez a la semana a cada uno de los grupos. Las clases tienen personal especializado en las técnicas de ballet y de jazz.

Con la finalidad de poder ofrecer un mejor servicio las clases cuentan con 2 maestras, una de ellas es la ayudante que es la encargada de corregir a las alumnas y mantener el orden de las clases mientras la maestra principal dicta la clase.

#### 4.8.1.1. Estructura de las clases en base a las edades

Tabla27 Estructura de las clases en base a las edades

<b>Niñas</b>	
Edades	3- 5 años
Cursos	Preballet 1 Preballet 2
Horarios	2 días a la semana
Duración de la clase	60 minutos

Elaborado por autora

La hora de clase se dividirá en 3 etapas:

**Etapas técnicas:** la maestra durante esta etapa le enseñará a las estudiantes los pasos a seguir para la realización de los ejercicios, adicionalmente se realizará la repetición de cada paso de baile para corregir al estudiante. Esta práctica se

la realiza en la mitad del salón frente a un espejo y en el piso. El tiempo estimado para realizar esta etapa es de 23 minutos.

**Etapa de desarrollo de motricidad:** la maestra durante 20 minutos, tendrá como finalidad mejorar y desarrollar la motricidad fina, gruesa y la coordinación de su cuerpo. En esta fase la maestra podrá escoger entre 4 diferentes temas que pueden ser circuitos, baile, intervalos o diagonales.

Para la realización de estas actividades se deberá llevar a los alumnos a un lado del salón porque son ejercicios de traslado. El material que se utiliza para ejecutar los pasos pueden ser ulas ulas, colchonetas, sogas, conos, accesorios varios y señale tica del piso.

**Etapa recreativa:** es una etapa en la cual las niñas van a poder realizar divertidos juegos, esta fase a su vez se dividirá en 2 partes esto quiere decir 7 minutos al inicio y 7 minutos al final de clase con la finalidad de generar interés y puntualidad. La finalidad de realizar actividades en los últimos minutos de la clase es para dejar al alumno con un agradable recuerdo generando la expectativa para la clase siguiente.

Tabla 28 Estructura de las clases en base a las edades

<b>Niñas</b>	
Edades	6 -9 años
Cursos	Preballet 3, Ballet 1
Horarios	3 días a la semana
Duración de la clase	90 minutos

Elaborado por autora

La hora de clase se dividirá en 4 etapas:

**Etapa técnica:** la maestra durante esta etapa le enseñará a las estudiantes los pasos a seguir para la realización de los ejercicios, adicionalmente se realizará la repetición de cada paso de baile para corregir al estudiante. Esta práctica se la realiza en la mitad del salón frente a un espejo de pie y en las barras. El

tiempo estimado para realizar esta etapa es de 40 minutos. La etapa técnica es la más importante para la institución porque es la más pesada en la cual el alumno deberá prestar mayor atención.

**Etapa de desarrollo de motricidad:** la maestra durante 20 minutos tendrá como finalidad mejorar y desarrollar la motricidad fina, gruesa y la coordinación de su cuerpo. En esta fase la maestra podrá escoger entre 3 diferentes temas que pueden ser circuitos, intervalos o diagonales. Para la realización de estas actividades se deberá llevar a los alumnos a un lado del salón porque son ejercicios de traslado. El material que se utiliza para ejecutar los pasos pueden ser las uñas, colchonetas, sogas, conos, accesorios varios y señalética.

**Etapa de Baile:** las alumnas podrán realizar danzas durante 15 minutos. Este período tiene como finalidad desarrollar su mente y dejar que el niño cree secuencias de baile que le sirvan para dar sus primeros pasos como coreógrafos, adicionalmente podrán ver pequeños videos de coreografías con la finalidad de aumentar sus conocimientos y les ayude de inspiración. La maestra tendrá que ayudar a las alumnas a crear coreografías e impulsar el trabajo en equipo

**Etapa recreativa:** es una etapa en la cual las niñas van a poder realizar divertidos juegos, esta fase a su vez se dividirá en 2 partes esto quiere decir 7 minutos al inicio y 7 minutos al final de clase con la finalidad de generar interés y puntualidad en el alumno y el otro al final de la clase para dejar al alumno con un agradable recuerdo generando la expectativa para la clase siguiente.

Tabla 29 Estructura de las clases en base a las edades

<b>Adolescentes</b>	
Edades	10 -14 años
Cursos	Ballet 2, Ballet 3
Horarios	4 días a la semana
Duración de la clase	90 minutos

Elaborado por autora

**La hora de clase se dividirá en 4 etapas:**

**Etapa técnica:** la maestra durante esta etapa le enseñará a las estudiantes los pasos a seguir para la realización de los ejercicios, adicionalmente se realizará la repetición de cada paso de baile para corregir al estudiante. Esta práctica se la realiza en las barras de ballet y en el centro. El tiempo estimado para realizar esta etapa es de 50 minutos. La etapa técnica es la más importante para la institución porque es la más pesada en la cual el alumno deberá prestar mayor atención.

**Etapa de gimnasia:** las alumnas podrán realizar acrobacias, tendrán 15 minutos en los cuales practicarán diferentes piruetas sobre colchonetas que les ayude a mejorar su agilidad y destreza física.

**Etapa de Baile:** las alumnas podrán realizar danzas. Este período tiene como finalidad desarrollar su mente y dejar que el niño cree secuencias de baile que le sirvan para dar sus primeros pasos como coreógrafos, adicionalmente podrán ver pequeños videos de coreografías con la finalidad de aumentar sus conocimientos y les ayude de inspiración. La maestra tendrá que ayudar a las alumnas a crear coreografías e impulsar el trabajo en equipo

**Etapa recreativa:** es una etapa en la cual las adolescentes van a tener 7 minutos de la primera para realizar una actividad que les permita divertirse pueden hacer algún concurso o un juego para romper el hielo y comenzar la clase, los 7 minutos restantes los podrán disfrutar al final de la clase conversando con la maestra sobre dudas anécdotas de sus vidas, podrán compartir comentarios contar un chiste o diversas cosas que les ayude a disminuir la presión y exigencia del ballet.

Tabla30 Etapa recreativa

<b>Jóvenes</b>	
Edades	15- 18 años
Cursos	Semi profesionales, Profesionales
Horarios	5 días a la semana
Duración de la clase	90 minutos

Elaborado por autora

La hora de clase se dividirá en 4 etapas:

**Etapa técnica:** la fase técnica para estos grupos es de repetición para pulir todo lo aprendido durante todos los años de estudio. Durante las clases las alumnas necesitan realizar ejercicios rigurosos. La práctica se la realiza en las barras de ballet y en el centro. El tiempo estimado para realizar esta etapa es de 25 minutos. La etapa técnica es la más importante para la institución porque es la más pesada en la cual el alumno deberá prestar mayor atención.

**Etapa de gimnasia:** las alumnas podrán realizar acrobacias, tendrán 15 minutos en los cuales practicarán diferentes piruetas sobre colchonetas que les ayude a mejorar su agilidad y destreza física.

**Etapa de Baile:** las alumnas podrán realizar danzas durante 35 minutos. Este período tiene como finalidad desarrollar su mente y dejar que el niño cree secuencias de baile que le sirvan para dar sus primeros pasos como coreógrafos, adicionalmente podrán ver pequeños videos de coreografías con la finalidad de aumentar sus conocimientos y les ayude de inspiración.

La maestra tendrá que ayudar a las alumnas a crear coreografías e impulsar el trabajo en equipo

**Etapa recreativa:** es una etapa en la cual las adolescentes van a tener 7 minutos de la primera para realizar una actividad que les permita divertirse pueden hacer algún concurso o un juego para romper el hielo y comenzar la clase, los 7 minutos restantes los podrán disfrutar al final de la clase conversando con la maestra sobre dudas anécdotas de sus vidas, podrán compartir comentarios contar un chiste o diversas cosas que les ayude a disminuir la presión y exigencia del ballet.

#### **4.8.1.2. Calidad del servicio**

La Escuela Rusa de Ballet es percibida como una institución que brinda un servicio de calidad. La institución satisface la necesidad básica del cliente que

es aprender a bailar ballet y trata de sobrepasarla brindando una metodología rigurosa que permite tener mejores resultados a las bailarinas.

Según la investigación de mercado la institución tiene cuatro aspectos que las madres de familia destacaron de la escuela:

- Profesionalismo del personal
- Habilidades de las alumnas
- Técnica
- Prestigio

El segmento que es objeto de estudio coloca estos atributos como los más valorados. La institución al momento de calificar su servicio como uno de calidad hará énfasis a estos atributos con el fin de transmitir características que realmente sea valorada y percibidas de manera adecuada.

#### **4.8.1.3. Atributos**

- Certificar una excelente calidad artística tanto del estudiante como del docente.
- Mantener una constante capacitación de las maestras en base a sus estrategias pedagógicas y su metodología de danza.
- Riguroso cumplimiento de los programas de estudio.
- Culturizar a la comunidad sobre el arte y la danza clásica, permitiendo ampliar sus conocimientos.
- El ballet permite al estudiante mejorar su concentración y la confianza.
- Mejora la disciplina del alumnado
- Aprecio por el arte y cultura.
- Promueve el trabajo en equipo y la coordinación entre ellos.
- Permite interpretar emociones con el cuerpo, se habla con el cuerpo en vez de la boca.
- Participaciones en concursos a nivel nacional e internación.

#### **4.8.1.4. Procesos**

##### **Proceso de inscripción**

- Entrada de la persona interesada a la institución.
- Recepcionista da la bienvenida a la institución.
- Entregar folleto informativo de los horarios.
- Explicación de acuerdo al requerimiento de la madre de familia.
- Visita al salón de clases.
- Entrega a la madre de familia la solicitud de inscripción.
- Devolución de la solicitud llena.
- La recepcionista pregunta: ¿Cómo supo sobre la escuela?
- Archivar la solicitud de inscripción.
- Agrega la información a la base de datos.
- Da las gracias.
- Se le abre la puerta.

##### **Proceso para información por teléfono**

- Saludo inicial.
- Preguntar nombre, dirección y teléfono.
- Dar información solicitada.
- Invitar para que asista a la institución.
- La recepcionista pregunta ¿Cómo supo sobre la escuela?
- Dar las gracias.

##### **Proceso de facturación**

- Personal da la bienvenida a la institución.
- Se pregunta la forma de pago cheque, efectivo o tarjeta.
- Pagos con:
  - Cheque se entrega la información para el llenado del cheque

- Electivo: se recibe el efectivo
- Tarjeta: por medio del *data fast* se procede al cobro pasando la tarjeta por el lector.
- Revisión y comprobación.
  - Cheque: revisión del cheque para detectar posibles errores.
  - Efectivo: conteo del dinero.
  - Tarjeta: esperar la aprobación de la tarjeta y se procede a la impresión del *Boucher*.
- Se procede a la entrega del comprobante de pago.
- Se da las gracias.
- Se le abre la puerta.

#### **Proceso de recaudación y actualización de datos**

- Saludo inicial.
- Explicar el motivo de la llamada.
- Pregunta por la información que se tiene en la base de datos.
- Cambio de información si es necesario.
- Dar las gracias.

#### **Proceso de encuestas de satisfacción al cliente**

- Se deberá realizar a por lo menos el 80% de los clientes de la actuales de la institución
- Se ejecutara de manera quimestral a mediados y finales del año electivo.
- La persona encargada debe de realizar las encuestas dentro de la institución, mientras visitan la institución o por vía e-mail.
- Tendrá un período de 15 días para la realización de las encuestas.
- Una vez culminada las operaciones deberá de tabular los resultados.
- Presentación de resultados mediante informes a la directora y las maestras con la finalidad de tener una retroalimentación de las actividades realizadas.

## **Proceso para compra de uniformes a proveedor**

- La compra de uniformes al proveedor se la hace mediante bajo pedidos.
- Se receipta el requerimiento del padre de familia.
- Se le realiza la cotización de los productos.
- Se le pide la cancelación del 50% del pedido.
- Se procede a llamar al proveedor para que empiece la confección del uniforme.
- Después de 2 o 3 días se procede a la entrega de los uniformes por parte del proveedor.
- Una vez que el uniforme está en la institución se les entrega el producto al padre de familia.
- Se procede a la cancelación del porcentaje pendiente.
- Una vez cancelado la totalidad se llama al proveedor para que retire su pago.

### **4.8.1.5. Personas**

Las personas que intervienen en la ejecución del servicio son las diferentes personas:

**Directora:** es la máxima autoridad de la institución, es la encargada de tomar decisiones en la empresa, adicionalmente ofrece clases ballet clásico a las alumnas de cursos superiores como ballet 1, ballet 2, ballet 3 y profesionales.

**Maestra de Ballet Clásico:** es la encargada de ofrecer clases a las niñas más pequeñas de la institución como pre ballet 1, 2 y 3. Debe de preparar a las alumnas y sentar las bases del ballet en ellas.

**Maestra de Jazz:** es la encargada de ofrecer las clases a niñas, adolescentes y jóvenes. Ella ofrece clases 1 vez por semana, el fin de ofrecer otro estilo de danza es para que las alumnas puedan ser más versátiles y practiquen otro estilo y puedan reforzar sus técnicas. **Ayudante de clases:** es la asistente de las

maestras tanto de ballet como de jazz pero solo de los cursos de Preballet y ballet. Su trabajo consiste en ayudar a la maestra en mantener el orden de las clases y asistir a cada niña con el fin de corregir los pasos que realizan mal y explicar o despejar dudas.

Recepcionista-caja-compras y servicio al cliente: esta persona realiza varias actividades a la vez, creando un cuello de botella al momento de ofrecer el servicio. El tener una sola persona para realizar las actividades de recepción, atención de los teléfonos, caja, prueba de uniformes, dar información a los padres de familia entre otras cosas.

La investigación de mercado arrojó que los padres de familia se sentían inconformes porque tienen que estar varios minutos esperando que los atiendan y tienen poca tolerancia, es por esta razón que se desea contratar a una persona extra con la finalidad de dividir la carga de trabajo y agilizar el servicio en la institución.

Portero y seguridad: es la persona encargada de recibir a los padres de familia y alumnas, además provee de seguridad evitando que extraños ingresen a la institución.

#### **4.8.1.6. Contratación de nuevo personal**

##### **Nombre del cargo: Coordinadora de Servicio al cliente**

El llegar a tener el éxito deseado en el negocio, comienza por la selección del personal adecuado. Una selección exhaustiva del personal redundará en el éxito para mejorar el servicio.

La postulante debe contar con requerimientos básicos como estudios secundarios y experiencia adicionalmente contar con una actitud positiva, carisma y tratar de manera correcta al cliente.

Objetivo del cargo: Mejorar el servicio al cliente.

Todo proceso se rige por etapas, en la primera etapa de seleccionar al personal, el aspirante deberá reunir los siguientes requisitos

- Mujer entre 25 y 35 años.
- Estudios universitarios carrera *Marketing*.
- Conocimientos básicos en computación.
- Experiencia en cargos similares.
- Ser auto disciplinado y tener empatía.
- Habilidad para tratar a los clientes.
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes.
- Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

Actitudes:

- Compromiso
- Sinceridad
- Entusiasmo

Responsabilidades del cargo

- Atención telefónica de clientes, quejas y requerimientos.
- Control y actualización de información para padres de familia.
- Ofrecer información a los nuevos clientes de la institución.
- Realizar pedidos a proveedores de la institución.
- Realización de encuestas de servicio al cliente.
- Creación de minutas y reportes sobre encuestas.
- Mantener actualizados los maestros de clientes.
- Seguimiento a los clientes que abandonaron la institución.
- Coordinación del club de fans de madres de familia.

**Nombre del cargo: *Community Manager***

Objetivo del cargo: Administración y control de redes. Todo proceso se rige por etapas, en la primera etapa de seleccionar al personal, el aspirante deberá reunir los siguientes requisitos.

- Mujer entre 20 y 35 años.
- Estudios universitarios.
- Conocimientos avanzados en computación.
- Experiencia en cargos similares.
- Ser auto disciplinado, tener empatía y creatividad.
- Retroalimentar a la empresa de lo que sucede con los clientes.

Actitudes:

- Compromiso
- Sinceridad
- Entusiasmo

Responsabilidades del cargo

- Control y actualización de información en el sitio web
- Ofrecer información clientes en los sitios web
- Realización de encuestas de servicio al cliente por medio de Facebook
- Atención a los clientes y mantener actualizados sobre actividades que se realizará

El *Community Manager* será subcontratado para abaratar costos, no trabajará con ningún beneficio, su método de pago será por medio de factura, el no asistirá a la institución solo será vía a mail en el cual se especificara las actividades que se realizarán y las actualizaciones que se necesitan.

### **Contratación de personal por horas**

Se requiere contratar adicionalmente personal para la realización de las actividades del plan, estas personas serán contratadas por hora mediante facturación. Se requiere realizar la contratación de:

- Presentadora del club de fans: como su nombre lo indica se necesita que sea la moderadora, animadora y representante del club.

- Psicóloga club de fans: se necesita para que de talleres informativos a las madres de familia sobre temas que requieren de una persona preparada para aconsejar de manera correcta a las madres de familia.
- Nutricionista del club de fans: se solicita una persona para que realice talleres informativos sobre una correcta alimentación además de ayudar a personas con problemas.

La contratación de este personal se requiere que tengan experiencia previa en la realización de talleres y animación.

#### 4.8.2. Precio

La Escuela Rusa de Ballet por ser una institución especializada en un nicho de mercado crea sus precios en base a la exclusividad y prestigio que tiene la directora Ana Wiesner ha creado una sensación de superioridad siendo la única bailarina en la ciudad que estudio en Rusia ballet clásico otorgando un reconocimiento por sus estudios y participación de diferentes teatros de Kiev.

Adicionalmente, los diferentes reconocimientos que han obtenido sus alumnas a nivel internacional otorgan un nivel de superioridad ya que durante los últimos 5 años sus alumnas han logrado los mejores premios haciéndose acreedoras de 9 becas en Estados Unidos y 1 en Rusia. El precio del servicio en la actualidad varía según el número de horas

Tabla31 Precio antiguo

Precio del Servicio	
Preballet 1	\$ 90
Preballet 2	\$ 90
Preballet 3	\$ 100
Ballet 1	\$ 100
Ballet 2	\$ 100
Ballet 3	\$ 100
Semi profesionales	\$ 120
Profesionales	\$ 120

Elaborado por autora

La directora de la institución requiere realizar un reajuste de precio porque durante los últimos 2 años no ha variado, mediante la implementación de las acciones de *marketing* aquellos aspectos que generaban descontento en los clientes se trataran de mejorar permitiendo encontrar una justificación válida para el cambio de valor.

El aumento de precio es de 10 dólares adicionales al valor de la pensión actual.

El precio nuevo del servicio será:

Tabla32 Precio nuevo

Precio del Servicio Nuevos	
Preballet	\$ 100
Preballet	\$ 100
Preballet	\$ 110
Ballet	\$ 110
Ballet	\$ 110
Ballet	\$ 110
SemiProfesionales	\$ 130
Profesionales	\$ 130

Elaborado por autora

Analizando las estrategias de precio la institución se puede colocar en la relación de precio calidad de primera ya que se ofrece un mejor servicio con respecto a otros. Los clientes están dispuestos a pagar el valor del servicio porque sienten que lo vale por los resultados óptimos.

#### **4.8.3. Plaza**

La institución se encuentra ubicada en Km 2.5 Vía Samborondón, Urb. Tornero 3,Mz. 1, Villa 6. Ana Wiesner hace 16 años encontró una oportunidad de negocio en este sector, ya que no existía ninguna escuela de danza en Samborondón. Según datos arrojados por la investigación de mercado la decoración no es llamativa porque es simple y no atrae al cliente. Se desea

crear una ambientación del lugar mejorar el aspecto para generar la ilusión de estar en un teatro.

### **¿Por qué un teatro?**

El teatro para un artista significa que comienza la magia, es el lugar donde la persona deja de ser un simple bailarín y se convierte en artista.

En él los artistas se pueden transformar en personajes que le permiten viajar a un mundo de fantasías. El escenario es un templo y merece respeto cuando estás en él, lo dejas todo. Se realizan los mejores pasos para ser ovacionado por la multitud. Al decir la palabra teatro automáticamente las ballestitas se transforman es por esta razón que se desea darle a las alumnas y madres de familia esta sensación. Se desea crear la ilusión de estar en un escenario porque los artistas es ahí donde pasan la mayor cantidad del tiempo. Adicionalmente servirá como herramienta ilustrativa para darle una idea a las niñas de cómo deben de colocarse en el escenario real.

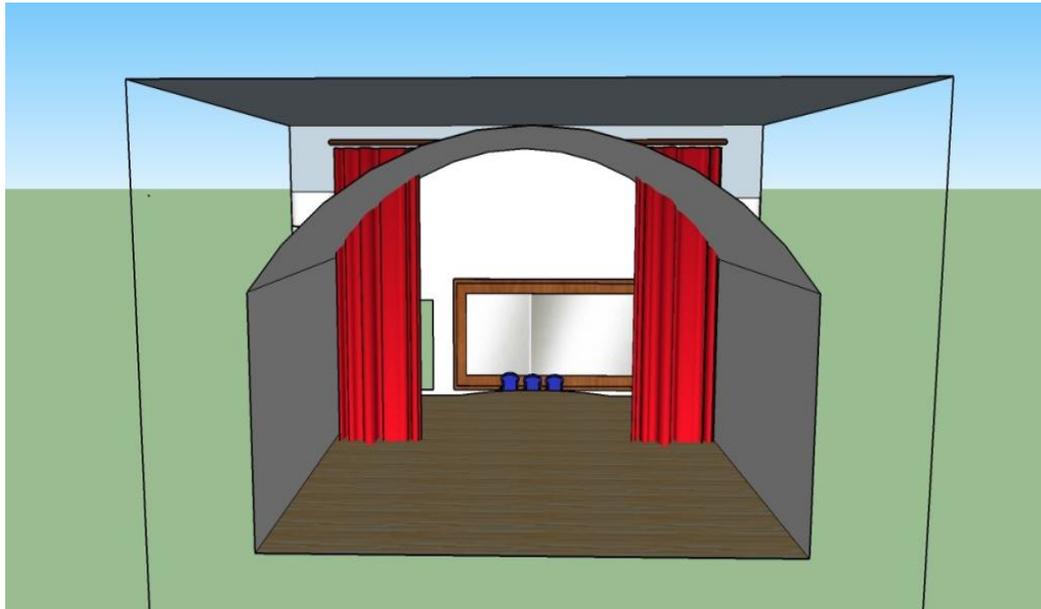
### **Ambientación**

**Sala de espera:** esta parte de la institución se desea cambiar los muebles que hay actualmente por unas sillas tipo butacas con el fin de crear la ilusión de estar a la espera de una presentación.

Con el fin de crear una distracción las personas que estén en esta zona podrán ver televisión, mientras estén en este lugar. Con la finalidad de que se distraigan mientras están en la escuela. Las paredes tendrán 4 letreros asemejando la cartelera de un cine o teatro donde aparecerán las mejores alumnas que han pasado por la escuela con la finalidad de darles un reconocimiento por su excelente labor.

**Salón de clase:** este lugar será el escenario porque es aquí donde las alumnas bailan y practican. Se implementará la colocación de las cortinas rojas que existen en un teatro para dar la ilusión que se abre telón y las separaciones o patas.

Imagen 11 Sal3n de clase perspectiva 1



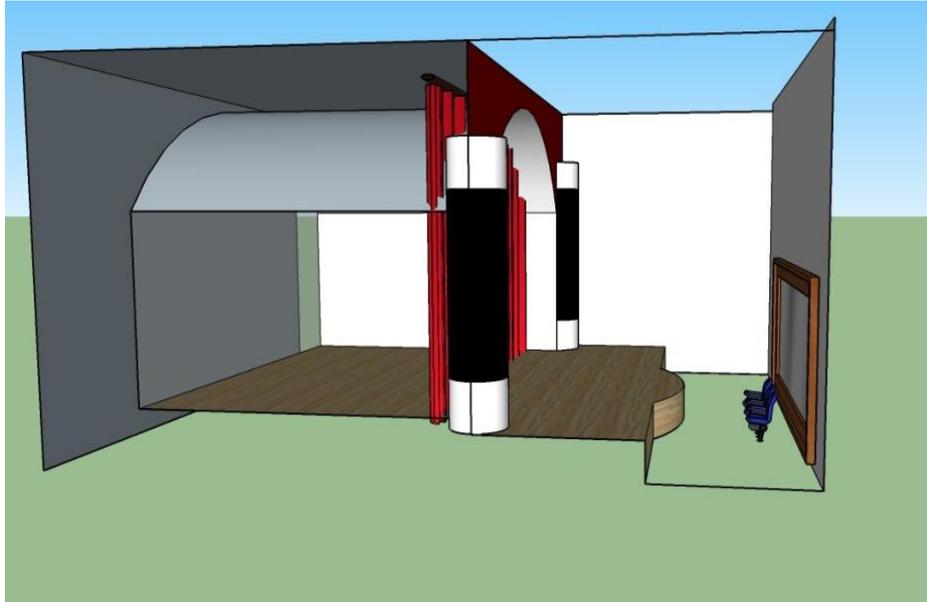
Elaborado por autora

Imagen 12 Sal3n de clase perspectiva 2



Elaborado por autora

Imagen 13 Salón de clase perspectiva 3



Elaborado por autora

Adicionalmente se requiere que las paredes del salón tengan alguna decoración es por esta razón que se desea implementar las escenografías que la escuela usa el teatro para decorar las paredes, estas estos lienzos gigantes le pertenecen a la escuela y son muy fáciles de colocar y retirar.

Se requiere mejorar la iluminación por medio de reflectores y luces de colores, cuando el bailarín este realizando coreografías se las puede implementar con el fin de causar emoción en las alumnas

**Caja:** se creará la ilusión que es una boletería, se desea realizar en *gypsum* la forma de rectangular con una pequeña ranura donde se podrá pasar el dinero y tendrá un letrero de diga boletería en cual los padres de familia cancelaran todos sus haberes y les dará la ilusión de estar comprando la entrada a un teatro.

**Baños:** se desea crear la ilusión de estar en el camerino en el cual la bailarina se cambia de ropa y se maquilla. Se creara la ilusión de estar ahí remodelando los espejos del baño y el mueble del lavamos para que tenga mayor parecido a un camerino de artista.

#### **4.8.4. Promoción**

##### **4.8.4.1. Estrategias club de fans de madres de familia**

El primer club de fans del Ecuador dedicado a bailarinas. Es una asociación sin fines de lucro creada para madres de familia que deseen apoyar, seguir y admirar al máximo la carrera de sus hijas.

Todos los miembros de este club podrán adquirir su carnet oficial de fan número 1 de su artista favorita, al inscribirse en esta asociación quedan inscritos al listado que les permitirá acceder a diferentes benéficos exclusivos.

El club de fans tiene como principal fin apoyar a las futuras primeras bailarinas del país, las ballestitas son reconocidas como artistas de tablas que se alimentan día a día de aplausos ovaciones de la audiencia por su excelente trabajo sobre el escenario. Todos los artistas tienen personas incondicionales que los apoyan y siguen a lo largo de su carrera.

La mamá del artista es la personas más orgullosa al ver a su retoño dando sus primeros pasos artísticos, para esas madres que están siempre detrás de su hijo dándole todo el amor, apoyo, entusiasmo se creó el Club de fans, que pretende darles un reconocimiento a todas esas madres que diariamente acompañan de manera incondicional a sus hijas en el crecimiento de su carrera artística.

Para todas las madres de familia existe este club, con la ayuda de la asociación se desea que el alumno sienta realmente que es ser un artista. Solo con el apoyo de su madre se puede lograr porque ella es su primer fan.

Todo artista desea tener alguien que lo admire, que lo felicite que lo haga sentir grande, no hay que olvidar que una estrella brilla con luz propia cuando sus fans no lo dejan solo, la Escuela Rusa de Ballet quiere darle mayor importancia a un bailarín que este se sienta realmente apreciado, valorado y admirado. La danza es un estilo de vida más que un simple *hobby*.

## ¿Cuáles son los requisitos para poder pertenecer al club?

El principal requisito es tener inscrita a la niña en la Escuela Rusa de Ballet en el período electivo vigente. La persona interesada debe de registrarse página oficial de la institución Una vez llenada la solicitud debe de comprometerse a presentarse a las diferentes actividades que realice la institución. Adicionalmente debe acercarse a retirar su tarjeta de miembro.

Imagen 14 Carnet club de fans



Elaborado por autora

## ¿Costo del club de fans?

El club es totalmente gratis. No se necesita pagar ningún valor por la inscripción ni cuotas de membrecía.

## ¿El club y sus reuniones?

Las fans tendrán reuniones la segunda y cuarta semana del mes, tendrán una duración de 2 horas en las instalaciones de la escuela.

Las reuniones que se realicen contarán con la participación de una animadora, esta persona es la encargada de llevar a cabo las diversas actividades que harán el club como:

- La realización de los talleres.

- Anécdotas de madres con varios años en la institución.
- Juegos
- Aprender de arte y ballet.
- Creación de videos, fotos, carteles para las alumnas.
- Reportes sobre el desempeño de la alumna.
- Conversaciones sobre temas de interés.

### Beneficios del club de fans

1. Descuentos y combos especiales.
2. Premios y sorteos.
3. Talleres informativos.
4. Conoce mejor a tu artista.
5. Acceso a presentaciones exclusivas.

Imagen 15 Anuncio club de fans



Elaborado por autora

## 4.8.5. Descripción de los beneficios del club

### 4.8.5.1. Descuentos y combos especiales

- Pase *meet and great* presentación final: las madres de familia pueden acceder a la compra de este combo con beneficios exclusivos como:
  - Pase para camerinos: pueden ingresar 1 vez los vestidores del teatro a ver a su hija, este ingreso durara de 10 minutos puede ser antes o después de la presentación.
  - Ramo de flores para obsequiar a las alumnas.
  - Diploma de fan número 1.
  - Foto autografiada de la alumna para su fan.

Imagen 16 Pase a camerinos



Elaborado por autora

- Paga por semana: esta oferta especial aplica en el menor mes de venta, septiembre. Mucho alumnado falta durante esta época por las vacaciones, diversas madres de familia prefieren no pagar la mensualidad porque solo asisten a clases por 2 semanas o 1 semana,

por esta razón se les dará la oportunidad de pagar por semana y así mejorar la rotación de estos meses.

Tabla33 Paga por semana

Oferta Especial								
	Preballet 1	Preballet 2	Preballet 3	Ballet 1	Ballet 2	Ballet 3	Semi Profesionales	Profesionales
1 Semana	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 55,00	\$ 55,00
2 Semanas	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 80,00	\$ 80,00
3 Semanas	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 90,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 105,00	\$ 105,00
4 Semanas	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 130,00	\$ 130,00

Elaborado por autora

Imagen 17 Mes de promoción



Elaborado por autora

Combo fotográfico: la mejor manera en que un fan puede guardar los recuerdos con su fan es por medio de fotografías, las madres de familia pueden acceder a una sesión fotográfica profesional junto a su hija. Este combo se realizará en el mes de julio, la última semana de este mes

- 3 fotografías entre madre (ropa casual) e hija (vestuario de ballet).
- 1 fotografías de la alumna (vestuario de ballet).
- 1 fotografía de la madre (ropa casual).

Imagen 18 Combo fotográfico



Elaborado por autora

- Promoción especial para las madres de familia que inscriban a sus hijas en el mes de marzo obtendrán un descuento especial del 10% de descuento en el valor de la primera pensión, esta promoción empieza el 2 de marzo hasta marzo 31. Todas las personas que deseen acceder a esta promoción deberán imprimir el cupón que aparecerá en las diferentes redes sociales y presentarlo al momento de la inscripción.

Imagen 19 Promoción especial



Elaborado por autora

#### 4.8.5.2. Premios y sorteos

Durante todo el año se realizarán 3 sorteos por medio de las redes sociales.

- **Concurso “ME PAREZCO A ELLA”**

Durante el mes de mayo: las madres de familia deberán subir una foto en la cual imiten a su artista favorita, pueden tomarse una fotografía utilizando algún accesorio o vestuario mientras realiza una pose de ballet. En la imagen debe ir la foto de la madre e hija para poder realizar la comparación y poder certificar que tanto ama a su estrella favorita.

Imagen 20 Concurso “Me parezco a ella”



Elaborado por autora

Se deberá subir la imagen en las diferentes redes sociales como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Las 3 imágenes que tenga mayor número de *likes* podrán acceder a los siguientes premios:

- Primer lugar: la mama e hija podrán ir al Gabinete de belleza Yoko, en el cual recibirán maquillaje, corte y peinado gratuito para las 2.
- Segundo lugar: la mama e hija podrán ir al Gabinete de belleza Yoko, en el cual recibirán maquillaje, peinado gratuito para las 2.
- Tercer lugar: la mama e hija podrán ir al Gabinete de belleza Yoko, en el cual recibirán corte y peinado gratuito para las 2.
- Concurso “PAPARAZZI”

Duración en el mes de agosto: la madre de familia puede crear un video de máximo 1 minuto de su hija mientras practica en la casa, lo pueden subir a *youtube* el video y por medio de una URL con el *hashtags* #paparazzi puede lograr *likes* por medio de Facebook y Twitter.

Imagen 21 Concurso “Me parezco a ella”



Elaborado por autora

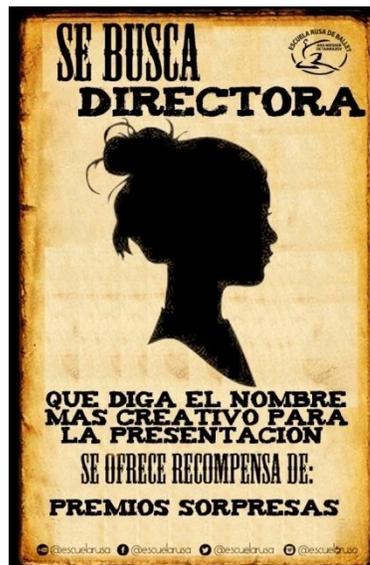
Los 3 videos que tenga mayor número de *likes* podrán acceder a los siguientes premios:

- Primer lugar: la familia máximo 5 personas podrán ir a Latte, en el cual recibirán un postre y una bebida para cada persona.
  - Segundo lugar: la mama e hija y un acompañante más podrán ir a Latte, en el cual recibirán un postre y una bebida para cada persona.
  - Tercer lugar: la mama e hija podrán ir a Latte, en el cual recibirán un postre y una bebida para cada persona.
- **Concurso “Mama Directora”**

Duración Durante el mes de octubre

La madre de familia podrá ingresar a las redes sociales de la institución y proponer temáticas para las presentaciones que se realiza al final del año electivo. Según la investigación de mercado las madres pensaban que el tema es aburrido y no les llama la atención ahora podrán plantear alternativas generando mayor expectativa e interés.

Imagen 22 Concurso “Mamá directora”



Elaborado por autora

- Primer lugar: 5 entradas gratis para la presentación de fin de año. Adicionalmente su foto será expuesta en las redes sociales como la

ganadora y se le realizará un reconocimiento y agradecimiento el día de la presentación.

#### **4.8.5.3. Talleres informativos**

Derecho a participar en asambleas y capacitaciones con respecto a diferentes temas relacionados con el estilo de vida y cuidados de una bailarina.

Los talleres se realizarán en la Cuarta semana de cada mes con excepción de septiembre y diciembre la duración del taller será de 2 horas y se tratarán temas como:

- Equilibrio: como mantener el equilibrio entre el colegio y el ballet, se aconsejará a la madre de familia en cómo ayudar a su hija a poder realizar varias actividades a la vez sin cansarla y estresarla.
  - i. Se realizará en mayo la última semana
  - ii. Responsable directora Ana Wiesner y psicóloga Marcela Pineida
- La música y el ballet: este taller se realizará de manera compartida con la hija, se aconsejará como desarrollar el oído musical de una bailarina ya que es vital que la alumna aprenda a escuchar y apreciar la música
  - i. Se realizará en junio la última semana
  - ii. Responsable directora Ana Wiesner
- Como ayudar a la niña, adolescente o joven en la casa: será una clase práctica entre madres e hijas para que conozca ciertos ejercicios básicos que son de vital importancia para mejorar la flexibilidad y técnica.
  - i. Se realizará en julio la última semana
  - ii. Responsable: maestra Ivonne Hidalgo
- Las razones de porque las niñas se quieren retirar del ballet: se darán consejos acerca de cómo persuadir y ayudar a su hija en caso de querer dejar el ballet.

- i. Se realizará en agosto la última semana
  - ii. Responsable: psicóloga Marcela Pineida
- Como afianzar las relaciones entre padres e hijos
  - i. Se realizará en octubre la última semana
  - ii. Responsable: psicóloga Marcela Pineida
- *Tips* para maquillaje de escenario y peinados: se realizará una práctica entre madre e hija sobre cómo realizar correctamente peinados de bailarinas, cuidado de los materiales de ballet y maquillaje para escenarios.
  - i. Se realizará en noviembre la última semana
  - ii. Responsable: maestra Ivonne Hidalgo
- Mitos sobre el ballet: se hablará sobre ciertas falacias que se creen como que las bailarinas son desórdenes alimenticios, dietas peligrosas, envidia, anemia entre otros.
  - i. Se realizará en enero la última semana
  - ii. Responsable: psicóloga Marcela Pineida y nutricionista Ángela Casanova

#### **4.8.5.4. Conoce mejor a tu artista**

- Ingreso libre a clases una vez cada 2 meses: las madres deben de llamar 2 días antes para reportar que realizará una visita a la institución. Podrán ver la clase completa de su hija, tomar fotos y videos. Si desea puede ir con un acompañante.
- Obsequios especiales: las madres realizarán pequeños detalles para sus fans mediante carteles, pancartas o dibujos para obsequiarle a las niñas durante las clases.
- Realización de videos para los artistas: se grabarán pequeños saludos para mostrarlos durante las clases para que las niñas vean los saludos que les mandan sus fans
- Información exclusiva del artista: reportes sobre el desempeño de las alumnas durante las clases.

#### **4.8.5.5. Acceso a presentación exclusiva**

Se realizarán 1 presentación exclusivas para las madres de familia y un acompañante. Se ejecutará en la institución en el mes de septiembre la primera semana. Se mostraran bailes de cada curso durante la hora de clases de cada alumna.

#### **4.8.6. Estrategia artistas en construcción**

Se realizará una estrategia de fidelización para las alumnas de la escuela, ellas son el segmento más importante dentro de este plan es por esta razón que se realizó una programación con las siguientes temáticas:

1. Lago de los cisnes
2. Cenicienta
3. Coppelia
4. La bella durmiente
5. Cascanueces

La Escuela Rusa de Ballet tiene un período de 10 meses de clases, en los cuales se desea realizar cada dos meses una temática para poder darle un mejor enfoque uno más entretenido para las niñas, adolescentes y jóvenes.

Las temáticas fueron elegidas por ser repertorios de ballet muy famosos, por medio de estas actividades se podrá instruir y culturizar a las alumnas. Durante 2 meses las alumnas tendrán sus clases en base al repertorio Lago de los Cisnes, en el período de clases la maestra deberá explicarles a las alumnas como si fuera un cuento de hadas donde Odette es la Princesa del Ballet.

##### **4.8.6.1. Lago de los cisnes**

Duración 1 mes y medio abril- mayo

Las actividades que se llevaran a cabo para este repertorio seguirán el siguiente orden.

1. Cuento del Lago de los Cisnes: la maestra les leerá el cuento a las alumnas durante los 7 minutos que tienen al inicio para crear el interés en las alumnas y de esta manera comenzar con la parte introductoria
2. Película del lago de los cisnes: durante las clases la maestra les colocara extractos de la película para que las alumnas.
3. Coreografía del Lago de los Cisnes: la maestra les enseñará a las niñas un baile acerca del tema.
  - a. Se venderá un accesorio un Tutu precio \$25.
4. Visita de la princesa Odette para las niñas pequeñas y para las grandes una clase especial con una maestra contratada.

Tabla 34 Lago de los Cisnes

Actividades	Fechas
Cuento del Lago de los Cisnes	1 semana
Película del Lago de los Cisnes	2 semanas
Coreografía Lago de los Cisnes	3- 4 semana
Visita de la Princesa Odette	5- 6 semana

Elaborado por autora

Imagen 23 Lago de los cisnes



Elaborado por autora

#### 4.8.6.2. Cenicienta

Duración 1 mes y medio junio – julio

Las actividades que se llevaran a cabo para este repertorio seguirán el siguiente orden

1. Cuento de Cenicienta: la maestra les leerá el cuento a las alumnas durante los 7 minutos que tienen al inicio para crear el interés en las alumnas y de esta manera comenzar con la parte introductoria de la actividad.
2. Película de Cenicienta: durante las clases la maestra les colocara extractos de la película para que las alumnas sepan más acerca de este estilo.
3. Coreografía de Cenicienta: la maestra les enseñará las niñas un baile acerca del tema.
  - a. Se venderá un accesorio que represente el tema una falda de ballet y corana precio \$16.
4. Visita de la princesa Cenicienta para las niñas pequeñas y para las grandes una clase especial con una maestra contratada.

Imagen 24 La Cenicienta



Elaborado por autora

Tabla 35 La cenicienta

Actividades	Fechas
Cuento Cenicienta	1 semana
Película de Cenicienta	2 semanas
Coreografía Cenicienta	3- 4 semana
Visita de la Princesa o Maestra especial	5 -6 semana

Elaborado por autora

#### 4.8.6.3. Coppelia

Duración 1 mes y medio agosto- septiembre

Las actividades que se llevaran a cabo para este repertorio seguirán el siguiente orden.

1. Cuento de Coppelia: la maestra les leerá el cuento a las alumnas durante los 7 minutos que tienen al inicio para crear el interés en las alumnas y de esta manera comenzar con la parte introductoria de la actividad.
2. Película de Coppelia: durante las clases la maestra les colocará extractos de la película para que las alumnas sepan más acerca de este estilo.
3. Coreografía de Coppelia: la maestra les enseñará a las niñas un baile acerca del tema.
  - a. Se venderá un accesorio que represente el tema una muñeca ballestita precio \$12.
4. Visita de la princesa Coppelia para las niñas pequeñas y para las grandes una clase especial con una maestra contratada.

Tabla 36 Coppelia

Actividades	Fechas
Cuento Coppelia	1 semana
Película de Coppelia	2 semanas
Coreografía Coppelia	3- 4 semana
Visita de la Princesa o Maestra especial	5 -6 semana

Elaborado por autora

Las actividades deben de realizarse de acuerdo a la programación, no se deben de atrasar ni adelantar las temáticas. En caso de atrasos en la programación la actividad debe de cancelarse y seguir con la siguiente.

Imagen 25 Coppelia



Elaborado por autora

#### 4.8.6.4. Bella durmiente

Duración 1 mes y medio octubre- noviembre

Las actividades que se llevaran a cabo para este repertorio seguirán el siguiente orden

1. Cuento de Bella Durmiente: la maestra les leerá el cuento a las alumnas durante los 7 minutos que tienen al inicio para crear el interés en las alumnas y de esta manera comenzar con la parte introductoria de la actividad.
2. Película de Bella Durmiente: durante las clases la maestra les colocara extractos de la película para que las alumnas sepan más acerca de este estilo.

3. Coreografía de Bella Durmiente: la maestra les enseñará a las niñas un baile acerca del tema.
  - a. Se venderá un accesorio que represente el tema una tutu largo amarilla, precio \$25
4. Visita de la princesa Aurora para las niñas pequeñas y para las grandes una clase especial con una maestra contratada

Tabla 37 La bella durmiente

Actividades	Fechas
Cuento Bella Durmiente	1 semana
Película Bella Durmiente	2 semanas
Coreografía Bella Durmiente	3- 4 semana
Visita de la Princesa o Maestra especial	5 -6 semana

Elaborado por autora

Imagen 26 La bella durmiente

DIVERTETE APRENDE BAILA EXPRESATE

Tema del mes...

LA BELLA DURMIENTE

En venta artículo coleccionable

Mayor información:  
 Km 25 Vía Samborombán Uto. Tronero 3 Mz. I Vta 6  
 ☎ 2835253 - 6029503 📞 099904837  
 📧 @escuelarusa 📺 @escuelarusa 📷 @escuelarusa 📱 @escuelarusa

Elaborado por autora

#### 4.8.6.5. Cascanueces

Cascanueces duración 1 mes y medio diciembre- enero

Las actividades que se llevaran a cabo para este repertorio seguirán el siguiente orden

1. Cuento de Cascanueces: la maestra les leerá el cuento a las alumnas durante los 7 minutos que tienen al inicio para crear el interés en las alumnas y de esta manera comenzar con la parte introductoria de la actividad.
2. Película de Cascanueces: durante las clases la maestra les colocará extractos de la película para que las alumnas sepan más acerca de este estilo.
3. Coreografía Cascanueces: la maestra les enseñará a las niñas un baile acerca del tema.
  - a. Se venderá un accesorio que represente el tema muñeco cascanueces precio \$18.
4. Visita de la princesa Clara para las niñas pequeñas y para las grandes una clase especial con una maestra contratada.

Tabla 38 Cascanueces

Actividades	Fechas
Cuento Cascanueces	1 semana
Película Cascanueces	2 semanas
Coreografía Cascanueces	3- 4 semana
Visita de la Princesa o Maestra especial	5 -6 semana

Elaborado por autora

Las actividades deben de realizarse de acuerdo a la programación, no se deben de atrasar ni adelantar las temáticas. En caso de atrasos en la programación la actividad debe de cancelarse y seguir con la siguiente.

## Imagen 27 La bella durmiente

DIVERTETE APRENDE BAILA EXPRESATE

Tema del mes...

El Cascanueces

En venta artículo coleccionable

Mayor información:  
Km. 25 Vía Sambarondón Urb. Tornero 3 Mz. I Villa 6  
2835253 - 6029503 099904837  
@escuelarusa @escuelarusa @escuelarusa @escuelarusa

Elaborado por autora

### Concursos para las alumnas

- Concurso “Familia Balletista”

Duración durante julio-agosto.

Las alumnas deberán tomar una fotografía o un video corto de la familia realizando alguna actividad que tenga que ver con el ballet ejemplo entrenando, bailando, haciendo poses de ballet, etc. La imagen y el video más creativo sobre como la familias e involucra en este mundo.

El video e imagen que tenga mayor número de *likes* podrán acceder al siguiente premio: Su familia podrá asistir a la hora de clases de la alumna para que pueda observar su desempeño, la niña realizará un baile especial para sus padres y hermanos.

Imagen 28 Concurso para alumnas



Elaborado por autora

- **Concurso “Mis amigas Balletista”**

Duración durante noviembre-diciembre

Las alumnas pueden tomar una fotografía con sus amigas del curso y subirlas a las redes sociales, si eres menor de 13 años pídele ayuda a tu fan para que suba la foto y le diga a sus amigas que voten por ustedes. Obtén más *likes* y podrás acceder al siguiente premio.

- Fiesta de pizza en tu salón, las alumnas podrán ir con ropa de calle, se pondrá música para bailar de manera libre, realizarán juegos y podrán comer pizza.

Imagen 29 Familia Balletista



Elaborado por autora

#### **4.8.7. Creación del sitio web**

Actualmente la institución no cuenta con un sitio web oficial, realiza publicidad en internet por medio de sitios *web* gratuitos donde aparece información muy básica de la institución. El *target* al que va dirigido la institución es de nivel social alto y el uso de la tecnología para este tipo de personas es importante, por esta razón la institución se ve en la obligación de crear un sitio web con las siguientes características:

- Nombre de dominio \$11+ IVA
  - [www.escuelarusadeballet.com.ec](http://www.escuelarusadeballet.com.ec)
  
- Hosting *Premium PHP*
  - 50 GB almacenamiento
  - Transferencia mensual ilimitado
  - \$79 + IVA dólares anuales
  - Alojamiento de 4 dominios extras
  - Créditos *de Google addwords*
  - Cuentas de correo electrónico ilimitado
  - Base de datos *MYSQL*
  - Servicio de estadísticas

##### **4.8.7.1. Especificaciones técnicas del sitio web**

El sitio *web* se realiza por medio de contenedores *Wordpress* ya que es un sistema nuevo para elaborar sitios web con las siguientes características:

- Sistema de publicación basado en entradas
- Gestión de autores o usuarios, juntos con sus roles o perfiles en distintos niveles
- Gestión y distribución de enlaces
- Subida y gestión de datos adjuntos y archivos multimedia
- Distribución de comentarios

- Su estructura y diseño se maneja en base a plantillas con la opción de personalización
- Gestiona y ejecuta un sistema de administración de complementos y *widget* (aplicaciones dentro del sitio *web*)
- Fácil instalación y manejo
- Actualización automática
- Plataforma es de fácil comprensión
- Crear cuentas de usuarios

#### Ventajas de la plataforma

- Fácil de configurar
- No es necesario habilidad de programación
- Es fácil de usar
- Es *open source*
- Personalizable
- Amigable con el seo

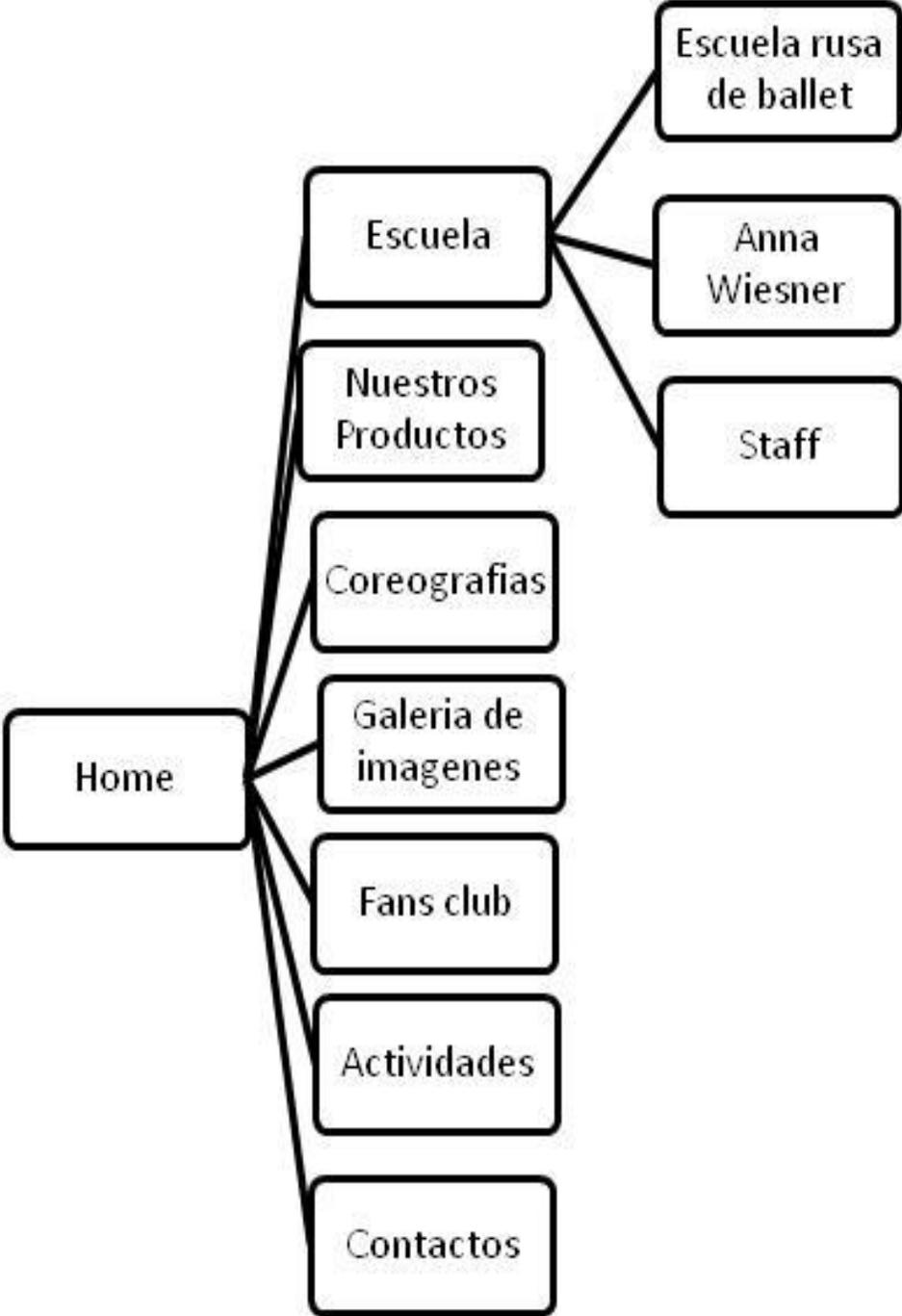
#### **4.8.7.2. Descripción del sitio web**

##### **Página principal**

- Se mostrará el logo en la parte superior en el centro debajo del menú principal.
- El menú en forma horizontal en el lado superior de la sitio *web*
- Un *background* de imágenes e información de la institución.
- *Widget* de registro.
- Iniciar sesión.
- *Facebook*
- *Instagram*
- *Youtube*
- Videos
- Fotos

**4.8.7.3. Estructura o mapa del sitio**

Gráfico 31 Estructura o mapa del sitio



Elaborado por autora

#### 4.8.7.4. Modelo de sitio web

Imagen 30 Modelo de sitio web



Elaborado por autora

#### 4.8.6.5. Propuesta del sitio

##### Línea grafica

- Diseño dinámico del sitio e interactivo
- Fácil acceso a las páginas
- *Backgroudde* imágenes dinámicas

##### Implementación

- Redes sociles
  - *Facebook*
  - *Instagram*
- Galería de imágenes y videos
- Registro y base de datos de los usuarios
- Calendario de actividades

##### Los usuarios club de fans

Las madres de familia que estén inscritas al club de fans podrán registrarse en el sitioweb, esta deberá publicar información de su hija: imágenes, videos e información de su estrella favorita.

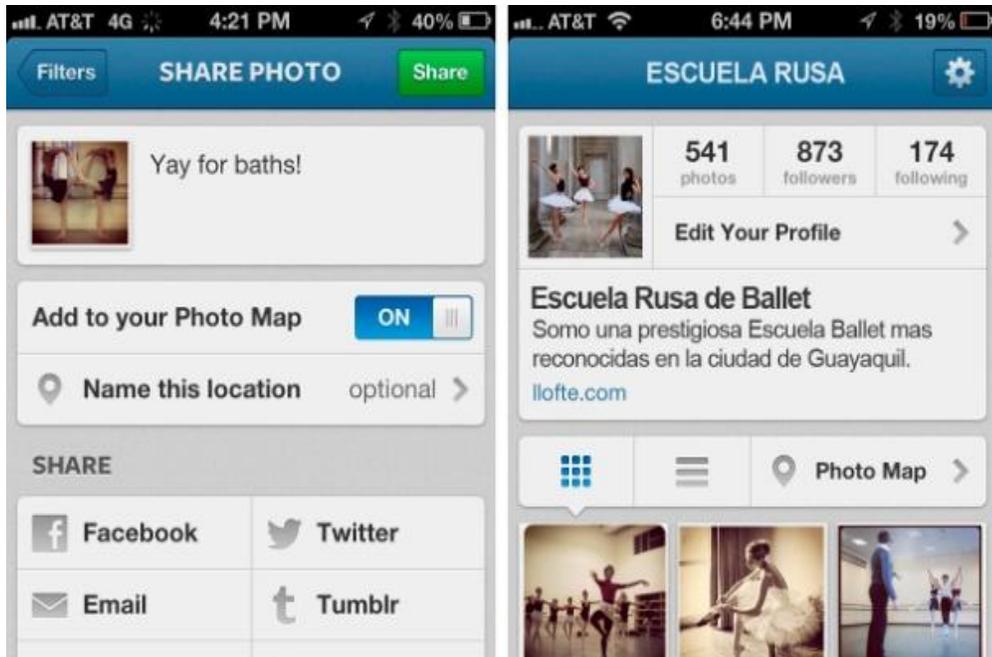
Las fans deben generar entradas y actualizarla cuantas veces lo desee, estas publicaciones aparecerán en el sitio web de la institución y tendrá la opción de direccionar las URL a diferentes redes sociales como:

- *Instagram*
- *Facebook*
- *Twitter*
- *Youtube.*

Por medio de esta plataforma las madres de familia se convierten en usuarios que generan contenido dentro del sitio web, conocidos como usuario 2.0, y adicionalmente comparten información en las diferentes redes sociales.

#### 4.8.6.6. Propuesta de las redes sociales

Imagen 31 Ilustración de la red social *Instagram*



Elaborado por autora

Imagen 32 Ilustración de la red social *Twitter*



Elaborado por autora

### Imagen 33 Ilustración de la red social Facebook



Elaborado por autora

#### 4.8.6.7. Implementación

##### Generar contenido en Facebook y Twitter

- Contenido informativo con enlaces al sitio *web* para posicionamiento en buscadores.
- Consejos y *tips* de ballet.
- Concursos y premios.
  - Premios a las 3 publicaciones con más *likes* y *trends*.
  - Premios a las 3 publicaciones más compartidas.
- Anuncios digitales: invitaciones y anuncios.

##### Horarios

- Horarios de 9 am a 4 pm.
- De lunes a domingo.
- De lunes a miércoles 5 publicaciones diarias, las publicaciones se harán cada hora diez minutos.

- De jueves a viernes 7 publicaciones diarias, las publicaciones se harán cada hora.
- De sábado a domingo 10 publicaciones diarias, las publicaciones se harán cada 45 minutos.

### **Generar contenido en *Instagram***

- Anuncios digitales.
- Concursos y premios.
  - Premios a las 3 publicaciones.
    - *Likes y trends.*

### **Horario**

- Horarios de 9 am a 4 pm.
- De lunes a domingo 7 publicaciones diarias, las publicaciones se harán cada hora.
- En caso de eventos la cantidad serán 14, las publicaciones se harán cada media hora.

### **Generar contenido en *Youtube***

- Videos de coreografías de la institución para que la niña practique en casa.
- Videos promocionales de la escuela.
- Resumen de las clases.
- Videos espontáneos de las alumnas.
- Videos espontáneos de las madres de familia.
- Comentarios y vivencias de las alumnas
- Comentarios y vivencias de las madres de familia

### **Horario**

- 1 publicación de videos cada 2 semanas.
- Cualquier día de la semana.





#### 4.8.9. Auditoría de *marketing*

##### Encuesta de servicio al cliente

La coordinadora de servicio al cliente deberá realizar las encuestas a las madres de familia que visiten la institución o vía correo electrónico, se realizará esto porque se necesita tener una constante percepción del cliente ante las mejoras que se realizan. Esto servirá de guía para certificar que las estrategias están dando resultados o no.



### Encuesta de Satisfacción del cliente

Gracias por realizar la encuesta. Nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma a anónima

Calificación 1 valor más bajo y 5 el más alto

Encuesta de Satisfacción al Cliente	Calificación				
	1	2	3	4	5
<b>Preguntas</b>					
<b>1. SERVICIO</b>					
¿Como califica nuestro servicio?					
<b>2. INSTALACIONES Y RECURSOS</b>					
¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado.?					
<b>3. DURACIÓN DE LA ATENCIÓN</b>					
¿La atención que se le presto es oportuna y a tiempo?					
<b>4. ATENCIÓN EN LAS OFICINAS</b>					
¿Cuando se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle y respetuoso?					
<b>5. HORARIOS DE ATENCIÓN</b>					
¿Los horarios de atención al publico son puntuales, adecuados y respetados?					
<b>6. ATENCIÓN A DUDAS Y SUGERENCIAS</b>					
¿La atención a sus dudas , sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?					
<b>7. SERVICIO TELEFÓNICO</b>					
¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?					
<b>8. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO</b>					
¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio					

#### 4.8.10. Medición y control club de fans

Tabla43 Medición y control club de fans

Medición y Control			
Club de Fans	Medición	Encargado	Periodicidad
Reuniones del Club	Asistencias a las reuniones	Coordinadora de servicio al	2 Veces al mes
Satisfacción del cliente	Encuestas	Coordinadora de servicio al	2 veces al año
Participación en los Descuentos y Combos	El número de ventas que se realizan	Caja	Mensual
Concursos	El número de personas que dan likes, comentan y twitteen	Community Manager	Semanal
Talleres Informativos	Número de asistencia	Coordinadora de servicio al cliente	2 Veces al mes
Blog de Alumnas	El número de visitas al blog	Community Manager	Mensual

Elaborado por autora

#### 4.8.10.1. Medición y control artistas en construcción

Tabla44 Medición y control artistas en construcción

Medición y Control			
Artistas en Construcción	Medición	Encargado	Periodicidad
<b>Lago de los Cisnes</b>			
Cuento	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Pelicula	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
Coreografía	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Visita Princesa/ Maestra	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
<b>Cenicienta</b>			
Cuento	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Pelicula	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
Coreografía	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Visita Princesa/ Maestra	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
<b>Coppelia</b>			
Cuento	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Pelicula	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
Coreografía	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Visita Princesa/ Maestra	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
<b>Bella durmiente</b>			
Cuento	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Pelicula	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
Coreografía	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Visita Princesa/ Maestra	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
<b>Cascanueces</b>			
Cuento	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Pelicula	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
Coreografía	Asistencia a clases	Maestra	Semanal
Visita Princesa/ Maestra	Asistencia a clases	Ayudante	Semanal
<b>Concursos</b>	El número de personas que dan likes, comentan y twitteen	Community Manager	Semanal

Elaborado por autora

#### **4.8.11. Conclusión del capítulo 4**

El planteamiento del plan de *marketing* se enfoca en su mayoría en la P de promoción. Se necesita desarrollar la promoción del servicio porque el ciclo de vida del producto se encuentra en etapa de madurez, la finalidad del plan de *marketing* es enganchar a las madres de familia a través de acciones que generen sensaciones de familiaridad y amor.

El plan de *marketing* relacional se enfoca en dos estrategias principales que es el club de fans y artistas en construcción, una de ellas está dirigida a madres de familia y la otra a las alumnas, aunque sean diferentes estrategias se las construyó con la finalidad que siempre vayan en paralelo involucrándose entre sí.

Las acciones que se realizarán tratan de generar diferentes tipos de integración la primera es de la madre hacia la escuela, la segunda entre madres de familia y por último la más importante entre madre e hija.

Mediante la estrategia del club de fans se busca afianzar la relación entre madre e hija, que compartan un *hobby* que les permita vivir, crear y algún día poder contar todas sus anécdotas a lo largo de sus vidas. Adicionalmente, las madres de familia podrán participar en diferentes concursos que involucran a sus compañeras del club e hijas. Al participar podrán hacerse acreedores de diferentes premios muy interesantes.

La estrategia de artistas en acción busca crear temáticas en las clases para que sean más entretenidas, de manera bimensual se cambiara de temática y al finalizar cada una de ellas las alumnas podrán adquirir un coleccionable pueden ser muñecas de ballet entre otras cosas.

Adicionalmente, las chicas podrán participar en diferentes concursos que involucran a sus compañeras y madres. Al participar podrán hacerse acreedores de diferentes premios muy interesantes.

Cada una de las acciones están programadas en la línea de tiempo correspondiente a un año lectivo que consiste de abril a enero.

**CAPÍTULO 5**  
**PRESUPUESTO Y JUSTIFICACIÓN**

## 5.1. Presupuesto

El tema de presupuesto y justificación del proyecto se realizará en base a las estrategias que son el club de fans, artistas en construcción y las adecuaciones de las instalaciones.

### 5.1.1. Inversión inicial

Tabla45 Inversión Inicial del proyecto

<b>INVERSION INICIAL</b>		
<b>Cámara de video y fotos</b>		<b>\$ 987,00</b>
<b>Pagina web</b>		<b>\$ 550,00</b>
<b>Remodelación</b>		<b>\$4 156,00</b>
Cortinas	\$ 231,00	
Adecuación y creación de la boleter	\$ 659,00	
Cambio de Piso	\$ 972,00	
Pintura y Mano de Obra	\$ 673,00	
Escritorio	\$ 153,00	
Silla de escritorio	\$ 32,00	
Sillas estilo vienesas 24	\$ 840,00	
Iluminación	\$ 188,00	
Reflectores de color	\$ 105,00	
Luces de color	\$ 83,00	
Fotos de cartelera	\$ 97,00	
Gastos varios	\$ 123,00	
<b>Adecuación baño</b>		<b>\$ 746,00</b>
Inodoro	\$ 160,00	
Mueble de lava manos	\$ 235,00	
Lavamanos	\$ 80,00	
Grifería	\$ 110,00	
Espejo con focos	\$ 41,00	
Mano de Obra	\$ 120,00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$6 439,00</b>

Elaborado por autora

Los elementos que se consideraron para la inversión inicial fueron los diferentes artículos que se deberán de comprar para realizar las adecuaciones de la institución. Mediante la integración de estos elementos se pretende incrementar el valor de la construcción.

## 5.1.1.2. Gastos de marketing

Tabla 46 Gastos de marketing

	Gastos de Marketing											
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Concurso Club de Fans												
Concurso "ME PAREZCO A ELLA "				\$ 117,00								
Concurso "PAPARAZZI"							\$ 76,50					
Concurso "Mama directora"									\$ 54,00			
Concurso "Primeras Bailarinas"		\$ 207,00										
Concursos de Alumnas								\$ 65,00				
Concurso "Familia Balletista"												
Concurso "Mis amigas Balletista"												
<b>Gastos generales</b>												
Marcadores		\$ 48,00							\$ 48,00			
Goma		\$ 22,50							\$ 22,50			
Cartulina		\$ 90,00							\$ 90,00			
Lápiz de colores		\$ 39,00							\$ 39,00			
Papel cometa		\$ 54,00							\$ 54,00			
Brillantina		\$ 30,50							\$ 30,50			
<b>Artículos Varios</b>												
Lago				\$ 480,00								
Cenicienta						\$ 320,00					\$ 480,00	
Bella												
Cascanueces												\$ 360,00
Coppelia								\$ 240,00				
Princesa o Maestra				\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00		\$ 56,00	
<b>Venta de pases</b>												\$ 5
<b>Venta por semana</b>								\$ 1 900,00				
<b>Combo fotográfico</b>					\$ 487,50							
<b>Presentadora del club</b>				\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 12,00
<b>Tarjetas del club de fans</b>			\$ 441,60	\$ 772,80								
<b>Community Manager</b>	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00
<b>TOTAL DE GASTOS DE MARKETING</b>	\$ 410,00	\$ 617,00	\$ 1 135,60	\$ 1 859,80	\$ 977,50	\$ 810,00	\$ 566,50	\$ 2 639,00	\$ 828,00	\$ 914,00	\$ 1 461,25	\$ 782,00

Elaborado por autora

Los gastos que se contemplaron en el cuadro se realizaron de manera mensual para poder tener un mejor detalle de los costos que tendrá para la empresa la realización de las estrategias club de fans y madres de familia. En el año 2015 el total de los gastos tiene un costo de 13 000,65 dólares.

### 5.1.3. Sueldos y salarios

Tabla47 Sueldos y Salarios

Sueldo y Salarios					
	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
Coordinadora S.C.	\$4 200,00	\$4 792,97	\$5 080,54	\$5 385,38	\$5 708,50
Aporte al IESS 9.35%	\$ 392,70	\$ 448,14	\$ 475,03	\$ 503,53	\$ 533,74
Sueldo sin aporte al IESS	\$3 807,30	\$4 344,82	\$4 605,51	\$4 881,84	\$5 174,76
Beneficios	\$ 378,33	\$ 801,43	\$ 801,43	\$ 857,53	\$ 917,56
Total de Sueldos	\$4 578,33	\$5 594,40	\$5 881,97	\$6 242,91	\$6 626,06

Elaborado por autora

El sueldo de la persona que se contratará para Coordinadora de servicio al cliente será de \$350 dólares mensuales, adicionalmente contará con los diferentes beneficios sociales.

### 5.1.4. Detalle de venta anual

El detalle de las ventas que se presentarán a continuación está en base a todas las acciones de *marketing* que generen algún ingreso extra para la institución. Este detalle se presenta de manera anual ya que el plan solo tiene esa duración.

Tabla48 Detalle de venta anual

Detalle de Ventas				
	Personas	Precio Unidades	Precio Total	Total
<b>Ventas por alza de precio</b>	<b>118</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$1 180,00</b>	<b>\$11 800,00</b>
<b>Ventas por fidealización</b>	<b>18</b>	<b>\$ 110,00</b>	<b>\$1 980,00</b>	<b>\$19 800,00</b>
<b>Ventas descuentos especiales</b>				
Venta de pases	68	\$ 40,00	\$2 720,00	\$2 720,00
Ventas por semanas	68	\$ 30,00	\$2 040,00	\$2 040,00
Combos fotográficos	68	\$ 15,00	\$1 020,00	\$1 020,00
Descuento 10%	23	\$ 90,00	\$2 040,00	\$2 040,00
<b>Venta de artículos</b>				
Lago de los cisnes	34	\$ 25,00	\$ 850,00	\$ 850,00
Cenicienta	34	\$ 16,00	\$ 544,00	\$ 544,00
Coppelia	34	\$ 12,00	\$ 408,00	\$ 408,00
Bella Durmiente	34	\$ 25,00	\$ 850,00	\$ 850,00
Cascanueces	34	\$ 18,00	\$ 612,00	\$ 612,00
Total				\$42 684,00

Elaborado por autora

### 5.1.4.1. Detalle de ventas mensuales

El detalle de las ventas que se presentarán a continuación está en base a todas las acciones de *marketing* que generen algún ingreso extra para la institución. Este detalle se presenta de manera mensual con la finalidad de dar un mejor detalle las ventas mensuales y poder detectar los meses que generen mayor ingresos.

Tabla 49 Detalle de venta anual

Detalle de Ventas Mensuales												
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ventas por alza de precio			\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00	\$1.180,00
Ventas por fidelización			\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00	\$1.980,00
Ventas descuentos especiales												
Venta de pases										\$ 816,00	\$1.904,00	
Ventas por semanas								\$2.040,00				
Combos fotográficos					\$1.020,00							
Descuento 10%		\$2.040,00										
<b>Venta de artículos</b>												
Lago de los cisnes				\$ 850,00								
Cenicienta						\$ 544,00						
Coppelia								\$ 408,00				
Bella Durmiente										\$ 850,00		
Casca nueces												\$ 612,00
<b>Total</b>	\$ 0,00	\$2.040,00	\$3.160,00	\$4.010,00	\$4.180,00	\$3.704,00	\$3.160,00	\$5.608,00	\$3.160,00	\$4.826,00	\$5.064,00	\$3.772,00

Elaborado por autora

Según el cuadro los meses que se generan mayor ingresos son septiembre, noviembre y diciembre. Estos meses generan la mayor cantidad de ingresos porque las acciones más importantes se generan durante esos días.

### 5.1.5. Detalle de costos mensual

Tabla 50 Detalle de costos mensuales

COSTOS DEL SERVICIO												
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Psicóloga Marcela Pineda				\$ 30,00			\$ 30,00		\$ 30,00			\$ 30,00
Maestra Ivonne Hidalgo						\$ 30,00				\$ 30,00		
Nutricionista Ángela Casanova												\$ 30,00
Directora Ana Weisner				\$ 30,00	\$ 30,00							
Presentadora del club				\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Aumento por hora maestras			\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 384,00</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 324,00</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 312,00</b>	<b>\$ 372,00</b>

Elaborado por autora

Se realizó el cálculo de los costos que intervienen directamente con el servicio. Las maestras en la institución trabajan por hora, dentro de todas las mejoras que se realizarán además se desea incrementar valor por hora de las maestras, mediante un análisis y conversaciones con el gerente de la institución se va a incrementar en \$3 dólares la hora de clases.

Adicionalmente se tomó en cuenta a las personas que van a ofrecer talleres para el club. Todos estos costos sumados interfieren directamente en la realización del servicio.

## 5.1.5. Estado de resultados

Tabla51 Estado de resultado proyectado

Estado de Resultado					
	\$2 015,00	\$2 016,00	\$2 017,00	\$2 018,00	\$2 019,00
Ventas	\$42 684,00	\$44 818,20	\$47 059,11	\$49 412,07	\$51 882,67
Costos	\$3 462,00	\$3 572,78	\$3 687,11	\$3 805,10	\$3 926,86
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$39 222,00</b>	<b>\$41 245,42</b>	<b>\$43 372,00</b>	<b>\$45 606,96</b>	<b>\$47 955,80</b>
Gastos Administrativos	\$4 578,33	\$5 594,40	\$5 930,06	\$6 285,86	\$6 663,02
Gastos de Marketing	\$13 000,65	\$13 416,67	\$13 846,00	\$14 289,08	\$14 746,33
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$17 578,98</b>	<b>\$19 011,07</b>	<b>\$19 776,06</b>	<b>\$20 574,94</b>	<b>\$21 409,34</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$21 643,02</b>	<b>\$22 234,35</b>	<b>\$23 595,93</b>	<b>\$25 032,02</b>	<b>\$26 546,46</b>
<b>Utilidad antes del impuesto</b>					
Participación de los empleados	\$3 246,45	\$3 335,15	\$3 539,39	\$3 754,80	\$3 981,97
<b>Utilidad después de PDE</b>	<b>\$18 396,56</b>	<b>\$18 899,20</b>	<b>\$20 056,54</b>	<b>\$21 277,22</b>	<b>\$22 564,49</b>
Impuesto a la renta	\$4 047,24	\$4 157,82	\$4 412,44	\$4 680,99	\$4 964,19
<b>Utilidad después de IMP a la renta</b>	<b>\$14 349,32</b>	<b>\$14 741,37</b>	<b>\$15 644,10</b>	<b>\$16 596,23</b>	<b>\$17 600,30</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$14 349,32</b>	<b>\$14 741,37</b>	<b>\$15 644,10</b>	<b>\$16 596,23</b>	<b>\$17 600,30</b>

Elaborado por autora

El estado de resultados fue en base a las ventas y gastos que género el proyecto, no se tomaron en cuenta las ventas actuales que tiene la empresa ya que se desea analizar la rentabilidad del proyecto. Los datos que generales que se tomaron en cuenta para la proyección fueron:

- Crecimiento anual 5%
- Inflación 3,2%
- Incremento de los sueldos 6%
- Participación de empleados 15%
- Impuesto a la renta 22%

Crecimiento anual: se consideró un incremento anual del 5% porque en el 2015 después de la implementación del plan de *marketing* esta tasa del 22% se redujo al 10% para el 2016 se espera reducir esta tasa al 5% y después mantenerla en los años posteriores.

## 5.1.6 Flujo de caja

Tabla 52 Flujo de caja proyectado

	Flujo de Caja				
	1	2	3	4	5
<b>PREOPERACION</b>					
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTAS	\$42 684,00	\$44 818,20	\$47 059,11	\$49 412,07	\$51 882,67
EGRESOS OPERATIVOS					
COSTOS DEL SERVICIO	\$3 462,00	\$3 572,78	\$3 687,11	\$3 805,10	\$3 926,86
SUELDOS Y SALARIOS	\$4 578,33	\$5 594,40	\$5 881,97	\$6 242,91	\$6 626,06
GASTOS DE MARKETING	\$13 000,65	\$13 416,67	\$13 846,00	\$14 289,08	\$14 746,33
TOTAL	\$21 040,98	\$19 011,07	\$19 727,98	\$20 531,98	\$21 372,38
FLUJO OPERATIVO	\$21 643,02	\$25 807,13	\$27 331,13	\$28 880,08	\$30 510,28
INGRESOS NO OPERATIVOS					
APORTE PROPIO	\$6 439,00				
PRESTAMO BANCARIO					
OTROS INGRESOS					
TOTAL	\$6 439,00				
EGRESOS NO OPERATIVOS					
PAGO DE CAPITAL					
PAGO DE INTERESES					
ADQ. ACTIVOS FIJOS					
Camara de video y fotos	\$ 987,00				
Pagina web	\$ 550,00				
Remodelacion	\$4 156,00				
TOTAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NO OPERATIVO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NETO GENERADO	-\$6 439,00	\$25 807,13	\$27 331,13	\$28 880,08	\$30 510,28
VAN	\$66 072,19				

Elaborado por autora

En el flujo de caja para la realización de la proyección se consideró los siguientes datos.

- Inflación 3,2%
- Incremento de los sueldos 6%
- Participación de empleados 15%
- Impuesto a la renta 22%
- Crecimiento anual 5%

El valor del VAN del dinero en el tiempo es de \$66 072,18 demostrando que la inversión que se va a realizar generara rentabilidad a través de los años.

### 5.1.8. Marketing ROI

El cálculo del *marketing* ROI se realizó mediante la siguiente fórmula.

Tabla 53 Marketing ROI

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA} - \text{GASTOS DE MARKETING}}{\text{GASTOS DE MARKETING}}$$

$$\text{Marketing ROI} = \frac{39\,222 - 13\,000,65}{13\,000,65}$$

$$\text{Marketing ROI} = \$ 2,02$$

Elaborado por autora

El resultado del *marketing* ROI significa que por cada dólar que la empresa invierte recibirá \$2,02 centavos.

### 5.1.9. Conclusiones del capítulo 5

En el capítulo 5 se justifica la realización del proyecto, ya que demuestra que tan rentable es implementar las estrategias planteadas en el plan de *marketing*. La Escuela Rusa de Ballet está dispuesta a asumir los gastos de la implementación del proyecto con la finalidad de realizar un mejor servicio. La institución realizará una inversión de \$6.439 dólares para realizar mejoras en la infraestructura de la escuela, la tomará de su capital de trabajo. La inversión se tomara de las utilidades de los años anteriores.

Se realizaron diferentes herramientas financieras entre las más importante se puede evidenciar flujo de caja y estado de resultado los cuales fueron proyectados a cinco años con la finalidad de ver la evolución del dinero en el tiempo. Al proyectar estos datos se puede verificar que el proyecto es rentable porque las ventas crecen de manera positiva. Con estas estrategias se espera tener un crecimiento de ingreso, y por ende un crecimiento en la institución, de esta manera se demuestra que el proyecto es viable y justificado financieramente de acuerdo a los valores asignados como presupuesto.

El estado de resultados tuvo una utilidad neta para el 2015 de \$14 349,32 dólares. Se realizó una proyección hasta el 2019 permitiendo demostrar que el proyecto es rentable a través de los años, ya que para el año 2019 se tendrá una utilidad neta de \$17.600,30.

El flujo de caja se calculó con una proyección del 5% de crecimiento anual en las ventas, adicionalmente, se consideró la inflación, el incremento de los sueldos y el impuesto a la renta con valores proyectados según la economía del país.

El valor del VAN es de \$66.072,18 demostrando que la inversión es rentable a través de los años. Se espera que mediante la realización de este proyecto la escuela pueda afianzar los lazos con sus clientes, creando en ellos costos de cambios elevados permitiendo así fidelizarlo.

## Conclusiones

El Ecuador es un país que hace algunos años no le daba importancia ni valor al arte y cultura, hoy en día el estado cuenta con programas para desarrollar actividades en torno a éstas, siendo la ciudad de Quito la que impulsa más la realización de espectáculos; por otro lado, Guayaquil en los últimos 3 años tras la creación de diversos teatros tanto privados como públicos hizo que se ejecutaran muchos más espectáculos de arte dirigidos para todo tipo de niveles sociales. La Escuela Rusa de Ballet es una institución que dicta clases de danza clásica en el cantón de Samborondón, actualmente es una de las escuelas con mayor prestigio por la excelencia de sus alumnas sobre los escenarios.

La institución busca crear artistas integrales, no sólo bailarinas, más bien prepara a las alumnas para que puedan desarrollarse en diferentes ámbitos. La excelencia y la pulcritud en los pasos de baile demuestran la dedicación y constancia que tienen las alumnas y los maestros. El cantón de Samborondón por muchos años la Escuela Rusa de Ballet era la única institución situada en este lugar. Convirtiéndose en un mercado apetecible para muchos.

El crecimiento de las escuelas de danza en este sector ha afectado de manera negativa perdiendo mucho alumnado, la competencia gana terreno mientras la escuela rusa pierde a sus niñas. A través de la investigación de mercado se trató de conocer la percepción del cliente ante el servicio; adicionalmente, se indagó lo que las madres de familia deseaban de la escuela.

Por medio de encuestas y un focus group se pudieron tomar decisiones para realizar las estrategias. Las madres de familia fueron muy amables al dar sus opiniones, dentro de la institución se maneja un ambiente agradable de mucha amabilidad y cooperación que permitió realizar el proyecto de la mejor manera.

Las estrategias fueron creadas con la finalidad de ayudar a las madres de familia para que se puedan involucrar más en la vida de sus hijas y tengan algo

que compartir en la actualidad y para el futuro. El presupuesto del proyecto se evaluó destinando un total de \$6 439 dólares como inversión inicial para las adecuaciones de las instalaciones, adicionalmente el total de los gastos de *marketing* tiene un costo de 13 000,65 dólares para el 2015.

Mediante la realización del proyecto se espera que las estrategias de fidelización y acciones como la venta de coleccionables, combos especiales, etc, las ventas de la institución crezcan a \$42 684,00 dólares.

El estado de resultados reflejo una utilidad neta para el 2015 de \$14 349,32 dólares. Se realizó una proyección hasta el 2019 permitiendo analizar a profundidad el dinero en el tiempo calculando una utilidad neta hasta de \$17 600,30.

El marketing *ROI* fue de \$2,02 centavos, permitiendo demostrar que el proyecto es sustentable y viable su ejecución porque la empresa tendrá un retorno de dinero de \$2,02 centavos por cada dólar que venda para el año 2015.

## **Recomendaciones**

- Se deben de realizar sondeos constantes de las diferentes actividades que se realicen dentro de las estrategias con la finalidad verificar la efectividad de cada acción.
- Recordar que la madre de familia y el alumno deben de siempre ser tratados de una forma cordial y, jamás descuidar a ninguno porque ambas son parte fundamental de la empresa
- Capacitar constantemente al personal principalmente a las maestras y personal administrativo para que puedan ofrecer sus servicios de manera óptima y eficaz.
- La realización de este proyecto debe de ejecutarse en las fechas establecidas previamente, en caso de existir retrasos en la realización se deberá proceder a la eliminación de la acción para evitar el retraso en las que siguen.

## Bibliografía

Adad, R. (2003). *Marketing Relacional, Futuro relacional*. Barcelona: EspasaCalpe.

*Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica* . (26 de 10 de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>

Alet, J. (2000). Página 23. *Marketing Relacional*.

Behar Monroy, A. (26 de Junio de 2012). Páginas 19-20. *Marketing Relacional*. Recuperado el 14 de Enero de 2014, de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/435/3/TG00666.pdf>

Callen, T. (Diciembre de 2008). *Que es el pib*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2008/12/pdf/basics.pdf>

*Camara de Comercio de Guayaquil*. (Agosto de 2013). Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20c cg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entr e%20los%20ultimos.pdf>

CEA, C. c. (2012). *Síntesis Macroeconómica*. Quito.

Cultural, M. d. (2013).Página 7.*Ley de cultura Wipo*. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec057es.pdf>

*Diario el Comercio* . (19 de Septiembre de 2013). Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Tecnologia-innovacion-emprendimiento-emprendedores-Ecuador-desarrollo-nuevasTecnologias\\_0\\_995900422.html](http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Tecnologia-innovacion-emprendimiento-emprendedores-Ecuador-desarrollo-nuevasTecnologias_0_995900422.html)

*Diario Hoy* . (7 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/inec-ecuador-termino-2013-con-una-inflacion-del-2-70-598437.html>

Ecuador, B. C. (21 de Enero de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Ecuador, P. (22 de Febrero de 2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 9 de Febrero de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC\\_GC2013\\_ECUADOR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf)

Española, R. A. (2014). Página 1 233. *Real Academia Española*.

Española, R. A. (2014). Página 1465. *Real Academia Española*.

Faus, M. A. (2004). Página 17. Temas claves en marketing relacional. Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.

Ministerio coordinador de producción, e. y. (febrero de 2014). *El telegrafo* . Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html>

Molla, A. (2006). Páginas 43-59. Comportamiento del consumidor.

Mundial, E. B. (2013). *Indicadores del Pib* . Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Leonard Kazmier (2003). Página 46. *Negocios y estadísticas*.

Otero, J. (9 de Agosto de 2007). *Diario de un rural worker*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de <http://juanotero.es/1193/michael-porter-y-su-influencia-en-el-turismo-rural/>

Parasuraman, A., Leonard, B., & Valerie, Z. (1985). Página 42-50. *Journal of Marketing*.

Pixellicon. (19 de Enero de 2014). *Huella marketing consulting*. Obtenido de [http://www.huellamc.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177&Itemid=86](http://www.huellamc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=86)

- Reid, R., & Bojanic, D. (2006). *Hospitality Marketing Management*. Fifth edition.
- Reinares, P. (2002). Página 34. *Marketing Relacional*.
- Reinares, P. J., & Ponzoa, J. M. (2004). Página28. *Marketing Relacional*.
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*.
- Rivas, J., & Esteban, I. (2004). Página 30. *Comportamiento del consumidor*. Revisada y actualizada.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (2005). Página 12. *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educacion.
- Shani, & Chalasani. (1992). *La evolucion del marketing* .
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento al consumidor*. Mexico: Prentice Hall.
- Stanton, Etzel, & Walter. (2007). *Fundamentos del Marketing* .
- Zeithmal, V. A., & Bitner, M. J. (2004). Página94-113*Marketing de Servicios*.