



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ACADEMIA DE BAILE POWER  
PERALTA DANCE STUDIO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIAN ANDRÉS AYALA CASTILLO

PROFESOR GUÍA:  
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

JOSÉ CORREA HAEUSSLER

SANTIAGO DE CHILE  
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: SEBASTIAN ANDRÉS AYALA CASTILLO  
FECHA: 2022  
PROF. GUÍA: RICARDO LOYOLA MORAGA

## **ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ACADEMIA DE BAILE POWER PERALTA DANCE STUDIO**

La academia Power Peralta Dance Studio es fundada en junio de 2011, cuando aún no se establecían espacios de formación para lo que son las danzas urbanas, pero aquel panorama con el pasar de los años ha cambiado, y ya son más de 12 los competidores en el mercado. En más de 10 años, esta academia ha conservado su prestigio y buen posicionamiento en el mercado, siendo el valor de marca entregado por sus fundadores, Gabriel y Raúl Peralta, uno de sus pilares centrales.

La emergencia sanitaria por COVID-19 marca un antes y después para la empresa y el mercado: El cierre de las academias por tiempo indeterminado por el plan “Paso a paso” obliga a reinventarse al rubro, y ya con la vuelta a la presencialidad, se tiene un nuevo punto de partida, en donde se equipara en cierta medida el posicionamiento de las academias, y en donde es vital buscar las acciones que permitan generar ventajas competitivas, dado que se evidencia una alta competencia por precios, acompañada por la aparición de nuevos competidores y modelos de negocios.

En el presente trabajo, se buscan definir la estrategia comercial que responde al actual panorama del mercado, definiendo como objetivos el aumento de clientes en la academia y la definición de una línea de productos acorde a las necesidades del consumidor. Se desarrolla inicialmente un análisis estratégico que detalla a profundidad a la compañía, a los clientes, los colaboradores, la competencia y el contexto general del mercado, sintetizando posteriormente los hallazgos en una matriz FODA y la definición de las 5 fuerzas de Porter. Se cierra el análisis con una investigación de mercado basada en entrevistas.

Los hallazgos apuntan a redefinir los productos y servicios ofrecidos, enfocándose en los segmentos de clientes sin experiencia previa en academias y en aquellos que buscan clases más desafiantes, logrando abarcar 2 nichos con propósitos diferentes: la llegada a nuevos nichos de clientes y a la retención de clientes, respectivamente.

Se concluye definiendo los productos que responden a estos segmentos, que a su vez considera diferencias por edades, y definiendo que el éxito de dichos productos se mide mediante el aumento de clientes nuevos, los ingresos mensuales, y la necesidad de monitorear la estrategia de manera trimestral. En temas de inversiones la estrategia presenta en un escenario esperado un retorno bueno, y se concluye que el mercado presenta un problema generalizado relacionado a la falta de estrategias, lo que lleva a una rivalidad alta que podría ser evitable. Power Peralta Dance Studio da con este trabajo un paso a la diferenciación, y con ello evadir la competencia directa y abriéndose a nichos nuevos para liderar.

# Dedicatoria

*Dedicado a mis padres, Margarita y Luis  
A mis hermanos, Juan y Rodrigo  
A quienes estuvieron en este largo camino  
Al baile*

# Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>Antecedentes Generales.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b>	<b>Estudios de baile .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.</b>	<b>Power Peralta Dance Studio .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Descripción del proyecto .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.</b>	<b>Power Peralta Dance Studio y la emergencia sanitaria por COVID-19 5</b>	
<b>2.2.</b>	<b>Identificación del problema .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.</b>	<b>Objetivo general.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Marco conceptual .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>Estrategia comercial .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2</b>	<b>Modelo 5c de marketing.....</b>	<b>11</b>
<b>4.3</b>	<b>Benchmark .....</b>	<b>12</b>
<b>4.4</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>12</b>
<b>4.5</b>	<b>Fuerzas de Porter.....</b>	<b>13</b>
<b>4.6</b>	<b>Investigación de mercado .....</b>	<b>13</b>
<b>4.7</b>	<b>Estructura STP.....</b>	<b>14</b>
<b>4.8</b>	<b>Propuesta de valor .....</b>	<b>14</b>
<b>4.9</b>	<b>Marketing mix .....</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>16</b>
<b>I.</b>	<b>Comprensión del mercado y la empresa .....</b>	<b>16</b>
<b>II.</b>	<b>Diseño de estrategia comercial .....</b>	<b>18</b>
<b>III.</b>	<b>Plan de implementación de la estrategia comercial .....</b>	<b>19</b>
<b>IV.</b>	<b>Evaluación económica de la estrategia comercial .....</b>	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>Resultados esperados y alcances .....</b>	<b>21</b>
<b>7.</b>	<b>Marketing Analítico.....</b>	<b>22</b>
<b>7.1</b>	<b>Contexto .....</b>	<b>22</b>
<b>7.2</b>	<b>Competencia .....</b>	<b>27</b>
<b>7.3</b>	<b>Colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>7.4</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>38</b>
<b>7.5</b>	<b>Compañía .....</b>	<b>42</b>
<b>7.6</b>	<b>Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>54</b>
<b>7.7</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>56</b>
<b>8.</b>	<b>Investigación de mercado.....</b>	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>Estrategia comercial.....</b>	<b>65</b>
<b>9.1</b>	<b>Conclusiones del marketing analítico.....</b>	<b>65</b>

<b>9.2 Marketing estratégico: Esquema STP .....</b>	<b>67</b>
<b>9.3 Definición de estrategia y objetivos .....</b>	<b>73</b>
<b>9.4 Marketing operativo: Marketing Mix (4p's).....</b>	<b>75</b>
9.4.1 Producto.....	75
9.4.2 Precio .....	79
9.4.3 Plaza .....	81
9.4.4 Promoción.....	83
<b>10. Plan de implementación e indicadores de evaluación .....</b>	<b>86</b>
<b>10.1 Plan de implementación .....</b>	<b>86</b>
<b>10.2 Indicadores claves de control y evaluación.....</b>	<b>88</b>
<b>11. Evaluación económica .....</b>	<b>91</b>
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo A: Profesores PPDS 2022 .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo B: Profesores externos referentes.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo C: Estadísticas de clientes .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo D: Listado de clases individuales 2022 .....</b>	<b>105</b>
<b>(En gris clases no vigentes) .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo E: Servicios realizados por colaborador 2022 .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo F: Packs/Planes vigentes 2022 .....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo G: Ventas productos y servicios 2022.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo H: Estadísticas sitio web .....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo I: Bosquejo base convenios PPDS con colegios.....</b>	<b>115</b>

# Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Índice de Ventas de actividades artísticas (Fuente: Ine) .....	1
Ilustración 2. Organigrama de la empresa (Fuente: Elaboración propia).....	4
Ilustración 3. Ventas mensuales enero-octubre 2021 (Fuente: Elaboración propia).....	6
Ilustración 4. Sala antigua Conny Azua Dance Factory (Fuente: instagram.com/connyazua) .....	7
Ilustración 5. Sala nueva Conny Azua Dance Factory (Fuente: Instagram.com/connyazua) .....	8
Ilustración 6. Check-in mensual PPDS primer semestre del 2022 (Fuente: Elaboración propia)....	8
Ilustración 7. Ventas mensuales primer semestre 2022 (Fuente: Elaboración propia) .....	9
Ilustración 8. Diagrama resumen de metodología (Fuente: Elaboración propia).....	16
Ilustración 9. Resumen análisis PEST (Fuente: Elaboración propia).....	22
Ilustración 10. Fases sanitarias (Fuente: Gob.cl).....	23
Ilustración 11. Variación porcentual Imacec (Fuente: bcentral.cl) .....	24
Ilustración 12. Proyección del índice de envejecimiento (Fuente: Ine.cl).....	25
Ilustración 13. Horas semanales de actividad física por país (Fuente: Consultora IPSOS) .....	26
Ilustración 14. Tráfico web de redes sociales (Fuente: Branch.com).....	27
Ilustración 15. Definición competidores indirectos y directos (Fuente: Elaboración propia).....	28
Ilustración 16. Principales competidores directos (Fuente: Elaboración propia).....	30
Ilustración 17. Canales de difusión competencia directa (Fuente: Elaboración propia) .....	31
Ilustración 18. Seguidores en Instagram competencia directa (Fuente: Elaboración propia) .....	31
Ilustración 19. Ubicación competencia directa (Fuente: Elaboración propia) .....	32
Ilustración 20. Número de salas competidores directos (Fuente: Elaboración propia) .....	33
Ilustración 21. Capacidad de salas competidores directos (Fuente: Elaboración propia) .....	33
Ilustración 22. Clases diarias competidores directos (Fuente: Elaboración propia).....	34
Ilustración 23. Valor hora clases competidores directos (Fuente: Elaboración propia).....	34
Ilustración 24. Productos competidores directos (Fuente: Elaboración propia).....	35
Ilustración 25. Valores agregados competidores directos (Fuente: Elaboración propia).....	36
Ilustración 26. Promedios mensuales de check-in por sede (Fuente: Elaboración propia) .....	40
Ilustración 27. Clases reservadas por persona Julio 2022 (Fuente: Elaboración propia) .....	40
Ilustración 28. Distribución Rut compradores (Fuente: Elaboración propia) .....	41
Ilustración 29. Promedio mensual del valor hora pagado (Fuente: Elaboración propia) .....	42
Ilustración 30. Logos de la empresa (Fuente: Facebook/Thepowerperalta).....	43
Ilustración 31. Formatos horarios PPDS (Fuente: powerperaltaonline.com).....	48
Ilustración 32. Proporción y promedios por tipo de clase (Fuente: Elaboración propia).....	49
Ilustración 33. Ingresos mensuales año 2022 PPDS (Fuente: Elaboración propia) .....	51
Ilustración 34. Valor ticket promedio año 2022 PPDS (Fuente: Elaboración propia) .....	51
Ilustración 35. Productos con mayores ingresos PPDS 2022 (Fuente: Elaboración propia).....	52
Ilustración 36. Transacciones por canal de venta (Fuente: Elaboración propia).....	52
Ilustración 37. Fuentes de tráfico y tasas de conversión (Fuente: Elaboración propia) .....	53
Ilustración 38. Distribución del nivel de baile por perfil (Fuente: Elaboración propia) .....	60
Ilustración 39. Barreras de entrada en la asistencia a academias (Fuente: Elaboración propia) ....	60
Ilustración 40. Primer factor relevante en la elección de escuelas de baile por perfil de encuestado (Fuente: Elaboración propia).....	61
Ilustración 41. Primer y segundo factor relevante de decisión en la elección de escuelas de baile (Fuente: Elaboración propia).....	61
Ilustración 42. Factores relevantes por nivel de baile (Fuente: Elaboración propia) .....	62
Ilustración 43. Duración óptima de una clase por perfil (Fuente: Elaboración propia) .....	63
Ilustración 44. Factores de decisión por sector geográfico (Fuente: Elaboración propia) .....	63

Ilustración 45. Factores de decisión por cercanía a sedes PPDS (Fuente: Elaboración propia).....	64
Ilustración 46. Factores de decisión por grupos etarios (Fuente: Elaboración propia) .....	64
Ilustración 47. Cuadro resumen de las etapas de análisis (Fuente: Elaboración propia).....	67
Ilustración 48. Factores de correlación con respecto a la experiencia en baile de los entrevistados (Fuente: Elaboración propia) .....	68
Ilustración 49. Experiencia promedio de entrevistados según edad (Fuente: Elaboración propia)	69
Ilustración 50. Distribución por Rut de clientes, 22 de agosto al 28 de agosto) .....	69
Ilustración 51. Segmentación de mercado objetivo (Fuente elaboración propia) .....	70
Ilustración 52. Resultados regresión lineal múltiple en relación a la edad de los clientes (Fuente: Elaboración propia) .....	71
Ilustración 53. Clases y productos para clientes nuevos (Fuente: Elaboración propia) .....	77
Ilustración 54. Clases y productos para clientes experimentados (Fuente: Elaboración propia) ..	78
Ilustración 55. Propuesta de redefinición de productos PPDS (Fuente: Elaboración propia) .....	78
Ilustración 56. Curva de precio para planes mensuales y packs (Fuente: Elaboración propia) .....	79
Ilustración 57. Propuesta de curva de precio nuevos productos (Fuente: Elaboración propia).....	81
Ilustración 58. Home page versión móvil del sitio PPDS (Fuente: powerperaltaonline.com) .....	82
Ilustración 59. Plan de implementación (Fuente: Elaboración propia) .....	90
Ilustración 60. Presupuesto de marketing (Fuente: Elaboración propia).....	92
Ilustración 61. Aumentos de clientes esperados por escenario (Fuente: Elaboración propia) .....	92
Ilustración 62. Ingresos esperados escenario pesimista (Fuente: Elaboración propia) .....	93
Ilustración 63. Ingresos esperados escenario esperado (Fuente: Elaboración propia) .....	93
Ilustración 64. Ingresos esperados escenario optimista (Fuente elaboración propia) .....	93
Ilustración 65. Escenario pesimista implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia) .....	94
Ilustración 66. Escenario esperado implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia).....	94
Ilustración 67. Escenario optimista implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia) .....	95
Ilustración 68. Tabla resumen ROI por escenario (Fuente: Elaboración propia).....	95

# 1. Antecedentes Generales

## 1.1. Estudios de baile

Los estudios de baile se encasillan dentro del rubro artístico, de entretenimiento y recreativo, el cual agrupa a todas las actividades económicas en las cuales se involucran temas culturales o deportivos. Este rubro se caracteriza por una alta predominancia de actividades presenciales, por lo cual, se puede ver en el boletín de sectores económicos e índices de venta de servicios del INE que vio muy mermada su capacidad de ventas debido a la emergencia sanitaria y recién en abril del 2021 empezó a repuntar sus cifras, tal como se muestra en la ilustración 1.

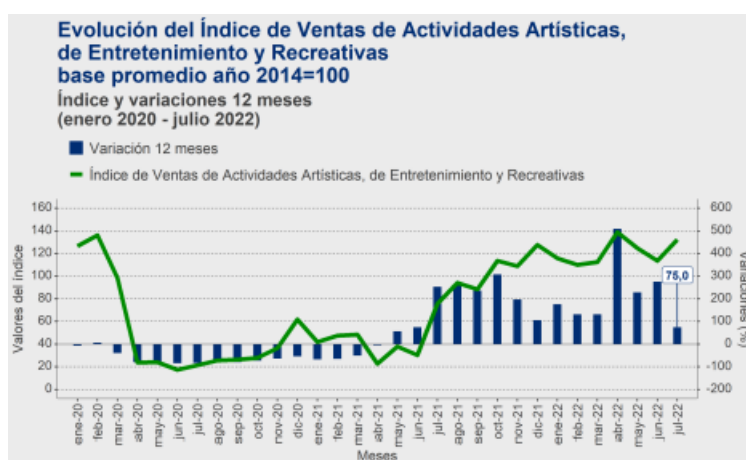


Ilustración 1. Índice de Ventas de actividades artísticas (Fuente: Ine)

Cabe mencionar la diferencia entre un estudio de baile y una academia de baile, ya que el primero no trata de construir carrera o curriculum en la danza, por lo que se dedican más en la enseñanza coreográfica, usando repertorio que posteriormente pueden ser usados en competencias o presentaciones, mientras que las academias, por lo contrario, se dedican más en enseñar la técnica por sobre coreografías. Este concepto de no construir carrera con los estudios de danza ha ido quedando como mito, y han logrado surgir grandes exponentes de la danza, que actualmente son coreógrafos de grandes artistas sin la necesidad de profundizar en la técnica.

Finalmente, dentro de los estudios de baile, Power Peralta se especializa en los estilos de baile, un segmento de baile que carece de documentación levantada o analizada, lo que se puede ver como un indicador claro de que el sector tiene un alto potencial de mejoría si es que se empieza a



desarrollar estudios de mercado, o el uso de cualquier herramienta de análisis para las tomas de decisiones.

## **1.2. Power Peralta Dance Studio**

Power Peralta Dance Studio nace en junio del año 2011, año en donde aún no existía un gran campo para el desarrollo de las danzas urbanas, las cuales se caracterizan por un estilo libre que sale de lo enseñado en bailes técnicos o de salón, pero que tienen sus raíces en las calles, teniendo los primeros indicios de esta expresión lo entregado en las academias que empezaron a abrir los participantes del programa de televisión “Rojo, fama contra fama”, como fue el caso de Rodrigo Diaz quien abre su propia academia en el año 2003, pero mezclando lo técnico con lo urbano. Fundada por los hermanos Raúl y Gabriel Peralta, quienes luego de tener un exitoso paso por el extranjero, vuelven para hacer llegar el movimiento urbano en Chile a su máxima expresión, y crean inicialmente en Las Condes, cercano a donde hoy está el metro Manquehue, su primera sede, en donde buscan llegar al público de todas las edades, sin importar sus conocimientos ni sus capacidades físicas, pero que comparten la pasión por el baile y el movimiento. El funcionamiento de sus academias se basa en el conocimiento progresivo, entregando opciones de clases con niveles de dificultad a elegir para distintos estilos.

Se completa el modelo canvas para la comprensión a grandes rasgos de la empresa, la cual posteriormente es analizada en el capítulo 7.

### ***Segmento de clientes***

- Power Peralta Dance Studio (desde ahora PPDS) ofrece clases diferenciadas tanto por edades (Prekids, Kids y adulto) y por dificultades (Iniciación, básico, intermedio), lo que permite abarcar un buen segmento del mercado de baile.

### ***Propuesta de valor***

- Clases de baile para distintas edades, estilos y dificultades.
- Servicio de clases con sistemas de reservas para programar tus clases.
- Reconocimiento de servicio por un gran valor de marca.

### ***Canales***

- 4 sedes físicas: Apoquindo, La Florida, Maipú y Viña del Mar
- Sitio web

### ***Relaciones con clientes***

- Presencial en sedes

- Vía whatsapp
- Vía correo
- Vía Instagram

#### ***Fuentes de ingreso***

- Venta directa presencial u online

#### ***Actividades claves***

- Captación de profesores tendenciosos
- Sistema de reservas online intuitivo
- Vinculación de servicios con los hermanos Peralta

#### ***Recursos claves***

- La empresa cuenta con profesores de gran trayectoria
- Servicio de grabación y creación de contenido frecuente en clases

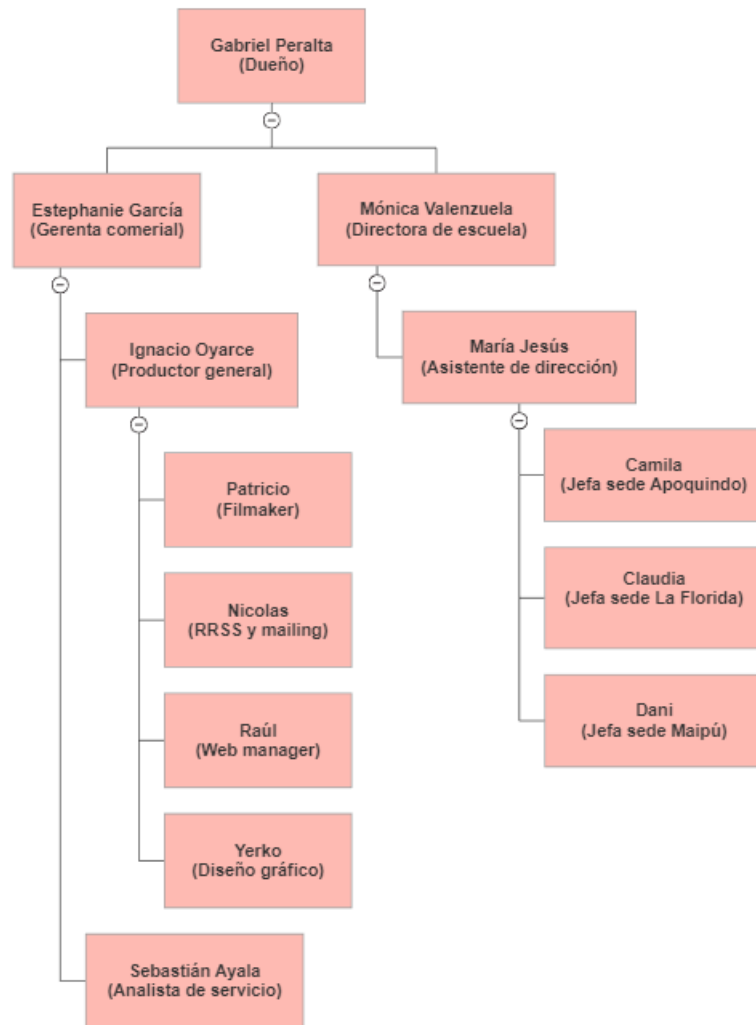
#### ***Asociaciones claves***

- Auspiciadores de líquidos

#### ***Estructura de costos***

- Arriendo de sedes
- Salario de empleados
- Mantención sedes
- Pago sitio Web

Organizacionalmente no constan con muchos cargos definidos, y hasta el año 2019 se establece como una empresa familiar, momento en que ocurre la emergencia sanitaria y se ven en la necesidad de acudir a profesionales para salir delante de su situación actual. Para el inicio del segundo semestre del 2021, se cambia toda la gestión administrativa por primera vez, sufriendo una nueva reestructuración para fines de agosto del 2022 que retoma la administración familiar. En la ilustración 2, es posible observar el organigrama vigente para fines de agosto del 2022.



*Ilustración 2. Organigrama de la empresa (Fuente: Elaboración propia)*

Finalmente, existe otro ingreso por parte de los Power Peralta, que va relacionado a los eventos y producción musical, la cual tiene como único alcance con el trabajo a realizar, en que es actualmente uno de los factores que inciden en la mantención del valor de marca.

## **2. Descripción del proyecto**

### **2.1. Power Peralta Dance Studio y la emergencia sanitaria por COVID-19**

En más de 10 años de funcionamiento, Power Peralta Dance Studio ha llevado a cabo sus tareas de administración de manera híbrida, dando uso de manera presencial a una pequeña sala ubicada en su sede de Apoquindo, la cual en contexto de emergencia sanitaria no permite el acceso a más de 2 empleados. Esta situación no se presenta para la empresa como de urgencia dado que recién desde el año 2021 se han incorporado personas al equipo con perfil profesional que respondan a las labores que realizaban familiares, y que asisten de manera regular a la sede a cumplir sus labores.

Las motivaciones para este cambio organizacional van de la mano a la necesidad de responder de mejor manera a una delicada situación económica que se arrastra desde que el rubro del entretenimiento paraliza sus actividades presenciales durante la emergencia sanitaria por COVID.19. Debido al cierre de recintos por un tiempo prolongado, el rubro del baile, al igual que muchos otros, se tuvo que adaptar involuntariamente a la modalidad remota para la realización de sus clases. El gran punto a favor para amortiguar este periodo fue la posición privilegiada que había con respecto a la competencia, dado que, al pasar a clases Online, los servicios no presentan factores diferenciadores claros, por lo que el posicionamiento de mercado previo al encierro fue un punto crucial para seguir dominando en la captación de clientes. A pesar de la situación mencionada, PPDS tenía grandes responsabilidades que atender: 5 arriendos de sedes mensuales más su personal.

La incertidumbre sobre el fin del encierro obliga a tomar medidas para amortiguar los altos costos, por lo que para el año 2020 se cierra definitivamente la sede de La Reina, recinto que presentaba una alta captación pero que por la ubicación que tenía (galería comercial en comuna con alto valor por metro cuadrado), fue la elegida para esta difícil decisión. Esta medida también fue acompañada con la reducción de personal en las sedes (antes estaban contratadas 2 para cada una de ellas, y para el 2022, solo cuentan con las jefas de sede) y termino de contratos con profesores, los cuales actualmente trabajan con boleta de honorarios.

Después de más de un año sin abrir sus sedes, para mayo del 2021, PPDS se alista para la reapertura de su primera sede, Maipú, y para fin de ese mismo mes, le tocaría el turno a Apoquindo. El

panorama sigue siendo delicado para la empresa, dado que la apertura inicial de recintos limita los aforos en espacios cerrados, por lo que en los primeros meses el porcentaje de uso de las salas era inferior al 50% (máximo 15 personas para salas que permiten mínimo 30 personas). En la ilustración 3, se aprecia que para agosto del 2021 las ventas ya superan los 40 millones, teniendo fuertes crecimientos asociados a la apertura de todas las sedes de PPDS, por lo que para julio y agosto se presentaron aumentos de ventas de un 84,35% y 38,83% respectivamente.

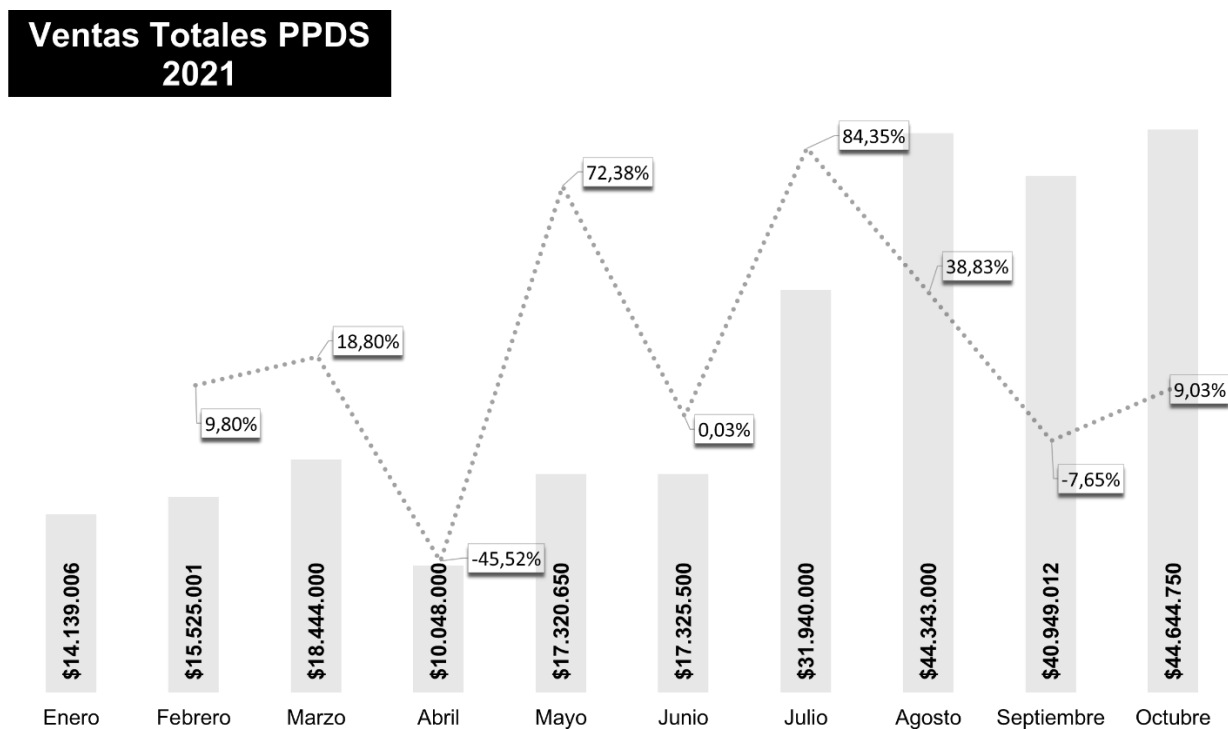


Ilustración 3. Ventas mensuales enero-octubre 2021 (Fuente: Elaboración propia)

Estos aumentos, aunque sean positivos, no quitan una de las preocupaciones que hay internamente: Las restricciones de aforo se fueron reduciendo, pero la cantidad de participantes que se alcanzan en las clases, están por lejos de ser lo que fueron previo a la pandemia, y, por ende, la recuperación económica es más lenta de lo esperado. Esta preocupación para el mes de septiembre del 2021 escala y es el punto inicial para una sucesión de cambios internos que buscan resolver dicha situación.

Un back up reducido en personal debido a la pandemia, necesita la incorporación de caras nuevas por lo que se incorporan una directora y un encargado de finanzas. La iniciativa de pasar de una administración familiar a una profesional parece una buena ruta para trabajar en estrategias que aceleren el aumento de ventas, pero que tenía que a su vez responder a las urgencias administrativas que conllevan la reactivación de un negocio. Las etapas tempranas de incorporación se limitan a la realización de tareas administrativas del día a día, como son tener registros contables correctos o

coordinar reemplazos de clases con profesores, pero no existe la coordinación o disponibilidad de tiempo para que en el nuevo ciclo post-encierro se trabajen en estrategias comerciales.

## 2.2. Identificación del problema

El inicio del presente proyecto ocurre en enero del 2022, con la búsqueda de oportunidades de mejora para PPDS. Sin existir claridad de labores, un diagnóstico inicial sobre el mercado del baile es de ayuda para identificar una dirección de desarrollo.

El panorama posterior al encierro genera grandes desafíos para la empresa. Para inicios del 2022, se evidencia un aumento de participantes en el mercado, lo cual conlleva a la necesidad de ofrecer servicios que marquen la diferencia dentro de la oferta de clases de baile. Durante la emergencia sanitaria, PPDS y las demás escuelas de baile se vieron en la necesidad de adaptarse a la modalidad online, la cual, a su vez, abrió la oportunidad para que los profesores de baile ofrecieran sus propios servicios, por lo que al regreso de la presencialidad empezaron a aparecer tanto escuelas como recintos que arrendaban espacios a bajo costo para que bailarines puedan desarrollar sus propios proyectos. No son muchos los profesores que hoy en día sostienen mensualmente sus programas de clases de manera independiente, pero si suman en el total de servicios para evidenciar que ahora los consumidores tienen una mayor cartera de servicios para elegir, por lo que su poder de decisión ha aumentado.

Ante esta situación los rivales previos a la pandemia no se quedan atrás: Conny Azua Dance Factory pasa a tener una nueva Academia que tiene una sala más grande, siendo casi el doble de tamaño que la anterior (Ver ilustraciones 4 y 5), y de la misma forma, la Academia Wolfpack Dance Studio ha cambiado 2 veces de ubicación durante el desarrollo de la emergencia sanitaria por Covid-19, para poder tener un mayor aforo.

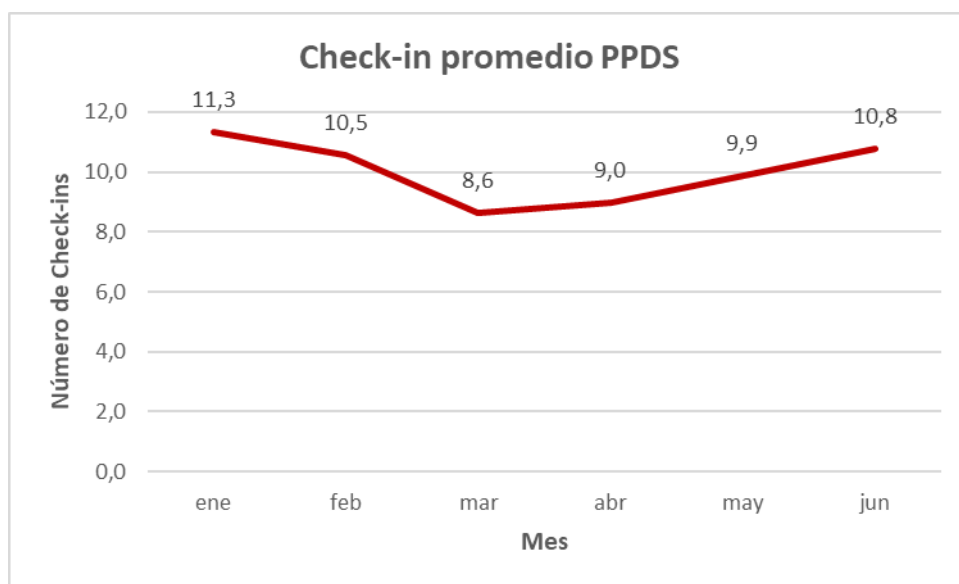


*Ilustración 4. Sala antigua Conny Azua Dance Factory (Fuente: [instagram.com/connyazua](https://www.instagram.com/connyazua))*



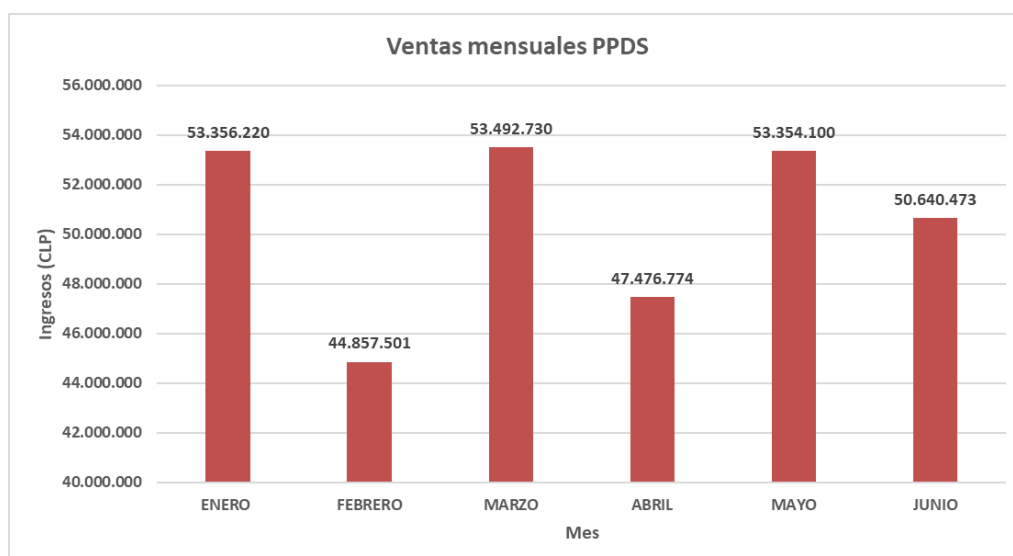
*Ilustración 5. Sala nueva Conny Azua Dance Factory (Fuente: Instagram.com/connyazua)*

PPDS no presenta con urgencia la necesidad de buscar espacios más amplios, presentando salas con capacidades por sobre 30 personas, pero en base a la cantidad de participantes por clase (Check-in) promedio que se muestran en la ilustración 6, no se optimiza el llenado de las clases de baile ofrecidas durante el primer semestre del 2022.



*Ilustración 6. Check-in mensual PPDS primer semestre del 2022 (Fuente: Elaboración propia)*

A su vez, la medida más importante tomada durante el primer semestre del 2022 por parte de PPDS, es el relanzamiento a finales de febrero de sus planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, los cuales apuntan al ofrecimiento de un mayor número de productos que cumplan con la necesidad de un mayor número de clientes, y de este modo aumentar los ingresos. En la ilustración 7, es posible apreciar que los ingresos han presentado una evolución durante el primer semestre sin una tendencia clara de crecimiento o decrecimiento, por lo que no se evidencia una línea de medidas estratégicas por parte de la empresa.



*Ilustración 7. Ventas mensuales primer semestre 2022 (Fuente: Elaboración propia)*

Todos los antecedentes presentados permiten definir el problema a resolver en el presente proyecto:

*“La situación posterior al encierro marca un nuevo punto de partida para Power Peralta Dance Studio y el rubro del baile, en el cual no se ha definido las acciones estratégicas que respondan tanto a las propias necesidades económicas y las nuevas amenazas de mercado”*

El presente trabajo busca aportar en la definición de dichas estrategias que guíen a PPDS en el corto, mediano y largo plazo. El proyecto para abordar la problemática definida se basa en un análisis interno y externo del mercado, el cual se apoya de las distintas métricas almacenadas durante el presente año, como el registro de los alumnos que participan de sus clases, la suscripción de estos para la compra de clases de manera online, y registro relacionado a la visita y comportamiento de compra en su plataforma web.

El panorama actual llama con urgencia a responder versus a la competencia, dado que la asistencia promedio de la Academia no ha subido como se espera, y es necesario identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PPDS con respecto al rubro. Finalmente, se debe conocer a los clientes y los factores de incidencia dentro de su decisión de compra con respecto a las clases de baile para las acciones que lleven a nuevos clientes y la retención de los actuales.



# **3. Objetivos**

## **3.1. Objetivo general**

Definir una estrategia comercial para la Academia Power Peralta Dance Studio con la finalidad de aumentar los ingresos mensuales por medio de la captación y retención de clientes.

## **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la empresa y los alineamientos de esta con respecto a su misión, visión y valores declarados.
- Caracterizar el mercado de las academias de baile, definiendo las principales variables comparativas de los servicios.
- Segmentar a los clientes en base a herramientas de investigación de mercado.
- Diseñar plan de marketing operacional para productos
- Desarrollar una evaluación económica de la estrategia comercial definida.

# 4. Marco conceptual

En el siguiente apartado se proceden a definir las herramientas que posteriormente son implementadas en el presente informe. Estas definiciones no son detalladas a profundidad y buscan entregar un entendimiento inicial de su funcionalidad en el presente proyecto.

## 4.1 Estrategia comercial

Una estrategia comercial es un conjunto de acciones que se implementan en una empresa para el logro de metas u objetivos definidos por esta, la cual se puede definir en base a los siguientes hitos:

1. Definición de objetivos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo por parte de la empresa, siendo esta tarea la base para la construcción de la estrategia comercial a definir. El método SMART es una buena guía para la definición de dichos objetivos, siendo el nombre de este método un acrónimo en el cual se busca definir objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y sujeto a un plazo concreto.
2. Etapa de análisis, en la cual se busca comprender tanto a los competidores, clientes, productos ofrecidos, y los diversos factores que inciden dentro del mercado y de la empresa. Entre las herramientas utilizadas dentro de esta etapa se encuentran el modelo 5c de marketing, benchmarking, matriz FODA, las 5 fuerzas de Porter e investigación de mercado, las cuales son descritas posteriormente en este capítulo.
3. Etapa de definición, en donde se determinan las características propias de la estrategia comercial a implementar. Esta etapa se respalda mediante la definición de la propuesta de valor, la estructura STP y el marketing mix, los cuales se describen posteriormente en este capítulo.
4. Etapa de implementación, en donde se van realizando las acciones necesarias para la ejecución de la estrategia comercial, definiendo plazos dentro de un plan de implementación, el cual es evaluado económicamente para la estimación de costos e ingresos de la ejecución de la estrategia comercial definida.
5. Etapa de monitoreo, en donde se van comparando las metas previamente definidas con los resultados que va obteniendo la estrategia comercial para su posterior evaluación y reajuste en caso de ser necesario.

## 4.2 Modelo 5c de marketing

El modelo 5c es un análisis estratégico para la comprensión y evaluación previa del estado global de mercado, que permite posteriormente complementar dicha información con otras herramientas

para obtener información relacionada con factores de riesgo y éxito. Las 5c son *compañía, cliente, competidores, colaboradores y contexto*.

Se describen brevemente los enfoques de análisis de las 5 variables:

- **Compañía:** En base a la valoración interna de esta, se hace una revisión a la visión, misión y valores de esta como punto de partida. Para la compañía es clave comprender cuál es la imagen de mercado que tiene, cuál es la estructura organizacional, y evaluar los servicios y canales informativos de sus productos.
- **Cliente:** Se busca comprender cuál es el tamaño de mercado, el potencial que este tiene, cuál es la evolución de la demanda de la compañía y definir las segmentaciones de mercado específicas. Es clave abordar el análisis en base a la definición de cuál es nuestro mercado potencial y cuáles son sus características y motivaciones.
- **Competidores:** Se identifican los principales participantes en el mercado, tanto competidores directos como indirectos. Se detallan las principales características que presentan para su posterior valoración y comparación con respecto a la compañía.
- **Colaboradores:** Se analizan distribuidores, proveedores y alianzas que presentan incidencia para la definición de estrategias de marketing.
- **Contexto:** Se identifican factores externos que incidan en la toma de decisiones de la compañía.

Dentro de este análisis se engloban varias de las herramientas que se detallan a continuación en el marco conceptual.

### **4.3 Benchmark**

También conocido como análisis comparativo, tiene como objetivo apreciar de manera cuantitativa ciertas características de los competidores. La realización de esta actividad es clave para comprender y definir hipótesis a validar sobre las variables claves a considerar dentro del mercado. Los criterios de evaluación y puntuación pueden variar según la importancia de factores y la interacción de las variables a considerar.

### **4.4 Análisis FODA**

El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es un marco utilizado para

evaluar la posición competitiva de una empresa y desarrollar la planificación estratégica. El análisis FODA evalúa los factores internos y externos, así como el potencial actual y futuro.

Un análisis FODA está diseñado para facilitar una mirada realista, basada en hechos y basada en datos de las fortalezas y debilidades de una organización, iniciativas o dentro de su industria. La organización necesita mantener la precisión del análisis evitando creencias preconcebidas o áreas grises y, en cambio, centrándose en contextos de la vida real. Las empresas deben usarlo como una guía y no necesariamente como una receta. Esta guía al igual que el modelo CANVAS se puede usar de manera preliminar y robustecer en base a herramientas de investigación de mercado para la validación o rechazo de hipótesis previamente definidas para el negocio.

## **4.5 Fuerzas de Porter**

La definición de las 5 Fuerzas de Porter sirve como una herramienta simple, pero poderosa que se utiliza para identificar las principales fuentes de competencia en el rubro. Al comprender las fuerzas que afectan en el mercado, se pueden tomar decisiones estratégicas que busquen aumentar la rentabilidad y mantenerse por delante de la competencia. De este modo, si se entiende de buena manera, en este caso el mundo de las academias de baile, se podría aprovechar una posición fuerte o mejorar una débil para buscar mejores resultados, y dicha decisión se debe respaldar con el seguimiento del comportamiento del mercado actual.

Las 5 fuerzas son:

- Rivalidad competitiva
- Poder del proveedor
- Poder del comprador
- Amenaza de sustitución
- Amenaza de nueva entrada

## **4.6 Investigación de mercado**

Las encuestas de mercado son herramientas para recopilar directamente la retroalimentación del público objetivo para comprender sus características, expectativas y requisitos.

Entre los propósitos que se pueden mencionar de estas son:

- Obtener comentarios críticos y claves de los clientes

- Comprender inclinaciones en el servicio según el cliente
- Buscar mejoras de los servicios existentes
- Tomar decisiones comerciales fundadas

Estas encuestas pueden tener variables tanto cuantitativas y cualitativas, buscando siempre validar hipótesis previas sobre el mercado y que justifiquen la formulación de cada pregunta, cuidando a su vez no incidir en la toma de decisión del encuestado en base en la manera en que se plantea dicha encuesta.

## 4.7 Estructura STP

La definición de la estructura STP, simplifica la definición del marketing estratégico dentro de un plan de marketing. Este modelo incorpora 3 etapas a definir de manera cronológica que son:

- Segmentación: Posterior al análisis del mercado, es necesaria la identificación de los factores claves que permiten diferenciar a los clientes. La segmentación consta de la decisión de dichos factores y la caracterización precisa de dichos segmentos para poder definir productos específicos a sus necesidades y preferencias.
- Targeting: Traducido al español como focalización, consta de la evaluación y selección de los segmentos en los que la empresa decide enfocar sus estrategias comerciales. Esta decisión se toma considerando el atractivo de los segmentos dado por potenciales ingresos, número de clientes u otras características que generen valor para la empresa, y que a su vez estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Posicionamiento: En base a las ventajas competitivas que presenta la empresa, el posicionamiento describe en términos generales las características iniciales que presentarán los productos y/o servicios, y la diferenciación que estos tendrán con el mercado.

## 4.8 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la declaración de los beneficios ofrecidos por parte de los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa, los cuales son factores diferenciadores con respecto a la competencia. La definición de la propuesta de valor contempla las etapas de comprensión del cliente, la selección de los perfiles de clientes a abordar y la asignación de recursos que respondan a los segmentos objetivos.

Para facilitar la comprensión y justificación/validación de la propuesta de valor, esta se puede representar visualmente mediante el canvas de propuesta de valor, el cual se separa en 2 bloques:

- Mapa de empatía: Comprensión de las necesidades racionales, los miedos/frustraciones y

lo que quiere el cliente.

- Propuesta de valor: Definición de los productos y/o servicios a ofrecer para aliviar las frustraciones y responder a los beneficios esperados por los clientes.

## 4.9 Marketing mix

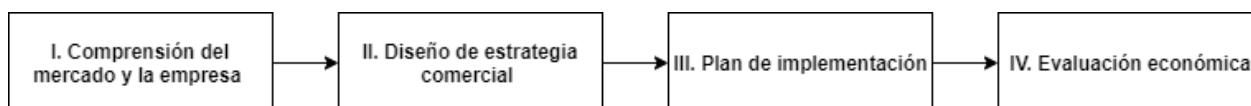
El marketing mix es la definición de las variables claves a decidir por parte del área de marketing para concretar acciones que respondan a las necesidades de los consumidores. Dichas acciones deben ir de la mano de un análisis y definición de estrategias previas, que son descritas en un plan de marketing en las etapas de marketing analítico y marketing estratégico, por lo que el marketing mix define las características de la etapa siguiente llamada marketing operativo.

La mezcla de marketing se asocia a distintas definiciones de conceptos tales como las 4P's del marketing de productos, las 7P's de servicios, las 4C y otros conceptos que han ido apareciendo con el tiempo. Para el presente trabajo, se trabaja en base a las 4P's del marketing de productos, las cuales son *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*:

- **Producto:** Es el artículo que satisface las necesidades de las personas, siendo este un bien o un servicio. Toma gran relevancia diversificar productos para responder a los distintos segmentos que la empresa quiere abordar, y como lograr ser un buen candidato en la toma de decisión de los consumidores.
- **Precio:** Es la cantidad que un cliente paga para acceder a los productos. Comprender el valor percibido del producto por parte de los clientes es clave para la definición de precios, además de estar acorde a los valores del mercado.
- **Plaza:** Es el lugar o los lugares en donde se ofrecen los productos para los compradores potenciales. Entender la experiencia de compra del cliente objetivo es una actividad clave para su correcta definición y evaluación.
- **Promoción:** Busca impulsar el reconocimiento de marca y ventas, y se compone de la organización de ventas, relaciones públicas, publicidad y promoción de ventas. La forma en que se define la promoción va muy de la mano del presupuesto, objetivos comunicacionales y mercado objetivo.

# 5. Metodología

En el presente capítulo se engloban y definen las etapas que facilitan el entendimiento de los capítulos posteriores de este informe. El objetivo principal de este proyecto es definir una estrategia comercial la que se basa en la construcción de un plan de marketing, por lo que la metodología se basa principalmente en las etapas para la elaboración y evaluación de este, que se resumen en la ilustración 8.



*Ilustración 8. Diagrama resumen de metodología (Fuente: Elaboración propia)*

## I. Comprensión del mercado y la empresa

Como ya se ha mencionado, la academia ha funcionado sin definir estrategias y velando por el correcto funcionamiento del día a día, por lo que no existen cuestionamientos al funcionamiento actual o un análisis de los datos que se tienen tanto por sus operaciones, como por sus mismos empleados. De la misma forma, es necesario poder comprender lo externo a la empresa y levantar informaciones relevantes sobre el mercado. La realización de esta etapa se subdividirá en 2 subetapas, las cuales se describirán con respecto a las herramientas e informaciones a utilizar para su desarrollo.

### *Marketing Analítico*

El marketing analítico se elabora en base al *modelo 5c de marketing* y se utilizarán las siguientes informaciones y herramientas:

- La información interna de la empresa se extraerá de los informes que facilita la plataforma de desarrollo web WIX, en la cual se registran desde el 3 de enero del 2022 las transacciones realizadas, registros de clientes, creación de servicios, calendarios de horarios, entre otros datos. Los datos anteriores al 2022, provendrán de la antigua plataforma, Shopify, pero dicha información se limitará a los datos que presenten concordancia en su definición con los que se utilizan en WIX.

- La información interna se complementará con conversaciones cotidianas con los distintos empleados de la empresa, para la comprensión del funcionamiento interno y definición del organigrama.
- El análisis de proveedores se limitará a los profesores de baile, los cuales se investigarán en base a características relevantes para la comprensión de sus rendimientos, tanto para los prestadores de servicios de esta empresa, como para profesores que no, pero que son catalogados como agentes importantes dentro del rubro, y, por ende, para la comprensión del funcionamiento de este.
- Los competidores serán clasificados mediante un benchmarking, en el cual se reconocerán los principales participantes del mercado, a los cuales se caracterizará de manera general para posteriormente definir variables comparativas y evaluar el posicionamiento de estos.
- El contexto general del mercado será realizado mediante un análisis PEST, en el cual se hace una búsqueda por internet para completar cada uno de los aspectos a detallar.

Se concluye el marketing analítico con el uso de los datos recopilados para la definición de las variables de la matriz FODA y las 5 fuerzas de Porter, para la síntesis de la información levantada.

### ***Investigación de mercado***

La investigación de mercado busca poder profundizar en el entendimiento del mercado. Ya se detalla dentro del marketing analítico el desarrollo de un benchmarking, por lo que se busca completar la información levantada con la investigación de la demanda, con la cual se busca profundizar en el entendimiento de los clientes en el mercado, y la validación de hipótesis generadas del marketing analítico.

Se contempla el uso de las siguientes herramientas para la investigación de la demanda:

- Encuestas a clientes activos de la academia Power Peralta Dance Studio
- Encuestas a clientes de otras academias
- Encuestas a potenciales clientes de academias de baile

Para todas las encuestas se considera la descripción del proceso de formulación y la obtención de gráficos para el entendimiento de sus resultados.



## **II. Diseño de estrategia comercial**

Con la información levantada y validada de la etapa I, se procederá a la definición de la estrategia comercial. Inicialmente, se concluye en base a la investigación de mercado, para posteriormente continuar con el desarrollo de las etapas de un plan de marketing, definiendo los aspectos centrales de este en el desarrollo del marketing estratégico, seguido por la etapa de marketing operativo.

### ***Conclusiones de la investigación de mercado***

- La investigación de mercado responde a los supuestos que se generan en base al marketing analítico, para posteriormente definir los aspectos centrales a considerar para la formulación de la estrategia comercial.
- Con las conclusiones obtenidas, se evaluará la formulación actual de la misión, visión y valores de la empresa, para la entrega de las recomendaciones, en caso de ser necesario, para que la declaración estratégica de la empresa sea una base sólida para la definición de la estrategia comercial.

### ***Marketing estratégico***

Para el desarrollo del marketing estratégico se definirán y usarán los siguientes puntos:

- Definición de la estructura STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento)
- Para la segmentación se usarán los factores más relevantes encontrados y validados en la Etapa I para la toma de decisión de compra de los clientes y potenciales clientes.
- El targeting se definirá en base a el o los segmentos que aprovechen de mejor manera los hallazgos de la investigación de mercado y su relación con el análisis FODA, alineándose a su vez la misión, visión y valores de la empresa.
- El posicionamiento constará de la definición inicial de los productos que se ofrecerán, identificando las características tanto generales como específicas, para el caso de definir distintos segmentos objetivos.

Definida la estructura STP, se formula la orientación estratégica en donde se detallan los aspectos

principales a abordar con la estrategia comercial.

### ***Marketing operativo***

Finalmente, dentro del plan de marketing, se definirán las siguientes herramientas y/o acciones dentro del marketing operativo:

- Definición de las 4P's del marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción). El producto y cada una de las herramientas de marketing a definir de las 4P's se desarrollarán acorde al análisis y las estrategias previamente definidas.

## **III. Plan de implementación de la estrategia comercial**

Para la implementación de la estrategia comercial se contemplan los siguientes aspectos por definir:

- Definición y descripción de los indicadores claves o medidores de desempeño (KPI's), con los cuales se buscará evaluar los resultados obtenidos durante y post implementación de la estrategia comercial.
- Descripción y calendarización de las acciones a realizar para la concreción de la estrategia comercial definida. Se contempla la definición de un diagrama de Gantt para la comprensión de las tareas por definir con sus respectivas fases y plazos.

## **IV. Evaluación económica de la estrategia comercial**

Ya con la definición de la estrategia comercial en base a las etapas I y II con sus respectivos indicadores claves y su plan de implementación definido en la etapa III, se evalúa el impacto económico que tendrá la ejecución de esta.

Se contemplan los siguientes aspectos para la evaluación económica de la estrategia comercial:

- Definición del presupuesto de marketing, en el cual se considerarán los gastos necesarios para llevar a cabo la estrategia comercial propuesta, y cuál es el costo porcentual con

respecto a los ingresos.

- Construcción de estados de resultados, considerando ganancias y pérdidas esperadas para distintos escenarios (Pesimista, esperado y optimista).
- Resumen de la evaluación económica en base a indicadores económicos como ROI, ROIC, VAN, etc.

## 6. Resultados esperados y alcances

Como se menciona en la justificación del problema, este proyecto busca ser una herramienta clave para afrontar las nuevas amenazas que se presentan en el rubro del baile y poder definir de mejor manera la ruta a seguir para el funcionamiento de la empresa. Este trabajo contempla la obtención de los siguientes insumos:

- Análisis a profundidad de la empresa para la entrega de recomendaciones en el funcionamiento organizacional de esta.
- Evaluación de los productos ofrecidos en la actualidad para la comprensión de sus rendimientos para posteriores tomas de decisiones de la empresa.
- Listado de profesores y escuelas de baile con sus respectivas variables comparativas relevantes.
- Estrategia comercial que define el posicionamiento de la empresa en el mercado y los segmentos objetivos, apoyado de un plan de marketing y la definición de las métricas claves para su control y evaluación.

Los alcances del presente trabajo son:

- El análisis organizacional bosquejará el funcionamiento interno de esta, pero tomando como referencia el periodo previo al cambio de administración que se desarrolla durante los meses de agosto y septiembre, el que conlleva la redefinición de labores y acuerdos económicos con los empleados de Power Peralta Dance Studio.
- Tanto para el análisis y la investigación de mercado, los hallazgos se centrarán en el levantamiento de información del mercado y clientes dentro de la región metropolitana, sin impedir este hecho que las acciones estrategias no sean evaluadas posteriormente para su implementación en la sede de Viña del Mar.
- La evaluación económica no contempla los estados de resultados previos de la empresa dado que es información sensible no disponible para este trabajo, por lo que se limita a la estimación de costos e ingresos con los factores/variables levantadas durante este proyecto.

# 7. Marketing Analítico

El marketing analítico es el primer paso en un plan de marketing, y consta de una investigación de la empresa, el mercado y la competencia. El presente análisis se realiza en base a las *5C de Harvard*, que buscan describir a profundidad y de manera individual tanto a la **compañía, clientes, colaboradores, competencia y contexto**. La información recopilada y descrita para cada uno de estos 5 puntos, es posteriormente analizada en base a las relaciones presentes y esquematizada en conjunto mediante un *análisis de las 5 fuerzas de Porter* y un *análisis FODA*.

El orden para el análisis de las 5C de Harvard debe responder a la necesidad de ir generando precedentes que vayan introduciendo las relaciones presentes para el posterior análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, y para esto, se inicia desde los aspectos más externos a los más internos: **Contexto, competencia, colaboradores, clientes y la compañía**.

## 7.1 Contexto

Para entender el contexto actual, se procede a realizar un análisis PEST, en el cual se detallan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Los aspectos claves de cada uno de estos factores son resumidos en la ilustración 9 y descritos posteriormente de manera individual.

P	E	S	T
<b>POLÍTICA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Política de fomento de la danza</li><li>- Escaso seguimiento de las medidas, oportunidades de iniciativas colaborativas.</li><li>- Plan paso a paso, (Covid.-19)</li><li>- Ventas acotadas por limitaciones de aforo en recintos.</li></ul>	<b>ECONÓMICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- PIB y IMACEC</li><li>- Desaceleración de la economía.</li><li>- Índice de venta de servicios</li><li>- Crecimiento de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas.</li></ul>	<b>SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento de la población</li><li>- Centralización del país y aumento del índice de envejecimiento.</li><li>- Estilo de vida en Chile</li><li>- Uso del tiempo libre y el aumento en el interés en tópicos de "vida saludable".</li><li>- Bajo porcentaje del baile como actividad física.</li></ul>	<b>TECNOLOGÍA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ecommerce en Chile</li><li>- Crecimiento de las ventas online.</li><li>- Uso de redes sociales en Chile</li><li>- Crecimiento del tráfico web en Instagram, y relevancia de Tik Tok en generación Z.</li></ul>

*Ilustración 9. Resumen análisis PEST (Fuente: Elaboración propia)*

## *Factores políticos*

En el año 2010, por parte del ministerio de cultura es publicada la política de fomento de la danza 2010-2015, con la cual se busca entregar líneas estratégicas generales para el desarrollo de esta disciplina. El documento toca 5 grandes puntos:

- Creación artística
- Promoción y comercialización
- Participación, acceso y formación de audiencias
- Patrimonio cultural
- Institucionalidad

De todos estos puntos, el más relevante a mencionar es el de participación, acceso y formación de audiencias, en el cual se mencionan a las danzas a nivel “amateur” y el creciente interés en el país por tomar clases a nivel recreativo. El documento entrega indicios de la búsqueda de llevar a todo este público con interés recreativo a uno en que se vincule más con el desarrollo artístico y que se traduzca en una verdadera valorización de este arte. La invitación a trabajar a futuro en esta vinculación abre las puertas a oportunidades con autoridades para colaborar dentro de este mercado para potenciar la llegada a más público, ya que otro dato interesante es que durante el año 2008 el aporte Fondart a la danza solo fue del 14,6% del total, y 73% fueron para disciplinas de teatro y artes visuales (Min. Cultura, 2010).

Durante el 2019, Helena Hidalgo publica “La danza de las políticas públicas: Un mundo por construir” en el cual evalúa el estado de la política de fomento de la danza, en el cual menciona que actualmente no hay estudios de resultados, diseños de implementación sobre dichas medidas, las cuales quedaron en propuestas en donde aún los actores como las instituciones de educación, las instituciones privadas de danza no son participes para poder llevar a cabo acciones, y que con el cambio de mandatos “no se vuelve al ayer, se vuelve al antes de ayer” (Hidalgo, 2008)

Acompañado a estos indicios de trabajo colaborativo, e interés por desarrollar el rubro del baile desde aquellos años y que se traducen en oportunidades futuras, si nos enfocamos en la actualidad, el rubro recreativo se vio muy afectado con la emergencia sanitaria por COVID-19, por lo que un factor político importante a considerar es el plan paso a paso:

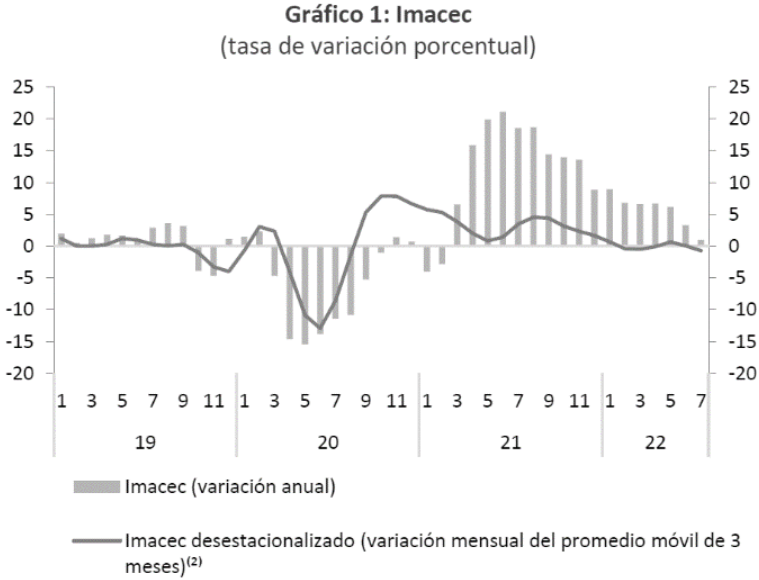


*Ilustración 10. Fases sanitarias (Fuente: Gob.cl)*

El plan paso a paso es un factor relevante con respecto al funcionamiento de recintos, en los cuales se tienen que cumplir las normativas vigentes a la fase sanitaria actual de cada región (Ver ilustración 10), las cuales se relacionan al uso de mascarilla, solicitud de pases de movilidad, aforos y distanciamiento social, y de este modo, evitar multas. Para agosto del 2022, la región metropolitana se encuentra en fase de bajo impacto sanitario.

**Factores económicos**

En los antecedentes generales se menciona la evolución del índice de ventas de las actividades recreativas y artísticas, en la cual se evidencia el crecimiento de esta durante el año 2022. Un indicador que contrasta con el antes mencionado, es si consideramos de manera más macro a la economía y la evolución del Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC) durante el año 2022 mostrado en la ilustración 11.



*Ilustración 11. Variación porcentual Imacec (Fuente: bcentral.cl)*

Este indicador para Julio del 2022 creció un 1,0% con respecto a Julio del 2021, acompañado por un crecimiento asociado a servicios de un 2,9%, pero hay que considerar que para el 2021 las medidas para la crisis sanitaria eran más restrictivas. Se puede ver gráficamente crecimientos durante el presente año crecimientos cada vez más acotados, que a su vez se relaciona directamente con el PIB y la desaceleración económica que presenta el país durante este año, lo cual se traduce en un menor poder adquisitivo por parte de las personas. Estos factores son claves para comprender las ventas futuras, y es importante también considerar que, dentro de los servicios, las clases de baile no son esenciales, por lo que se acrecientan los efectos relacionados a la realidad económica del país.

## Factores sociales

Según cifras del INE, la proyección de la población entre 2002 y 2035 indica un crecimiento en el índice de envejecimiento (Ver ilustración 12), lo cual es importante para considerar los segmentos objetivos de la empresa:

### Índice de envejecimiento (por 100) estimado y proyectado. Regiones y nacional, 2002-2035.

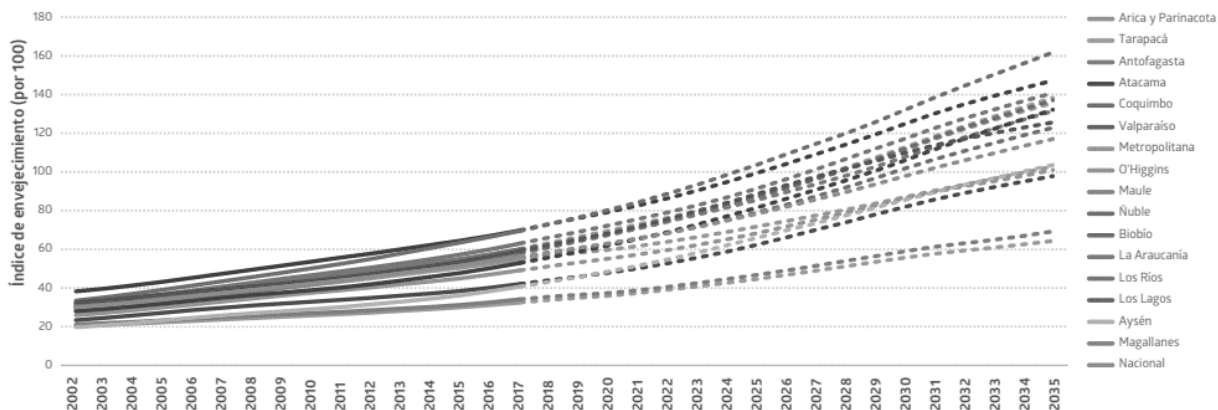
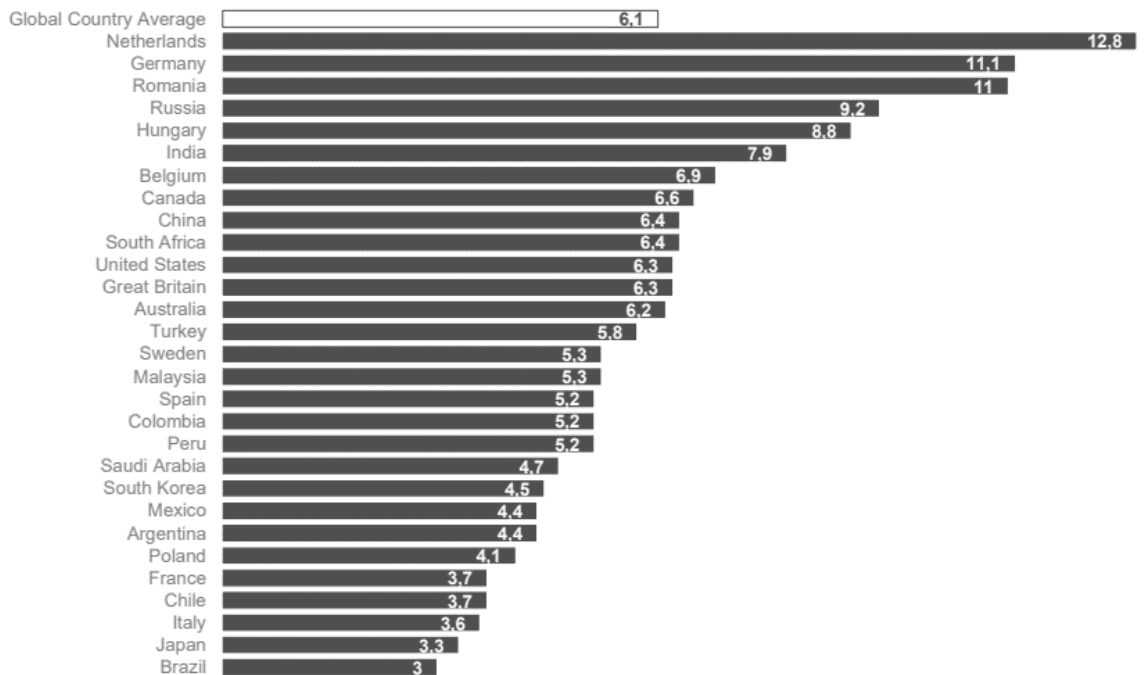


Ilustración 12. Proyección del índice de envejecimiento (Fuente: Ine.cl)

A su vez es importante considerar el comportamiento de las personas con respecto a la actividad física en donde Chile es uno de los países que menos realiza con un promedio de 3,7 horas semanales según un estudio realizado por la consultora IPSOS en agosto del 2021 (Ilustración 13)





*Ilustración 13. Horas semanales de actividad física por país (Fuente: Consultora IPSOS)*

Dentro de este mismo estudio, es importante recalcar que Chile a su vez es de los países que más desea realizar más actividad física con un 79% de los encuestados, que las actividades más populares son las fitness por sobre los deportes, y que la razón principal de la poca realización es la falta de tiempo (37% de los encuestados) y la falta de dinero (18% de los encuestados).

### ***Factores tecnológicos***

Finalmente, en factores tecnológicos es importante considerar el crecimiento que tienen las redes sociales, ejemplificando con Instagram con respecto a las cifras del tráfico web mostradas en la ilustración 14.



Ilustración 14. Tráfico web de redes sociales (Fuente: Branch.com)

Instagram presenta un crecimiento de un 166% para febrero del 2022 con respecto al año anterior, lo que muestra el cambio en el uso de redes sociales por parte del público, siendo esto clave para saber cómo llegar a nuevos clientes. A su vez, también se destaca el crecimiento de Tik Tok en términos de negocio publicitario que presentó un aumento del 175% para el 2021 y que para este año se estima por sobre el 200% (M. Jiménez, 2022).

x|

## 7.2 Competencia

Para el análisis de la competencia, se definen los criterios para la identificación de competidores directos e indirectos dentro de la región metropolitana para PPDS. Se reconoce como necesidad del cliente el aprender a bailar, por lo que la diferenciación de servicios está marcada por los estilos de baile impartidos. Por parte de Power Peralta Dance Studio, los estilos principales que imparten son *Reggaetón*, *New Style* y *Girly Style*. En la ilustración 15, se definen los tipos de competidores en base a los estilos principales de PPDS mencionados.

<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>
Competidor indirecto	Escuelas de baile o recintos que no imparten los servicios o estilos de baile principales de la academia Power Peralta Dance Studio.
Competidor directo	Escuelas de baile o recintos que imparten los servicios o estilos de baile principales de la academia Power Peralta Dance Studio.

*Ilustración 15. Definición competidores indirectos y directos (Fuente: Elaboración propia)*

Como condición base para ambos tipos de competidores, se buscan empresas que hayan estado activas durante los últimos 12 meses, es decir, desde agosto del 2021, para posteriormente definir los criterios de selección y los levantamientos de información de manera individual para los 2 tipos de competidores. El levantamiento de la información se realiza entre el 16 de mayo al 5 de agosto del 2022, mezclando visitas presenciales a los recintos, consultas a clientes de estos e información presente en las páginas de Instagram y en la web.

### ***Competidores indirectos***

Para la definición de los principales competidores indirectos, se identifican inicialmente los estilos de baile no principales de PPDS con más resultados en Google maps para la búsqueda de “Escuelas de baile”, para posteriormente caracterizar de manera general con las escuelas o academias más reconocidas en base al conocimiento de practicantes de estos estilos, y que a su vez presenten el mayor número de seguidores en sus páginas de Instagram, siendo esta la fuente de información principal para la caracterización. Se utiliza esta red social como comparativa de reconocimiento y alcance de público por parte de las escuelas dado su uso universal, a diferencia del uso de sitios web.

Dentro de los competidores indirectos se identifican escuelas que concentran sus servicios principalmente a un solo estilo de baile, el cual difiere de los estilos principales impartidos por PPDS. Las escuelas/academias de baile más recurrentes o reconocidas dentro de los competidores indirectos son las que imparten los servicios que se listan a continuación, incluyendo al principal referente del mercado con el nombre de su página de Instagram:

- Clases de twerk: Geri Hoops Twerk Class Chile (Gerihoopstwerkclass: +130K seguidores)
- Clases de danza árabe: Academia Macarena Palermo (Bellydancer.cl: +47K seguidores)
- Clases ritmos latinos: Danson academy (Dansonacademy: +18K seguidores)
- Clases para niños: Baby Ballet Ñuñoa (Babyballetnunoa: +16K seguidores)
- Clases técnicas u otros: Academia de baile Ángel Torrez (+15K seguidores)

Inicialmente de la investigación se corrobora que en relación con PPDS, el alcance de estas está muy por debajo en sus redes sociales (PPDS: +333K seguidores), lo que a su vez no implica que

otros estilos distintos al urbano no sean populares, sino a que, dado a su especialización en las clases impartidas, estas escuelas responden a nichos más específicos, los que a su vez presentan varios competidores en ellos. Si se utiliza como ejemplo a las clases de ritmos latinos, es difícil dimensionar el tamaño del mercado, dado que además de escuelas como Danson academy, existen otros competidores que se diferencian en valores agregados, como son las salsotecas, que ofrecen clases de manera esporádica (La casa del mambo), y también las clases callejeras de estos estilos (Santiago baila salsa).

Un factor diferenciador encontrado dentro de los competidores indirectos con respecto a PPDS, es que debido a su especialización sus clases se ofrecen para la formación continua, por lo que, para el caso de clases de danza árabe, ballet, ritmos latinos, técnicas u otros, el modo en que se presentan los productos *invita a la adquisición de programas de clases mensuales o de más largo plazo, los cuales van incluyendo niveles de dificultad*. La academia Macarena Palermo, Bellydancer.cl, ofrece sus productos como programas mensuales en los cuales se tienen que ir certificando la superación de cada nivel para poder ingresar a las clases más avanzadas.

En el caso de las clases de ballet, siendo este rubro un nicho reducido que no necesariamente cuenta con academias con tantos seguidores como Baby ballet Ñuñoa, existen otras como Paulina Caroca (+3K seguidores) que comparten el hecho de complementar sus programas de formación con ciclos de funciones de cierre por semestre, como fue la presentación estelar en mayo del 2022, lo que permite a su vez presentar servicios con pagos más elevados. Las escuelas de este rubro se orientan en su gran mayoría a la formación temprana, ofreciendo servicios para menores de 15 años, existiendo ya opciones aún más específicas para quienes quieren seguir perfeccionándose posterior a esta edad (como ballet dance danceworks).

Otras características encontradas en la investigación de los competidores indirectos son la existencia de clases Online, tanto en formato de grabación o transmisión en vivo, las cuales son en el caso de Geri Hoops pagadas y en casos como la academia Macarena Palermo gratuitas como muestra introductoria a lo que se realizan en sus clases. La academia de baile Ángel Torrez va un paso más allá, teniendo su propio sitio web en el cual incluye un catálogo de clases on demand. También se puede mencionar la existencia de sistemas híbridos de clases, mezclando instancias en salas de clases y en las calles, lo que da paso a los espacios llamados “sociales” en el caso de ritmos latinos, “milongas” para tangos, entre otros nombres según estilos. Finalmente, se aprecia la existencia de promociones que no responden necesariamente a características etarias o demográficas, basándose estas principalmente en estacionalidad (festividades, meses de baja demanda) o a la compra de clases en parejas (dos personas por el precio de una).

### ***Competidores directos***

En el caso de los competidores directos, estos se identifican en base al conocimiento personal y de personas que asisten a escuelas de baile, filtrando finalmente por el número de seguidores de estas

en Instagram. A diferencia de los competidores indirectos, para estos competidores se realiza una investigación más a profundidad, en la cual se detallan las siguientes variables para cada uno de ellos:

- Canales de difusión
- Ubicación física.
- Número de salas.
- Capacidad promedio de las salas.
- Cantidad de clases diarias por sede
- Valor hora promedio de una clase (compra individual).
- Productos ofrecidos.
- Valores agregados.

Todos estos atributos se trabajan de forma directa con sus cifras para el posterior posicionamiento individual de cada característica, excluyendo los productos ofrecidos y valores agregados, los cuales solo son registrados para el entendimiento de las distintas acciones comerciales que están presentes en el mercado. El análisis de competidores directos permite una comparativa más certera de los parámetros mencionados previamente, y entre los competidores que presentan características similares a la empresa.

Se consideran como principales participantes de mercado a aquellos recintos que presentan un mayor número de seguidores y que se presentan en la ilustración 16.



*Ilustración 16. Principales competidores directos (Fuente: Elaboración propia)*








Al reconocer a estos 7 participantes, es importante mencionar que hay 2 de ellos que presentan una diferencia significativa con respecto a los demás: Son recintos que ofrecen a profesores arriendos de sus salas, los cuales son *Erick Báez Dance Studio* y *Bellavista Artes*. Al considerar esta diferencia, se presentan las siguientes particularidades con respecto a su funcionamiento:

- Carecen de un horario fijo de clases
- No gestionan la venta de sus servicios
- Sus ingresos van asociados a la negociación directa con los prestadores de servicios (Profesores de baile)

A pesar de estas diferencias, se consideran como competidores directos ya que vistos desde afuera cumplen con la definición de competencia directa de ser un recinto que ofrece clases de los estilos principales de PPDS.








Se procede a realizar la comparativa entre competidores para distintos factores de incidencia con respecto a su posicionamiento en el mercado.

### *Canales de difusión*

							
<b>Canales de difusión (Activos 2022)</b>	Instagram Facebook TikTok Sitio Web	Instagram Youtube Sitio Web	Instagram TikTok	Instagram TikTok Facebook	Instagram Facebook Sitio web	Instagram	Instagram

*Ilustración 17. Canales de difusión competencia directa (Fuente: Elaboración propia)*

Con respecto a los canales de difusión, se puede apreciar en la ilustración 17 que los competidores solo comparten el uso de Instagram dentro de los canales de difusión que se mantienen activos durante el 2022, siendo a su vez la red social que presenta mayores seguidores y frecuencia de contenido para las escuelas de baile que presentan múltiples canales de difusión. Dada la relevancia y predominancia de Instagram, será esta red social la usada para comparar el alcance de clientes en base a la cantidad de seguidores que presentan las academias (Véase ilustración 18).

							
<b>Seguidores en instagram</b>	333K	46,7K	34,5K	28K	19,9K	7,7K	5,9K
<b>Posición</b>	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7

*Ilustración 18. Seguidores en Instagram competencia directa (Fuente: Elaboración propia)*

Existe un fuerte predominio por parte de la academia PPDS con respecto al número de seguidores en Instagram, el cual se justifica tanto por el tiempo que lleva de funcionamiento (más de 10 años) y el valor agregado de marca que ofrecen los dueños de la empresa. Es importante destacar que, con respecto a la evolución de seguidores, PPDS ha presentado un decrecimiento entre mayo y agosto, teniendo cerca de 335K al comienzo de este periodo.

### Ubicación








							
<b>Ubicación (Distancia a estación de metro mas cercana)</b>	Dra. Cora Meyers 6141, Las Condes (A 350 metros de estación Manquehue)  Froilán Roa 580, La Florida (A 700 metros de estación Bellavista de la Florida)  Av. Los Pajaritos 2624, Maipú (A 800 metros de estación Santiago Bueras)  (A 617 metros promedio)	Av. Costanera sur 2730, Las Condes (A 600 metros de estación Tobaraba)	Bombero Nuñez 233, Recoleta (A 900 metros de estación Bellas Artes)	Padre Orellana 1945, Santiago (A 650 metros de estación Ñuble)	Av. Americo Vespucio 399, Maipú (A 500 metros de estación Las Parcelas)	Chucru manzur 7, Providencia (A 1000 metros de estación Baquedano)	Antonio López de Bello 172, Recoleta (750 metros de estación Bellas Artes)
<b>Posición</b>	#3	#2	#6	#4	#1	#7	#5

Ilustración 19. Ubicación competencia directa (Fuente: Elaboración propia)

Se utiliza como métrica de accesibilidad la cercanía a estaciones de metro por parte de las escuelas de baile, dado que estas son un punto de referencia más masivo que los paraderos de micros que presentan distintos recorridos si es que nos basamos en traslados por medio del transporte público. En este punto PPDS no está mal posicionado con respecto a la competencia, siendo unas de sus sedes la más cercana al metro. Es importante considerar que las ubicaciones son un punto clave al querer evaluar la seguridad que genera la visita a distintos recintos, en base a la distancia que se deben exponer los usuarios a la delincuencia en la vía pública.

En base a los datos levantados y presentados en la ilustración 19, si se define un punto central entre todos los competidores, este sería cercano a plaza dignidad, debido a que 5 de 7 de los competidores estudiados se ubican a menos de 3 Km de distancia de este lugar. La sostenibilidad de esta situación, sin la canibalización entre competidores, indica una preferencia por parte de los clientes por lugares cercanos al centro de Santiago (o específicamente a plaza dignidad), que a su vez da indicios que hay factores más relevantes en la toma de decisión de los clientes que la seguridad en sí, dado que el punto central señalado es un foco delictivo y de manifestaciones ciudadanas.

### Número de salas








							
Número de salas por sede	2	1	2	1	1	1	3
Posición	#2	#4	#2	#4	#4	#4	#1

Ilustración 20. Número de salas competidores directos (Fuente: Elaboración propia)

Viendo la ilustración 20, la cantidad de salas fluctúan entre 1 a 3, reconociendo a Bellavista Artes como una amenaza potente para la realización de varios programas propios de profesores de baile a la vez. Elite Dance Center cuenta con salas muy amplias, teniendo solo como punto en contra la distribución espacial, dado que una de sus 2 salas permite participantes a lo largo, por lo que los alumnos quedan a una distancia mayor de la persona que está dictando la clase. Las capacidades de PPDS difieren según las sedes, pero comparten la característica de tener una sala más grande que la otra, por lo que acomodan el uso de ellas en base a la demanda de sus clases. La presencia de múltiples salas para 3 de los 7 competidores presentan una ventaja clave al momento de querer diversificar los productos y responder a las preferencias de los clientes.

### Capacidad de alumnos por sala promedio

							
Capacidad salas	30-60 personas (40 promedio)	40 personas	40 personas 45 personas (42,5 promedio)	50 Personas	30 Personas	35 Personas	25-35 personas (30 promedio)
Posición	#3	#3	#2	#1	#6	#5	#6

Ilustración 21. Capacidad de salas competidores directos (Fuente: Elaboración propia)

Las capacidades de los recintos es una limitante clave al momento de querer definir los objetivos estratégicos de los servicios a ofrecer. Tenemos para PPDS una buena posición con respecto al tamaño de sus salas (Ver ilustración 21), lo que es clave si queremos considerar los siguientes factores de incidencia en la experiencia de los clientes:

- Disponibilidad de cupos para los productos deseados
- Espacio óptimo para la ejecución de las coreografías por parte de los participantes

Las mayores capacidades son por parte de Wolfpack Dance Studio, recinto que es un galpón en el que no existe una separación entre la recepción y el lugar en donde se ejecutan las clases, fenómeno que puede impedir el correcto control de participantes. En segundo lugar, tenemos a Elite Dance Center, que como ya se mencionó, presenta la característica de no tener una distribución espacial



óptima, siendo excesivamente o más larga o ancha en sus salas. Ante estas apreciaciones, tenemos que PPDS además de cumplir con alta capacidad de participantes, presenta ventajas con respecto a quienes lo superan.

### *Clases diarias por sede*








							
<b>Clases diarias por sede</b>	8 (4 por sala)	5	6 (3 por sala)	4	2	0 a 8*	0 a 24* (0 a 8 por sala*)
<b>Posición</b>	#2	#5	#3	#6	#7	#4	#1

*Ilustración 22. Clases diarias competidores directos (Fuente: Elaboración propia)*

Se ha mencionado el hecho de que Erick Báez Dance Studio y Bellavista Artes presentan un funcionamiento distinto, que se ve reflejado en la definición de la cantidad de clases realizadas cada día (Ver ilustración 22). Los horarios habituales en los que se pueden ver prestación de clases por parte de profesores en estas 2 escuelas es desde las 10 hrs. a las 20 hrs, donde frecuentemente se realizan clases con duraciones entre los 60 y 120 minutos. A estas cifras se le añade el hecho de que el servicio no necesariamente es continuado entre las clases, por lo que se estima una realización de clases diarias que puede llegar a las 8 clases por sala.

Los otros 5 competidores presentan franjas horarias de funcionamiento similares que comienzan posterior a las 16:30 hrs., teniendo como excepción a Cony Azua Dance Factory que realiza una clase en ciertos días con horario AM. En conjunto al número de salas, PPDS presenta una mayor cantidad de servicios ofrecidos por sala que 3 de los 4 competidores que no arriendan horas a profesores, por lo que se refuerza la idea de que la escuela tiene ventajas relacionadas a la diversificación de servicios.

### *Valor hora clase suelta*

							
<b>Valor hora clase suelta</b>	\$6.990	\$6.400	\$5.600	\$7.000	\$5.333	\$4.666	\$4.666
<b>Posición</b>	#6	#5	#4	#7	#3	#1	#1

*Ilustración 23. Valor hora clases competidores directos (Fuente: Elaboración propia)*

PPDS no presenta valores hora competitivos con respecto a la competencia, pero teniendo a su favor su reconocimiento y valor de marca para sostener dichos precios (Ver ilustración 23). Se presenta una gran amenaza por parte de las escuelas que arriendan sus recintos a los profesores para realizar sus propios programas de clases, los cuales presentan tarifas muy por debajo del resto, incluso ofreciendo las mismas coreografías que realizan en otras escuelas. Un factor clave en la

diferenciación de precios es la duración de las clases regulares ofrecidas por las academias:

- PPDS: 60 minutos
- Cony Azua Dance Factory: 75 minutos
- Elite Dance Center: 75 minutos
- Wolfpack Dance Studio: 60 minutos
- Academia Rodrigo Diaz: 90 minutos
- Erick Báez Dance Studio: 60 a 120 minutos
- Bellavista Artes: 60 a 120 minutos

El valor clase es similar si no se considera este factor, por lo que las duraciones adicionales de servicio son valores agregados por parte de las academias.

### *Productos para tomar clases*

							
<b>Productos</b>	Clase suelta Planes 4,8,12,16 mensuales a anuales Packs 5,10,20 clases mensuales	Clase suelta Planes 4,8,12,20 clases mensuales Free Pass	Clase suelta Ticket 4,6,8,10,15,20 clases mensuales	Clase suelta Packs 4,6,10 clases mensuales Free Pass	Clase suelta Planes 4,8,12,16 clases mensuales Programas de formación 1,2,3 cursos	Clases sueltas Intensivos mensuales	Clases sueltas Intensivos mensuales

*Ilustración 24. Productos competidores directos (Fuente: Elaboración propia)*

En base a los productos presentados en la ilustración 24, las academias comparten los productos ofrecidos para reservar sus clases en su gran mayoría, diferenciándose levemente en el número de clases consideradas en los planes, y a su vez, PPDS es la única escuela que presenta productos con duraciones mayores a un mes, dando también la posibilidad de adquirir productos trimestrales, semestrales y anuales. Una mayor cantidad de productos implica un mayor desafío con respecto a la forma en como estos se muestran y ofrecen sin generar confusión a los clientes, y en este aspecto hay oportunidades de mejora por parte de PPDS, que es a su vez la única empresa que ofrece productos sustitutos, los packs, que en la práctica tienen el mismo funcionamiento de uso que un plan mensual.

Otro factor diferenciador entre competidores es la curva de precios que estas toman. Por un lado, Elite Dance Center presenta una curva muy agresiva para incentivar el tomar un mayor número de clases, mientras que otras academias como Wolfpack o Rodrigo Diaz presentan curvas menos pronunciadas, pero teniendo a disposición la adquisición de Freepass, y con ello clases ilimitadas

a valores competitivos.

### Otros valores agregados

							
<b>Valores agregados</b>	Workshops internacionales Profesores destacados exclusivos de la escuela Funcionamiento en feriados	Profesores destacados exclusivos de la escuela Equipo de competencia (Crew) Tratos especiales con alumnos	Mix clases urbanas y técnicas Equipo de competencia (Crew)	Workshops internacionales Profesores exclusivos de la escuela Equipo de competencia (Crew) Tratos especiales con alumnos	Proyecto de formación Mix clases urbanas y técnicas Equipo de competencia (Crew)	Intensivos con profesores no presentes en academias Facilidades de pago directas con profesores	Intensivos con profesores no presentes en academias Facilidades de pago directas con profesores

Ilustración 25. Valores agregados competidores directos (Fuente: Elaboración propia)

PPDS carece de una compañía o equipo para competencias, siendo este un pilar clave para el resto de las academias para reforzar el sentido de pertenencia en dicho lugar (Ilustración 25). Dichos grupos presentan como características adicionales la posibilidad de adquirir clases a precios especiales, tener horarios propios de entrenamiento y la oportunidad de poder tener oportunidades como profesor de dichos lugares, reforzando la retención del talento.

Varias de las academias tienen una cartera de profesores que solo realizan clases con ellos, tantas escuelas con horarios fijos y recintos de arriendos para intensivos, por lo que existen nichos que se ven atraídos a estas escuelas por el seguimiento de dichos proveedores. Elite Dance Center ha sabido sobre llevar de muy buena forma los estilos urbanos en conjunto con clases técnicas que no son encontradas en otras academias, permitiendo un mix de productos atrayente para perfiles más avanzados o interesados en el desarrollo integral dentro del baile. Finalmente, el reconocimiento de las escuelas como PPDS facilitan el contacto con coreógrafos de artistas que visitan el país para la realización de clases especiales con un precio más elevado, llamados workshops, por lo que es un gran incentivo para cuidar el posicionamiento de estas y resguardar la percepción de los clientes de estas.

### Conclusiones del análisis de la competencia

A modo resumen, se mencionan las principales características encontradas entre competidores:

- Tanto para competidores directos e indirectos existen aspectos diferenciadores, que apuntan a la especificación de los servicios ofrecidos. Por parte de la competencia indirecta este fenómeno se refleja en los estilos de baile ofrecidos, mientras que para competidores

directos en los profesores que dictan las clases.

- Existe diferenciación en características propias de los recintos, tales como número de salas y espacio de estas, por lo que la experiencia de servicio dentro de competidores directos difiere y es de alto valor comprender la percepción de esta.
- Relacionado al segundo punto, la competencia de precios va de la mano del valor agregado que pueden entregar las escuelas: exclusividad de profesores, cercanía de recintos, seguridad, atención al cliente. De no lograr la diferenciación en estos aspectos, la definición de los valores de los servicios toma un mayor valor dentro de la toma de decisiones de los competidores.
- Los competidores no difieren en los productos ofrecidos, en relación con la cantidad de clases y temporalidad de estos, siendo PPDS levemente diferenciado por el gran número de productos ofrecidos, pero que no necesariamente aseguren mejores resultados.

### 7.3 Colaboradores

Se definen como colaboradores de la academia Power Peralta Dance Studio a los profesores de baile, quienes toman un rol importante al momento de evaluar la efectividad de las decisiones que las academias de baile toman, dado que, dentro del rubro, estos trabajan como *freelance*, adaptando sus horarios a las oportunidades que se presenten, y a su vez, en la mayoría de los casos a la maximización de sus ingresos.

En Anexo A: Profesores PPDS 2022, se encuentran los colaboradores con los que cuenta PPDS para la realización de sus clases. A su vez, en Anexo B: Profesores externos referentes, se encuentran los profesores más reconocidos y que no prestan servicios a PPDS y que sirven como punto comparativo con respecto al primer listado. Con la información levantada, se mencionan las principales características de los colaboradores, levantando con mayor profundidad las características de los colaboradores de Santiago:

- Para agosto del 2022, PPDS cuenta con 55 profesores de baile, de los cuales para Santiago 35 hacen clases regulares para dicho mes y 9 están en categoría de reemplazantes. Viña cuenta con 11 profesores titulares.
- Los colaboradores de Santiago pueden realizar clases para cualquiera de las 3 sedes (Apoquindo, La Florida y Maipú) y de manera ocasional realizar clases especiales en Viña

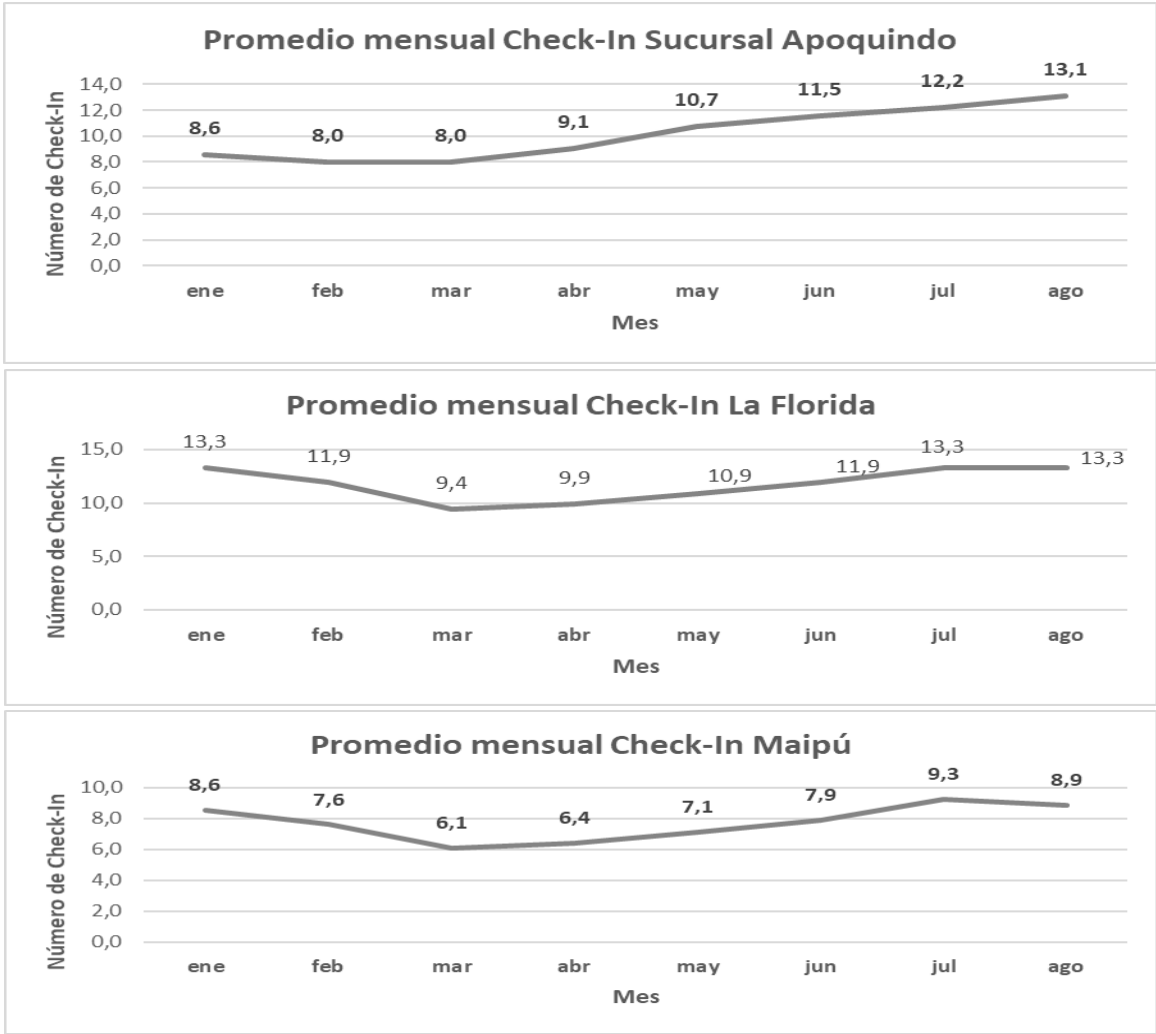
del Mar.

- PPDS no presenta una alta rotación con sus colaboradores, y entre sus 35 profesores titulares de Santiago, hay 19 que trabajan con ellos desde antes de pandemia, representando el 54,3%.
- Dado su funcionamiento como freelance, un pilar fundamental para la generación de oportunidades laborales para los profesores de baile son sus redes sociales. Los Instagram de los profesores de PPDS fluctúan entre los 1.400 y 51.700 seguidores, teniendo un promedio de 18.777 seguidores para los colaboradores de Santiago y de 4.095 para Viña del Mar. Si se compara con los profesores más reconocidos que no son colaboradores, estos promedian 23.333 seguidores, por lo que PPDS en Santiago está por debajo de estos referentes, pero teniendo a 9 de sus profesores sobre esta cifra.
- 12 colaboradores de Santiago prestan servicios a otras academias de baile, representando un 34,3% de los colaboradores titulares.
- 16 colaboradores de Santiago realizan programas de clases por su cuenta, arrendando otros espacios para su realización, representando un 45,7% de los colaboradores. Este punto es clave para la comprensión de que, dentro de este mercado, los colaboradores por sí solo también son parte de la competencia.
- Los colaboradores no reciben incentivos por parte de PPDS en relación con el número de clases que estos realizan, recibiendo solo bonificaciones en base a la cantidad de check-in que tienen en sus clases. Los colaboradores realizan entre 1 hasta 14 clases para la escuela.
- Los colaboradores no presentan obligaciones de realización de sus clases, teniendo la posibilidad de ser reemplazados en sus clases. Esta práctica ha ido en aumento debido al “boom” que presenta la música urbana en Chile, dado que un gran número de artistas tiene elencos de bailes para sus eventos, los cuales han ido aumentando en su periodicidad y han abierto una gran ventana de oportunidades laborales para los bailarines de las escuelas de baile.
- Finalmente, los profesores no colaboradores realizan sus clases con valores que fluctúan entre los \$7.000 y \$8.000 en el caso de clases en academias (Valor PPDS: \$7.000, una hora), mientras que para sus propios programas entre \$5.000 y \$8.250. Cabe destacar que, para los programas propios de los profesores, todas las clases duran una hora y media, por lo que el valor hora fluctúa entre los \$3.333 y los \$5.500.

## **7.4 Clientes**

PPDS cuenta hasta el 31 de agosto con 17.574 usuarios registros en su sitio web. Si se toman como clientes activos quienes han comprado un producto en los últimos 3 meses (desde el 1 de junio en adelante), PPDS cuenta con 7.790 en sus registros.

En la ilustración 26, se aprecian los promedios de check-in por clase para cada sede de PPDS durante el año 2022. Los check-in contabilizan a los clientes que además de reservar una clase, asistieron efectivamente a esta. Desde marzo del presente año, existe una tendencia de crecimiento sostenido en las sedes de Santiago, y en Viña del Mar recién en los meses de julio y agosto se ha evidenciado dicho suceso. Existe una preferencia por parte de los clientes en Santiago por asistir a las sedes de Apoquindo y La Florida por sobre la sede de Maipú, desconociendo preliminarmente los factores que inciden en este fenómeno. Sobre los check-in promedio de Viña del mar, estos sufrieron un decrecimiento más fuerte al empezar marzo, que se puede justificar por factores de estacionalidad y el hecho de que dicha ciudad es más concurrida para las vacaciones.



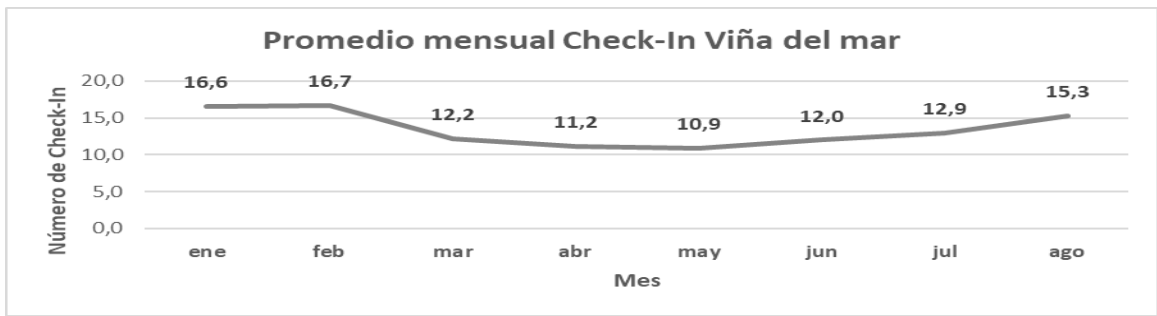


Ilustración 26. Promedios mensuales de check-in por sede (Fuente: Elaboración propia)

### Frecuencia de clases mensuales tomadas

Por otra parte, se tiene que, en base al número de reservas realizadas por persona de manera individual en el mes de Julio, una gran cantidad de clientes realiza visitas puntuales a PPDS, por lo que son clientes que no acuden a la compra de planes o packs. En la ilustración 27, se aprecia la cantidad acumulada de usuarios en base a la cantidad de clases reservadas durante el mes de Julio del 2022, donde se aprecia que la distribución es asimétrica positiva, por lo que se define la mediana como indicador para la tendencia central, siendo este valor de 2 clases. Calculando los rangos Inter cuartiles, se tiene que el valor para el primer cuartil es de 1, mientras que para el tercero es de 4, por lo que el valor del rango Inter cuartil es de 3 dentro de una muestra que va de 1 a 33 clases tomadas, mostrando una alta concentración en clases tomadas para valores por debajo de 4, siendo este el 75% de los casos de reservas por clientes.

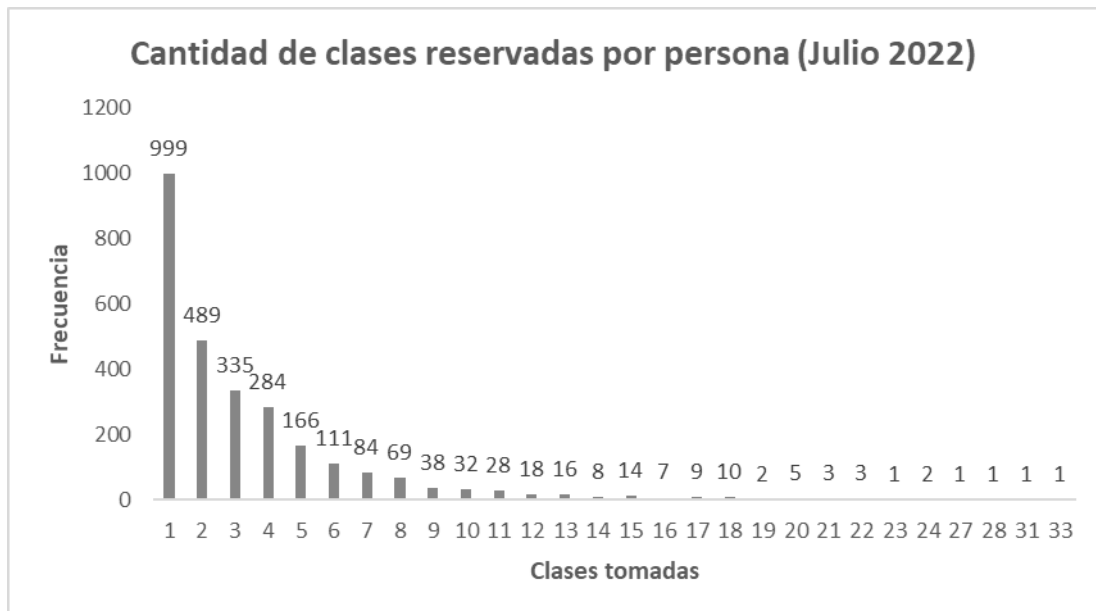
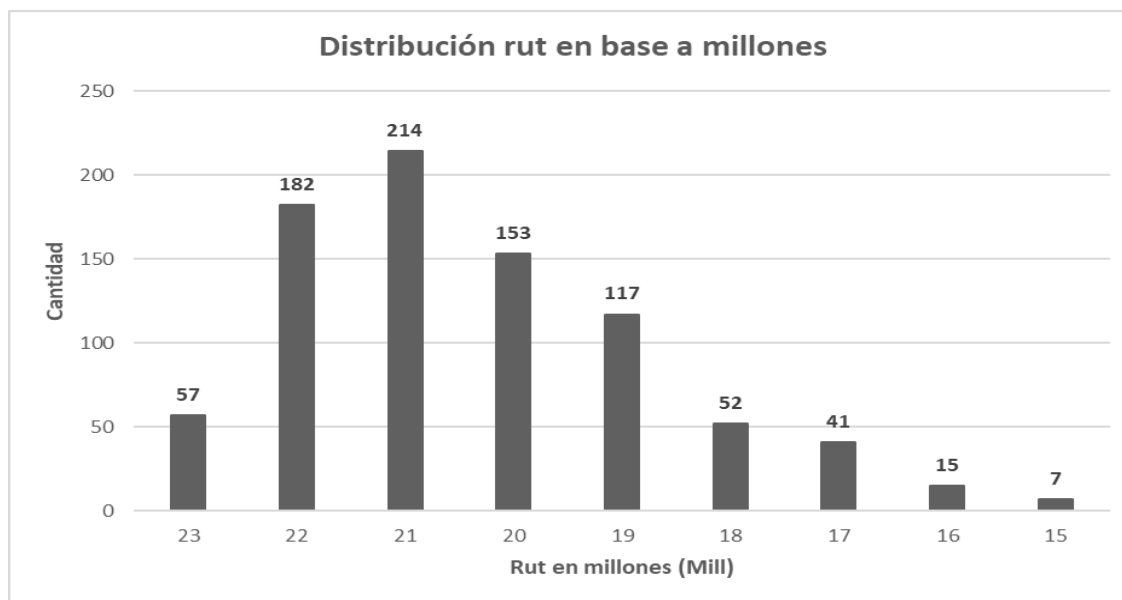


Ilustración 27. Clases reservadas por persona Julio 2022 (Fuente: Elaboración propia)

### ***Edad promedio***

El registro al sitio no recoge informaciones como la edad o sexo de los clientes, por lo que solo se realiza una aproximación de las edades en base a los registros de pago, en donde si se solicita el RUT al momento de querer realizar una transacción. Se utilizan las reservas realizadas durante la semana del 22 de agosto al 28 de agosto, solo considerando clases para mayores de 14 años, y separándolas por los 2 primeros dígitos del RUT, tal como se muestra en la ilustración 28.



*Ilustración 28. Distribución Rut compradores (Fuente: Elaboración propia)*

La edad promedio no supera los 22 años, en base a la edad estimada por ruts, y considerando el hecho de que, para menores de edad, las clases son compradas por apoderados en algunos casos, por lo que no se tiene registro del Rut del participante de la clase en estas situaciones, y, por ende, hay ruts que son sacados de la muestra (menores a 15 millones), sumado a registros sin Rut asociado (campo opcional).

### ***Estimación del valor de pago realizado por los clientes***



ene	\$	6.390
feb	\$	6.176
mar	\$	5.858
abr	\$	5.738
may	\$	5.694
jun	\$	5.717
jul	\$	5.681
ago	\$	5.542
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$</b>	<b>5.841</b>

*Ilustración 29. Promedio mensual del valor hora pagado (Fuente: Elaboración propia)*

Se estiman los valores de pago promedio por parte de los clientes, considerando el valor hora de todos los tipos de producto disponibles para comprar en PPDS. Esta cifra es un referente importante para tener indicios sobre la disposición de pago de los usuarios promedio y para estimar el ingreso promedio de cada servicio realizado. El valor promedio ha ido disminuyendo, promediando durante el 2022 un valor de \$5841 por clase (Ilustración 29), por lo que los clientes buscan acceder a productos dentro de PPDS con valores por clase que se acercan más a los ofrecidos por la competencia.

### ***Otras características***

Otras características se basan en el Anexo C: Estadísticas de clientes, y descritas a continuación:

- Frecuentemente los usuarios visitan el sitio web de PPDS mediante dispositivos móviles (79%), por sobre ordenadores (21%).
- Los clientes se registran al sitio y realizan sus compras más frecuentemente en los primeros días del mes, siendo segunda prioridad los últimos días de este.
- Dentro de una semana los días en que los clientes realizan más compras, reservas y visitas al sitio web, son los lunes, martes y miércoles, preferentemente en horarios cercanos al inicio de clases (14:00 hrs a 17 hrs.) o en la noche (21:00 hrs. A 22:00 hrs.).

## **7.5 Compañía**

Ya conociendo un contexto general de la Academia Power Peralta Dance Studio, se describen características internas de esta en base a métricas. Se utilizan principalmente los datos recopilados desde el 3 de enero al 31 de agosto del 2022. El 3 de enero marca 2 precedentes importantes para el presente análisis: *El inicio del progresivo aumento de aforos y la inauguración del nuevo sitio Web (<https://powerperaltaonline.com/>)*.

### ***Power Peralta Dance Studio***

Si se analiza el nombre de la empresa, consta de una auto referencia a los fundadores de esta, los hermanos Gabriel y Raúl Peralta, quienes artísticamente son reconocidos tanto a nivel nacional como internacional como los “Power Peralta”. Como punto inicial, el uso de reconocimiento personal para potenciar un negocio se evalúa como una estrategia potente para marcar diferencias en el mercado, sobre todo considerando el hecho de que la enseñanza de bailes urbanos aún no contaba con muchas opciones para el público por el año 2011, por lo que desde que la Academia Power Peralta Dance Studio entra a competir, logra un buen posicionamiento y tener valor de marca previo.

### ***Logo de marca***



*Ilustración 30. Logos de la empresa (Fuente: Facebook/Thepowerperalta)*

En base a la ilustración 30, la empresa juega con tonalidades blanco y negro, teniendo como tercer color principal el rojo. El logo alude a las iniciales PP de Power Peralta, incluyendo 2 siluetas idénticas que emulan a los gemelos. Se considera que en temas de marketing están bien definidos los elementos primordiales para que el logo de marca sea correcto: simplicidad, pregnancia (fácil de recordar), representatividad al captar el origen de la academia y escalabilidad que se ve reflejada en el fácil uso de este logo en afiches, ropa y en las mismas sedes.

### ***Misión, visión, valores y metodología<sup>1</sup>***

La misión declarada por PPDS es:

---

<sup>1</sup> <https://www.powerperaltaonline.com/eltemplo>

*“Nuestra misión es hacer bailar a todas y todos, con la mejor energía y todo el flow de las danzas urbanas, potenciando sus capacidades rítmicas, entregando herramientas de expresión y desarrollando sus habilidades corporales, siempre desde una pedagogía cercana, integradora y nutritiva”*

Cumple con dar a entender las motivaciones detrás de la creación del negocio, motivos sociales y la contextualización general de lo que entregan los servicios de la empresa. Por otra parte, no invita a la segmentación de mercado (todas y todos), por lo que es importante evaluar el cumplimiento de esta declaración. La redacción va acorde a una empresa de un rubro urbano y no de perfil “ejecutivo”.

La visión declarada por PPDS es:

*“Entregar bienestar físico y emocional a través del baile, el entretenimiento y el acondicionamiento físico, para que niñ@s y adult@s vivan su pasión bailando. Buscamos generar un espacio donde cuerpo y mente estén en equilibrio para vivir una vida más plena, sana y feliz.”*

En la visión de la empresa, es difícil percibir la diferenciación de lo que hoy en día la empresa ofrece y lo que espera proyectar a futuro, siendo esta declaración más cercana a una misión. Es necesario incorporar conceptos que apunten a objetivos de largo plazo.

Los valores definidos por PPDS son:

*“Somos un espacio que valora profundamente la diversidad: de género, racial, etaria y sociocultural, etc., y sabemos que el baile es para tod@s, y es por eso entregamos distintas posibilidades de desarrollo según las necesidades de l@s alumn@s. Para nosotr@s también es fundamental el fomentar el trabajo en equipo, desde la creación a la realización, siempre desde el respeto y la colaboración. Buscamos crear un círculo virtuoso, donde tod@s l@s alumn@s puedan desarrollar sus potencialidades y disfrutar del baile íntegramente.”*

Se identifica de manera clara los valores tanto personales, de servicios, operativos y sociales.

Finalmente, PPDS declara en su página web su metodología:

*“El Templo del baile es un espacio único de entretenimiento, aprendizaje, formación y perfeccionamiento, donde ofrecemos clases de baile de distintos estilos y niveles siempre junto a destacad@s profesor@s de primer nivel. Nuestras clases buscan explorar y desarrollar al máximo las capacidades de l@s alumn@s.”*

Descripción muy a grandes rasgos del servicio entregado y los tipos que hay, pero sin profundizar en el “cómo” se desarrolla dicho servicio.

## *Organización*

Organizacionalmente, se tiene que la empresa no tiene bien definidas algunas áreas, y el presente trabajo se realiza en proceso de reestructuración interna la cual se puede describir temporalmente de la siguiente manera:

- Segundo trimestre 2022: Retorno de Mónica Valenzuela (Madre de los hermanos Peralta) en asuntos de dirección. Hay que considerar que para ese entonces hay una directora asignada vigente.
- Junio 2022: Renuncia de directora (Valentina Varela), labores de dirección recaen completamente en Mónica Valenzuela.
- Julio 2022: Renuncia del encargado de finanzas (Benjamín Montiel).
- Inicios de septiembre 2022: Llegada de “Gerente general”<sup>2</sup> (Estephanie García).

Con todos los cambios descritos el personal activo en la Academia para Santiago se puede dividir en:

- Cargos de dirección (Gabriel Peralta en representación de los hermanos, Mónica Valenzuela y Estephanie García)
- cargos administrativos (Asistente de dirección, productor general y analista de servicio)
- Free-Lance área visual-comunicacional (Encargado de RRSS, diseñador gráfico, diseñador web y encargado audiovisual)
- encargadas de sede (Recepción Apoquindo, La Florida y Maipú)
- back-up Fin de semana (Encargadas de sede trabajan solo de lunes a viernes)
- Staff Profesores titulares/reemplazantes (Todos Free-Lance)

Por parte de la sede de Viña del Mar, esta cuenta con una administración propia que solo es considerada sólo para las entrevistas organizacionales, sin ahondar en profundidad al funcionamiento interno de esta.

Mas allá del nombre de los cargos, en base a *entrevistas semi estructuradas* con el equipo de trabajo antes mencionado, se busca diagnosticar el estado actual de la organización con respecto a

---

<sup>2</sup> Nombre referencial, en proceso de definición de funciones.

las relaciones laborales y de una forma que puedan desenvolverse con confianza por lo que lo único que se define para la entrevista es la intencionalidad: Estado actual en la academia del entrevistado. Se entrevista a 2 cargos administrativos, a toda el área visual-comunicacional, 2 encargadas de sede, un back-up y 9 profesores, dando un total de 18 entrevistados. Para los cargos de dirección, se evalúan las declaraciones relacionadas al equipo para contrastar declaraciones.

Las principales conclusiones del diagnóstico organizacional son:

- Desde los inicios la empresa ha sido de carácter familiar, lo cual ha traído consigo una alta cuota de compromiso por parte de la dirección y flexibilización de las tareas designadas. El problema en sí es que, con el crecimiento del organigrama, la academia requiere definición de laborales y obligaciones para evitar malas prácticas laborales o desacuerdos entre las partes. Se percibe malestar cuando se designan funciones a los empleados que no se contemplan en sus labores habituales, o que no se perciban los acuerdos monetarios justos con relación a la carga laboral en 15 de 18 entrevistados.
- Relacionado a la carga laboral, no hay control exacto de las funciones realizadas por cada trabajador, por lo que es difícil valorizar las contribuciones por cada una de las partes.
- Relacionado a las empresas familiares, con el tiempo se refuerza la resistencia al cambio y la necesidad de control en caso de que no haya traspaso generacional o cambio a una administración profesional, por lo que, evaluando las tareas realizadas por los trabajadores, se percibe que estas en su mayoría se ven limitadas por el exceso de supervisión y autorización de acciones (fomento de la burocracia). La atracción de profesionales debería poder generar valor de negocio, siempre y cuando no haya conflicto de intereses, y se transmita confianza con respecto a la forma en que las partes de la empresa realizan sus labores. Mientras más profesional la selección, más oportunidades de crecimiento.
- Finalmente, no hay un alineamiento claro sobre el funcionamiento de la sede de Viña del Mar con respecto a las sedes de Santiago: Difieren en estilos de las clases, en horarios y antiguamente en valor de productos (desde febrero del 2022 que tienen los mismos planes/packs).

### ***Infraestructura y ubicación***

La empresa cuenta con 4 sedes para la realización de sus clases: Apoquindo, La Florida, Maipú (Sedes de Santiago) y Viña del mar.

Las características más importantes sobre las Sedes de Power Peralta son:

- Todas las sedes son arrendadas. No se tiene información sobre los costos asociados de los

arriendos para este informe.

- Las sedes de Santiago cuentan todas con 2 salas de clases de distinto tamaño. La designación de espacios va acorde a la demanda de las franjas horarias de clases al inicio de jornada. La realización de las clases de baile, que tienen una hora de duración, presenta un desfase de 30 minutos entre cada sala, siendo esta medida adoptada posterior a la pandemia para evitar aglomeraciones en espacio cerrado y cumplir con la ventilación de las salas de mejor manera.
- La sede de Viña del Mar tiene una sala única, pero con una capacidad mayor que las sedes de Santiago (mide 144 metros cuadrados).
- La sede de Maipú y La Florida se sitúan en galerías comerciales, mientras que la sede de Apoquindo se sitúa en el primer piso de un edificio. La sede de Viña del mar es un local comercial esquina.
- Todas las sedes de Santiago cuentan con 2 baños individuales. La sede de viña del mar cuenta con 2 baños grandes divididos por género.
- Todas las sedes de Santiago están a menos de 750 metros de alguna estación de metro (Referencia Google maps), por lo que están en puntos accesibles de llegada tomando transporte público.
- Las sedes están asociadas a colores para el anuncio de sus servicios, siendo Apoquindo morado, La Florida amarillo, Maipú verde y Viña del mar naranja.

### ***Productos y servicios***

Los servicios ofrecidos por la academia constan principalmente de clases de baile de una hora de duración, las cuales son publicadas tanto en su sitio web y en su Instagram. El formato en que se informan los servicios entregados se puede ver en la ilustración 31.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
16:00		REGGAETÓN BÁSICO FELIPE CONCHA	NIVELACIÓN	KIDS DANCE 7 A 11 AÑOS FLO ARRIGADA		10:00 PRE KIDS DESDE 4 A 6 AÑOS AYLEEN QUIROZ
16:30	PRE GIRLY KIDS DESDE 4 A 6 AÑOS ARUMA JARA	GIRLY KIDS 7 A 11 AÑOS EDU CERNA	GIRLY STYLE BÁSICO SANDYBELL	REGGAETÓN BÁSICO TOMAS FOWERAKER	REGGAETÓN BÁSICO ALINE OSORIO	10:30 GIRLY KIDS II DESDE 7 A 11 AÑOS FLO ARRIGADA
17:00	INICIACIÓN A RITMOS URBANOS DESDE 11 AÑOS ANGIE ZEPEDA	NEW STYLE INTERMEDIO FELIPE CONCHA	REGGAETÓN INTERMEDIO JESÚS CONTRERAS	GIRLY STYLE BÁSICO PAULI SUNSHINE	INICIACIÓN A RITMOS URBANOS DESDE 11 AÑOS ANGIE ZEPEDA	11:00 GIRLY KIDS I DESDE 7 A 11 AÑOS AYLEEN QUIROZ
17:30	REGGAETÓN BÁSICO JESÚS CONTRERAS	REGGAETÓN BÁSICO MATI ORELLANA	REGGAETÓN BÁSICO SEBA CARREÑO	REGGAETÓN BÁSICO FRAN MADARIAGA	REGGAETÓN BÁSICO SEBA CARREÑO	11:30 KIDS DANCE II 7 A 11 AÑOS FLO ARRIGADA
18:00	NEW STYLE BÁSICO ANGIE ZEPEDA	REGGAETÓN BÁSICO FRAN MADARIAGA	NEW STYLE BÁSICO JESÚS CONTRERAS	STREET JAZZ TOMAS FOWERAKER	NEW STYLE BÁSICO ANGIE ZEPEDA	12:00 KIDS DANCE I 7 A 11 AÑOS AYLEEN QUIROZ
18:30	REGGAETÓN BÁSICO EDU CERNA	REGGAETÓN INTERMEDIO MATI ORELLANA	REGGAETÓN INTERMEDIO SEBA CARREÑO	REGGAETÓN INTERMEDIO FRAN MADARIAGA	GIRLY STYLE BÁSICO ALINE OSORIO	12:30 TEATRO MUSCAL 7 A 12 AÑOS MADARENA LUZCATEGLI & MARA PIEDAD SMITH
19:00	GIRLY STYLE BÁSICO SANDYBELL	GIRLY STYLE BÁSICO EDU CERNA	REGGAETÓN BÁSICO NACHO AVELLO	REGGAETÓN BÁSICO NACHO AVELLO	REGGAETÓN INTERMEDIO SEBA CARREÑO & MATI ORELLANA	13:00 REGGAETÓN BÁSICO TOMAS FOWERAKER
19:30	DANCEHALL AMANDA LABARCA	HEELS SANDYBELL	REGGAETÓN INTERMEDIO MACA FIGUEROA	REGGAETÓN INTERMEDIO PAULI ALTEIR	DANCEHALL AMANDA LABARCA	13:30 REGGAETÓN INTERMEDIO SANDYBELL
20:00	REGGAETÓN BÁSICO SANDYBELL	REGGAETÓN INTERMEDIO FRAN MADARIAGA	NEW STYLE INTERMEDIO NACHO AVELLO	NEW STYLE INTERMEDIO LUCAS ALEXIS	STREET JAZZ ANDRES SALAS	

**LA FLORIDA PRESENCIAL**  
POWERPERALTA  
— DANCE STUDIO —

Ilustración 31. Formatos horarios PPDS (Fuente: powerperaltaonline.com)

Estos horarios son informados de manera mensual, tratando de evitar cambios de clases durante el mes vigente. Como se puede apreciar, los servicios son definidos por el *nombre del estilo, la dificultad, el profesor, la hora, el día y la sede*, siendo todas estas variables por considerar en la toma de decisión de los clientes, quienes, a su vez, añaden otras externas relacionadas a la competencia.

Las características que presentan las clases regulares son:

- Clases de una hora
- Se puede ingresar hasta 15 minutos desde su inicio
- Las clases con el nombre “Pre Kids” son destinadas a niños/as entre 4 a 7 años.
- Las clases con el nombre “Kids” son destinadas a niños/as entre 8 a 11 años.
- El resto de las clases es para mayores de 11 años y no restringe en nivel dificultad.
- Las clases tienen cupos limitados y para su ingreso deben ser reservadas de manera online o presencial.

Las clases regulares que ha ofrecido la academia durante el año 2022 son incluidas en el Anexo D: Listado de clases individuales 2022.

Sobre el rendimiento y clasificación de los servicios entregados por la escuela, estos se pueden categorizar como clases para Kids (clases Kids y Pre-kids), iniciado (Iniciación, full dance, hip-

hop), Básico e intermedio.

Clase	Clases realizadas (%)	Prom. Check-in
Básica	52,10%	10,25
Intermedia	23,52%	8,52
Kids	14,96%	12,04
Iniciado	9,42%	11,68

*Ilustración 32. Proporción y promedios por tipo de clase (Fuente: Elaboración propia)*

El detalle de los servicios ofrecidos por colaborador con el número de veces que se han realizado durante enero y agosto del 2022, y con sus respectivos promedios de Check-ins, están incluidos en el Anexo E: Servicios realizados por colaborador 2022.

Se puede apreciar en la ilustración 32 como PPDS tiene entre sus servicios más populares en asistencia a las clases Kids y para iniciados. Por su parte las clases intermedias han ido sacándose de los horarios gradualmente, y se justifica dicha acción en base a los rendimientos obtenidos de estas que están por debajo del resto y aun así representan el segundo tipo de servicio más ofrecido, como se presenta en la *Ilustración 28*. A pesar de lo mencionado anteriormente, dentro de los servicios con promedios de Check-in más altos, existen 4 clases intermedias dentro de las 20 primeras, por lo que existen ciertos servicios puntuales que justifican su pertenencia y visibilizan la existencia de nichos que responden a niveles más avanzados.

Adicionalmente a las clases habituales de los horarios de PPDS, existen clases o programas especiales, de los cuales se pueden mencionar:

- **Workshops:** Clases de bailarines internacionales, con una hora y media de duración, nivel más avanzado que una clase regular y con costos más elevados. Son instancias que suelen ir muchos profesores de academias o bailarines con alto nivel como alumnos. Comúnmente se aprovechan las giras de artistas famosos con elencos de baile para realizar una invitación a estos bailarines y que realicen una clase en la academia.
- **Masterclass:** Al igual que los workshops, son clases de una hora y media de duración, pero que comúnmente la realizan profesores de la misma academia con alguna temática en especial (Ej.: Clase en dupla, Clase nivel avanzado, etc.)
- **Training:** Clases de estilos no presentados frecuentemente en las clases regulares, con enfoque en la entrega de herramientas más técnicas.

La planificación de servicios ofrecidos se hace en la última semana de cada mes, en donde se evalúan los rendimientos, se informan ausencias por parte del personal, y se conversan sobre los



productos especiales para el próximo mes. La definición de cambios va respaldada en gran medida por el rendimiento de las clases.

Para la adquisición de servicios, se mencionó sobre la necesidad de reservar los servicios, dicha acción se realiza habitualmente mediante 3 tipos de productos posibles:

- Clase suelta: Compra del servicio específico que se quiere asistir, limitado por los cupos de la sala. Este producto para todas sus clases regulares tiene un valor de \$6.990
- Pack de clases: Un pack te permite adquirir saldos de clases, los cuales se pueden utilizar en todas las clases regulares en un plazo de un mes.
- Planes: Al igual que los packs, ofrece un saldo de clases fijo por mes, pero que puede comprar con precios especiales si es que se adquieren para más largo plazo (trimestrales, semestrales y anuales).

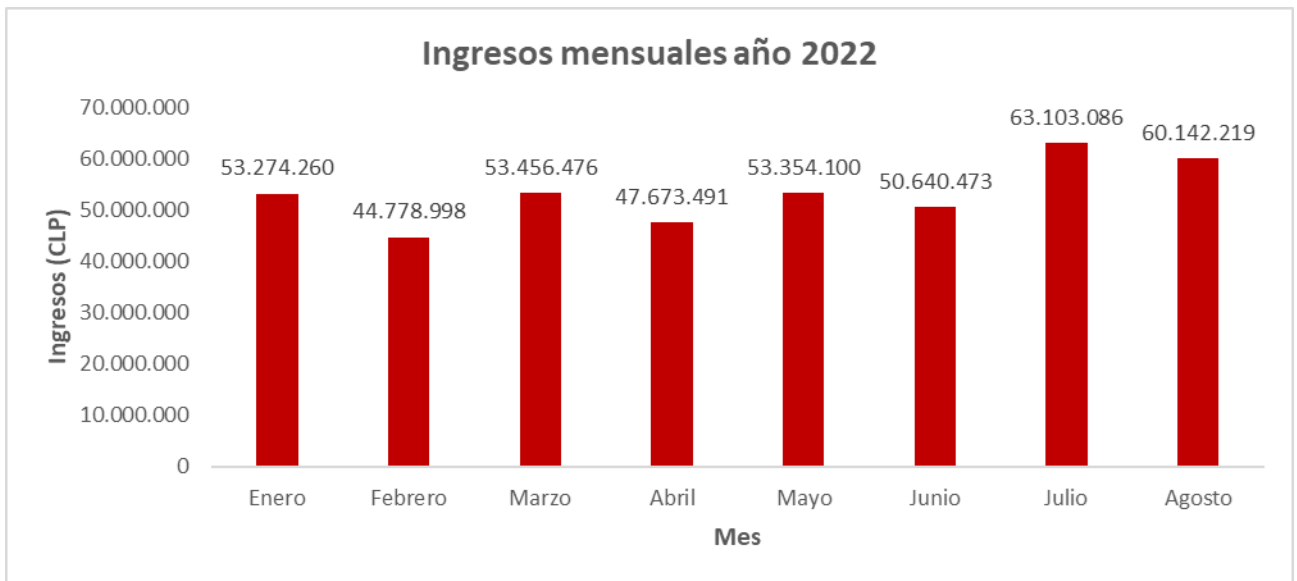
El listado completo de estos pack y planes son incluidos en el Anexo F: Packs/Planes vigentes 2022.

Las principales conclusiones que se obtienen al analizar los productos y servicios son:

- Entre los servicios ya no vigentes, se identifica la reducción de clases de nivel intermedio
- Los productos especiales no necesariamente han tenido el éxito esperado, existiendo un gran número de instancias, pero que, si fueran comparados con la asistencia de clases regulares, evidenciarían su baja demanda.
- No hay una clara estrategia de precios entre Packs y Planes, lo que se evidencia con la existencia de planes mensuales con precios engañosos si se comparan con el valor de los packs, es decir, estos 2 productos en vez de complementarse y maximizar resultados se perjudican comercialmente.

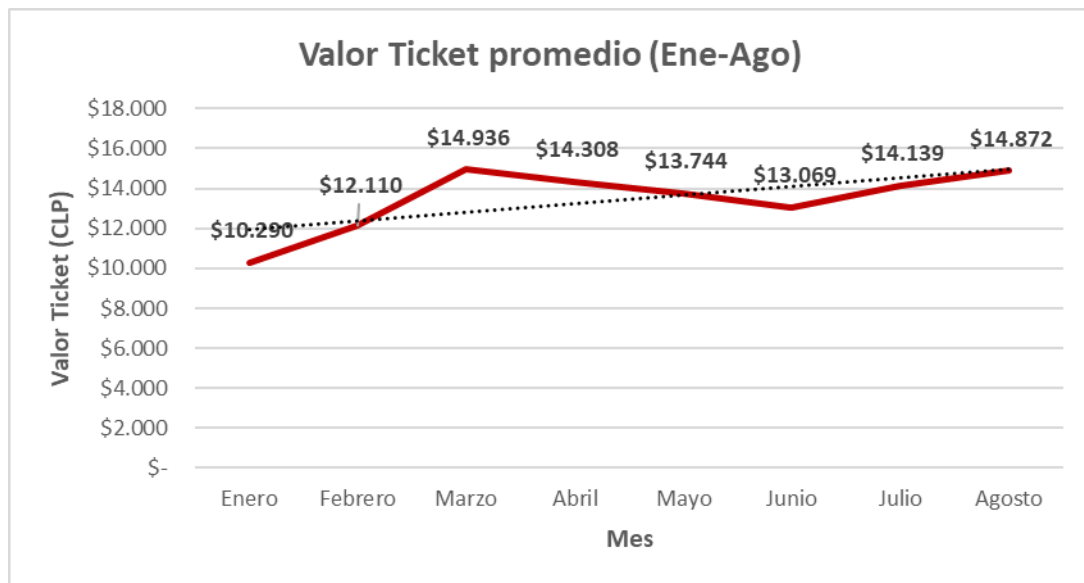
## ***Ventas***

Al analizar los ingresos brutos entre enero y agosto del 2022 (Ilustración 33), es posible apreciar un irregular comportamiento entre los meses que puede ir asociado a factores de estacionalidad, pero que, en términos generales, la línea de tendencia tiene pendiente positiva apoyada principalmente por los crecimientos de ventas del mes de julio y agosto.



*Ilustración 33. Ingresos mensuales año 2022 PPDS (Fuente: Elaboración propia)*

A su vez, se puede mencionar de las ventas de los 8 meses estudiados, que el ticket promedio es de \$13.304, y también teniendo una tendencia de crecimiento a lo largo del año, tal como se muestra en la ilustración 34.



*Ilustración 34. Valor ticket promedio año 2022 PPDS (Fuente: Elaboración propia)*

Al analizar las fuentes de ingreso (Anexo G: Ventas productos y servicios 2022) de los 102 productos y servicios que más rentabilizan, estos representan sobre el 97% de las ventas totales, y a su vez, los 10 productos que generan más ingresos (Ilustración 35) concentran aproximadamente el 52% de los ingresos del periodo estudiado, por lo que probablemente existan muchos productos que estratégicamente no cumplirían con metas de venta. Finalmente, las clases sueltas representan

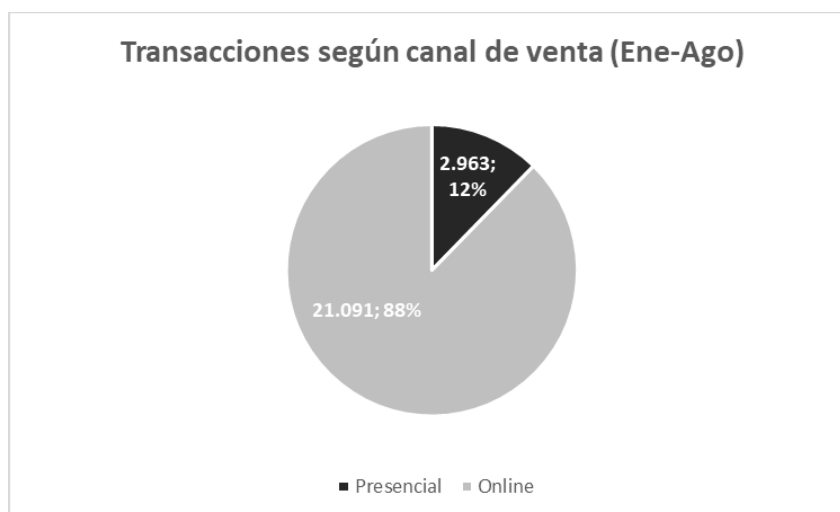
el 38% de los ingresos mientras los packs y planes el 62%.

Nombre del elemento	Tipo	Pedidos	% Pedidos	Ingresos	% Ingresos	% Acumulado
5 Clases Presencial	Plan	1424	4,93%	\$ 38.376.000	9,29%	9,29%
10 Clases Presencial	Plan	682	2,36%	\$ 34.016.000	8,23%	17,52%
Regular Mensual	Plan	1010	3,50%	\$ 26.249.900	6,35%	23,87%
Regular Trimestral	Plan	517	1,79%	\$ 25.587.881	6,19%	30,06%
20 Clases Presencial	Plan	242	0,84%	\$ 19.360.000	4,69%	34,75%
Super Mensual	Plan	362	1,25%	\$ 18.096.380	4,38%	39,13%
Reggaetón Básico Florida	Clase	2549	8,82%	\$ 17.210.640	4,17%	43,29%
Super Trimestral	Plan	146	0,51%	\$ 13.905.478	3,37%	46,66%
Reggaetón Básico Apoquindo	Clase	1941	6,72%	\$ 13.194.420	3,19%	49,85%
Super Semestral	Plan	71	0,25%	\$ 11.821.003	2,86%	52,71%

*Ilustración 35. Productos con mayores ingresos PPDS 2022 (Fuente: Elaboración propia)*

### ***Canales de venta***

PPDS ofrece la venta de sus servicios tanto presencial u online. La venta presencial es realizada por las encargadas de sede, quienes son capacitadas e informadas sobre todos los productos disponibles y guían a los clientes hacia la compra del producto ideal en base a sus necesidades. En el canal de ventas presencial se realizan aproximadamente el 12% de las transacciones de compra, por lo que el canal de ventas online es el canal principal y en el cual se concentra el análisis (Ilustración 36).



*Ilustración 36. Transacciones por canal de venta (Fuente: Elaboración propia)*

El canal de ventas online de Power Peralta Dance Studio es su sitio web, al cual principalmente sus

clientes acceden mediante la búsqueda orgánica (Ilustración 37).

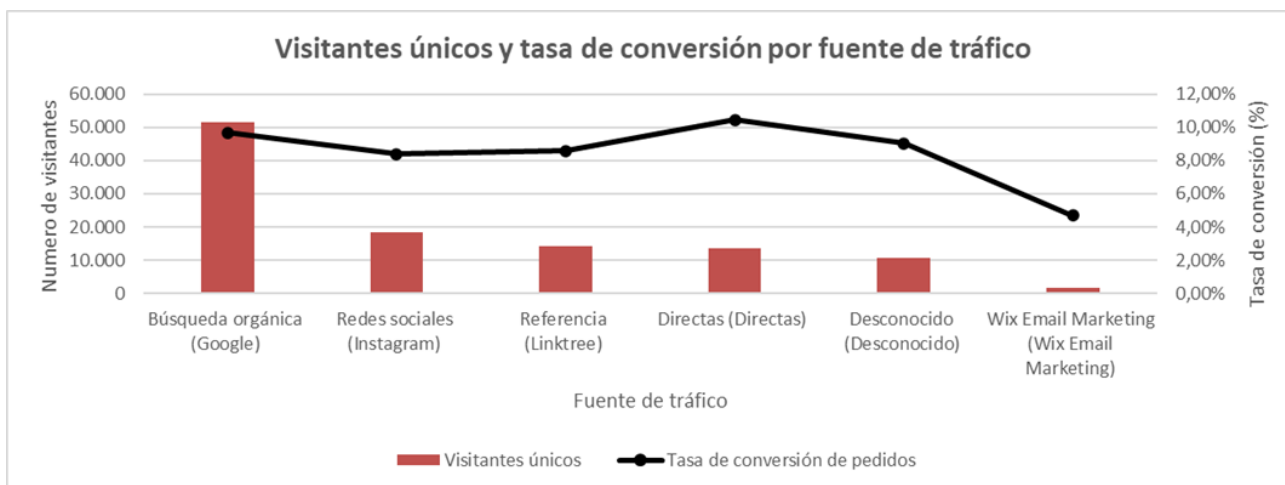


Ilustración 37. Fuentes de tráfico y tasas de conversión (Fuente: Elaboración propia)

Se mencionan las principales características encontradas durante enero y agosto del 2022 en el canal de ventas online:

- La búsqueda orgánica representa el 37% de visitantes, mientras que el tráfico por redes sociales el 13%. La red social utilizada como canal de divulgación principal es Instagram, en el cual frecuentemente se introducen los enlaces de acceso directo al sitio web para servicios específicos promocionados por día en sus historias y publicaciones.
- A pesar del gran número de visitantes al sitio web mediante búsqueda orgánica, el sitio de PPDS no presenta un buen posicionamiento web, y para búsquedas relacionadas a “Academias de baile”, “Escuelas de baile” y “Clases de baile” es necesario acceder a la cuarta y quinta página de búsquedas. La forma en que es posible encontrar la página web en los primeros lugares es mediante búsquedas que incluyan “Power Peralta”, es decir, conociendo previamente el nombre de la academia.
- En base a métricas de page speed Google, la velocidad del sitio web para versión móvil es muy lenta en relación con la versión de escritorio, marcando tiempos de espera promedio de 12,2 segundos para poder interactuar con el sitio. Las velocidades de carga promedio han ido creciendo con el pasar de los meses y para comienzos de septiembre, dentro del rubro del entretenimiento el rendimiento del sitio esta solo por encima del 33% de sitios.
- Las tasas de conversión de compras tornan entre el 9% y 10% aproximadamente.

Todos estos datos son respaldados a gráficas incluidas en el Anexo H: Estadísticas sitio web.

## 7.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para relacionar los 5 aspectos antes estudiados se analizan las fuerzas de Porter, las cuales serán catalogadas de manera individual en 5 niveles: Muy baja, baja, media, alta y muy alta.

### *Rivalidad entre competidores:*

Las academias de baile tienen entre sus características la planificación de un horario que tiene como variables los estilos musicales, dificultades y profesores. Esta diversificación de servicios busca ampliar el público objetivo, pero hay que considerar el hecho de que no existe exclusividad con respecto a los colaboradores por parte de las escuelas de baile, por lo que es posible encontrar la misma clase de baile en distintos lugares. Otro antecedente levantado, apunta a la localización de los principales competidores, los cuales en su mayoría se concentran en un radio no mayor de 3 km, por lo que la necesidad de tener factores diferenciadores es una tarea prioritaria para esta fuerza que se cataloga como **alta**.

### *Poder de negociación de los clientes*

Las dificultades de las clases de baile permiten entregar una segmentación inicial de los clientes, de los cuales se pueden apreciar distintos niveles de conocimiento con respecto al mercado y que PPDS lo ve reflejado en los rendimientos de sus servicios de nivel intermedio que han tenido que ir tornándose a clases de nivel básico o iniciado, dado que en el mercado hay opciones más atractivas para este segmento.

Por otro lado, los segmentos iniciados y básicos pueden verse influenciados por otros factores para la toma de decisión, como pueden ser los profesores, que por sobre el 60% de los casos para PPDS solo ofrecen sus servicios en dicha academia y si es que tienen clases propias no son para sus niveles. Finalmente, el público objetivo torna a los 22 años, y para clientes por debajo de esta no hay certeza de independencia económica, por lo que la toma de decisión la realizan terceros que pueden limitar las posibilidades de compra en el mercado. En resumen, el poder de negociación del cliente vincula tanto su nivel en el baile, que mientras más inmerso más poder adquiere, la edad en base a su nivel de independencia y a la oferta de servicios disponibles en el mercado, con lo cual se cataloga esta fuerza como **media**.

### ***Amenaza de nuevos competidores:***

La situación postpandemia hacía pensar en temas económicos un panorama difícil para la expansión de muchos mercados, pero que a su vez habría la oportunidad de reinventarse para otros. Los insumos mínimos necesarios para la realización de clases de baile constan de un dispositivo para colocar música, un espejo, e idealmente un suelo que permita la correcta ejecución de movimientos, por lo que, en términos de costos asociados a la apertura de espacios para la realización de clases de baile, los aspectos monetarios no presentan una gran traba, y así lo evidencia la aparición de 2 de los 7 principales competidores del mercado actual (Bellavista artes y Erick Báez Dance Studio).

Sumando el hecho de que los profesores trabajan como Freelance, se tiene un mercado que suma como competidores a los mismos proveedores de servicio, quienes han ido ofreciendo sus servicios de manera particular a las escuelas, que se ha visto facilitado con la aparición de salas de arriendo. Considerando todos estos factores, se tiene que esta fuerza se cataloga como **muy alta**.

### ***Amenaza de productos sustitutos***

La percepción de productos sustitutos se refugia en la caracterización de los clientes del mercado del baile. Al analizar a los competidores indirectos, se comprende en base a la búsqueda y conversaciones con los participantes de dichas academias que los participantes de estas cumplen con una alta cuota de interés por realizar puntualmente dichos estilos de baile, y no en un deseo de búsqueda de alternativas, es decir, tenemos que las escuelas de baile se especializan en estilos que responden a la necesidad de “adeptos” a estas.

Junto a lo mencionado anteriormente, es necesario considerar que para ciertos clientes estos espacios son simplemente una instancia social y/o deportiva, por lo que no es posible decir que esta fuerza es muy baja, y existe una leve amenaza presente con respecto a otras actividades que cumplan con el fin social y/o deportivo por lo que esta fuerza se cataloga como **baja**.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

La realización de programas propios por parte de los profesores de baile no sería posible si los consumidores no empezaran a valorizar el trabajo de ellos por sobre los factores propios de las escuelas de baile. Esta situación ha permitido que los proveedores de servicios en algunos casos ya

mencionados al analizar a los no colaboradores de la academia puedan trabajar en el rubro sin la necesidad de realizar clases en escuelas de baile, siendo este un fenómeno que se espera que siga aumentando a medida que el conocimiento de los clientes sea mayor, y visibilicen las ventajas económicas también ya mencionadas que trae el pagar las mismas clases fuera de PPDS u otra escuela. Aun así, hay que recordar que actualmente es un porcentaje menor al 50% la cantidad de profesores que incursionan en la realización de clases por su cuenta, y uno mucho menor el que no depende de las clases de las escuelas para sus ingresos mensuales, por lo que existe aún una necesidad de buscar oportunidades en estos recintos para poder ganar reconocimiento y experiencia en el rubro. Considerando todos estos aspectos, tenemos un poder de negociación que difiere por proveedor en gran medida, por lo que esta fuerza se cataloga como **media**.

## 7.7 Análisis FODA

Para concluir el marketing analítico, se realiza un análisis FODA para sintetizar el análisis de las 5C's de Harvard y las 5 fuerzas de Porter.

### *Fortalezas*

PPDS tiene un gran número de salas y sedes en comparación con un mercado que no ha apostado con la expansión territorial, con lo que tiene la posibilidad de ofrecer un mayor número de servicios diarios y con ello, si se hace una similitud con el mundo financiero, “diversifica el riesgo”. Este gran número de servicios va acompañado de un gran número de proveedores que permite evitar la dependencia del rendimiento particular de alguno de ellos para asegurar la rentabilidad de la empresa.

Otros aspectos por destacar son el uso de una plataforma web para los registros contables, reportería y facilidad en el sistema de reservas de sus clases, y finalmente un valor de marca elevado y que se mantiene vigente gracias al estado activo que presentan los hermanos Gabriel y Raúl, que ahora incursionan en el mundo musical.

### *Oportunidades*

Las escuelas de baile son un pilar fundamental para conectar en etapas tempranas a las personas con la danza, y hay indicios en temas de políticas públicas, gracias a las políticas de fomento de la danza de querer desarrollar este mundo, pero que actualmente no existen agentes activos que contribuyan o participen en el progreso de esta iniciativa ministerial. Dicho lo anterior, existe una gran oportunidad de liderar iniciativas que fomenten la danza con el respaldo financiero de terceros y poder vincular a la escuela con la escena artística.

Por otro lado, relacionado a la escena artística, se abre otro vínculo con respecto a los profesores

de las escuelas de baile, que actualmente presentan más oportunidades en espectáculos gracias al crecimiento de la música urbana chilena, por lo que la relación que tengan estos con las escuelas de baile es clave para el uso estratégico en temas de marketing y extensión.

Finalmente, estar en la vanguardia en las redes sociales es clave para poder llegar a las nuevas generaciones, sobre todo si se toma en cuenta el hecho de que el cliente promedio de PPDS no supera los 22 años. Tik Tok es una plataforma que presenta un acelerado crecimiento para el público más joven, y actualmente el rubro del baile se concentra principalmente en la difusión mediante Instagram, es así como, la diversificación en redes sociales y la definición de estrategias comunicacionales en ellas abre una oportunidad relevante.

### ***Debilidades***

Al comparar a PPDS con respecto a la competencia, se evidencia que uno de los puntos más débiles son el valor de sus servicios, los cuales a su vez solo presentan una duración de una hora. Además, estos servicios han tenido que ir cambiando su público objetivo, dado que actualmente en el mercado hay alternativas más atractivas para clientes que tengan un nivel más avanzado dentro del baile, por lo que la respuesta ante este suceso ha sido el aumento de clases para iniciados y básico, por lo que, en sí, PPDS se ha ido concentrando en clientes no tan experimentados, careciendo de estrategias para la retención del talento y fidelización.

Finalmente, se evidencia una plataforma web con tiempos de carga elevados, lo cual se justifica en cierta medida por la opción de compra de más de 100 productos, cuando 10 productos concentran ya el 52% de todas las ventas, por lo que se presenta como una debilidad la falta de definición de productos de venta y el mal rendimiento de la plataforma web.

### ***Amenazas***

Se estudia un mercado que presenta una alta amenaza de nuevos competidores, de los cuales se destacan los programas o intensivos propios por parte de profesores de baile, dado que con el pasar del tiempo, estos han ido aumentando su valorización y alcance a las personas mediante el uso de sus redes sociales, por lo que van dependiendo cada vez menos de la vitrina entregada por las escuelas de baile. Quienes prestan sus recintos para la realización de dichos programas, presentan un nuevo modelo de negocios y de relación con los colaboradores, en donde los recintos abaratan gastos administrativos y los profesores de baile optimizan sus ganancias.

Relacionado al tema de los recintos, se menciona el hecho de que PPDS arrienda todas sus sedes, y con ello está en constante amenaza con respecto al valor del metro cuadrado por comuna, y la rentabilidad esperada para un local de una galería comercial.



## 8. Investigación de mercado

En el presente capítulo se justifica la estructuración de las herramientas de investigación desarrolladas y ejecutada durante los meses de julio y agosto del 2022 y se presentan los principales resultados obtenidos a partir de esta.

### *Hipótesis por resolver en base a la investigación*

Se ha mencionado la existencia de un gran número de servicios, sedes y profesores por parte de PPDS, que posicionan a la empresa de buena manera con respecto a ciertos criterios del benchmarking, pero que contrasta con el panorama actual en que, a pesar de aumentar el número de suscripciones mensuales durante el primer semestre del 2022, no se ha visto reflejado en la misma proporción el aumento de participantes en los servicios ofrecidos, que se puede deber a los factores en que la empresa no presenta un buen posicionamiento, como pueden ser los valores de sus clases y las bajas participaciones en clases con nivel intermedio. Con los antecedentes mencionados, se quiere identificar mediante la investigación de mercado los factores que predominan en la toma de decisión de los clientes, resolviendo la hipótesis de que *existe una distinta valorización de factores en base a la experiencia y conocimiento dentro del baile por parte de las personas*. La experiencia y conocimiento serán medidos en base al nivel de participación en clases de baile y comparados según las preferencias de escuelas de baile.

### *Características generales*

La investigación de mercado se centra en los consumidores, para la comprensión de estos con respecto a la toma de decisión que enfrentan al momento de decidir inicialmente la participación en una escuela de baile, y en caso de participar, la elección de estas como ya se plantea en la hipótesis a resolver. Se trabaja en base a *entrevistas semiestructuradas* en las cuales se busca encontrar de manera equitativa a 3 perfiles de encuestados:

- Cliente potencial: Personas mayores de 14 años que nunca han tomado clases en alguna de los 7 competidores estudiados en este trabajo pero que presentan interés por bailar.
- Cliente fidelizado: Personas mayores de 14 años que han tomado clases en PPDS durante el mes de junio y agosto del 2022, siendo esta escuela la que principalmente frecuentan.
- No cliente: Personas mayores de 14 años que han tomado clases en alguno de los 7 competidores estudiados en este trabajo, y que PPDS no sea la escuela de baile que más frecuenten.

Se definen 2 rutas de preguntas en base a la participación o no participación de clases en escuelas de baile. La entrevista se ejecuta presencialmente y sin encasillar el estudio a PPDS para evitar sesgos en las respuestas de los entrevistados.

### ***Pauta de preguntas***

Preguntas para no participantes en academias de baile (Entrevistado con interés en el baile como condición mínima para proseguir con las preguntas posteriores a la pregunta 2):

1. ¿De 1 a 7 cuál crees que es tu nivel bailando? (1: Básico, 7: Avanzado)
2. ¿Cuál es la principal razón por la que no has tomado clases en escuelas de baile?
3. Si tomarás una clase de baile, ¿Cuál sería el factor más relevante para elegir una escuela de baile por sobre otra?
4. ¿Qué otro factor encontrarías relevante para tu elección?
5. ¿Cuál es la duración óptima de una clase de baile?
6. ¿En qué comuna vives?
7. ¿Qué edad tienes?

Preguntas para participantes en academias de baile:

1. ¿De 1 a 7 cuál crees que es tu nivel bailando?
2. ¿Cuál es la escuela de baile que más frecuentas? (Segmentación de perfiles)
3. ¿Cuántas clases tomas a la semana en promedio?
4. ¿Cuál sería el factor más relevante para elegir esa escuela de baile por sobre otra?
5. ¿Qué otro factor encontrarías relevante para tu elección?
6. ¿Cuál es la duración óptima de una clase de baile?
7. ¿En qué comuna vives?
8. ¿Qué edad tienes?

Cualquier otra pregunta o respuesta abordada durante la entrevista quedan como antecedentes adicionales a mencionar si presentan relevancia para el desarrollo de la estrategia comercial.

La encuesta realizada recopila finalmente la respuesta de 35 entrevistados de academias con preferencia en PPDS, 35 entrevistados de academias con preferencia en otras y 19 entrevistados con interés en el baile, pero que no han ido a ninguna academia. Para evitar diferencias comparativas por cantidad de entrevistados por perfil, el análisis se trabaja en base a valores porcentuales para las respuestas.

Dado el tamaño de la muestra, no existen comunas con una muestra representativa para sacar conclusiones, por lo que dichos datos son agrupados según su sector inicialmente.

## Principales resultados por pregunta

¿De 1 a 7 cuál crees que es tu nivel bailando?

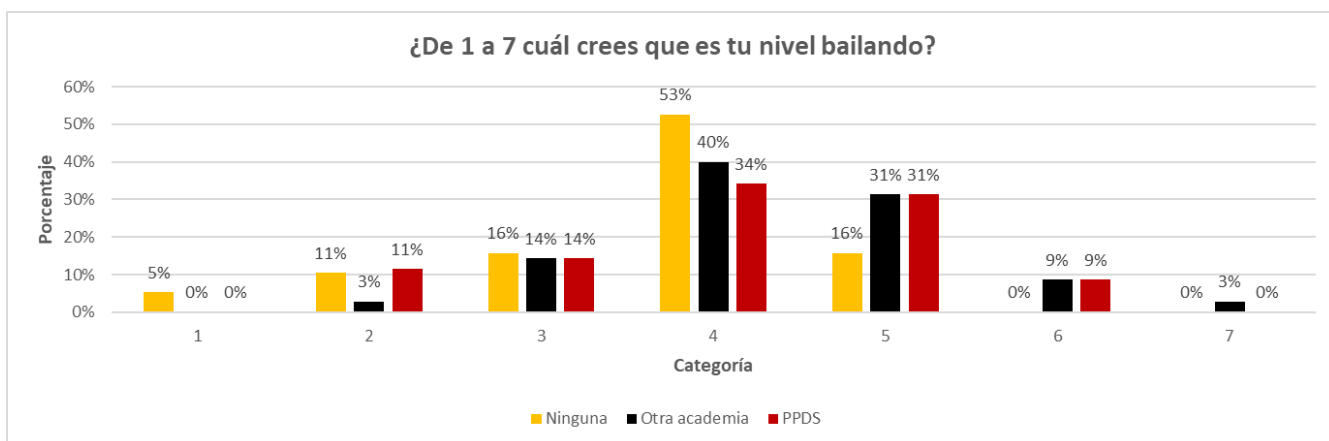


Ilustración 38. Distribución del nivel de baile por perfil (Fuente: Elaboración propia)

Observando la ilustración 38, la moda para todos los perfiles fue nota 4 equivalente a nivel “medio”, teniendo un promedio de nota 3,63 para quienes no han tomado clases en academias, 4,11 para clientes PPDS y de 4,37 para clientes de otras academias. Al centrarse en la autoevaluación entre clientes de academias, se tiene una percepción de niveles más avanzados (valores más cercanos a 7) para alumnos de otras academias, que se puede relacionar a la disminución de clientes de nivel intermedio-avanzado en PPDS y que migran a otras escuelas de baile.

¿Cuál es la principal razón por la que no has tomado clases en escuelas de baile?

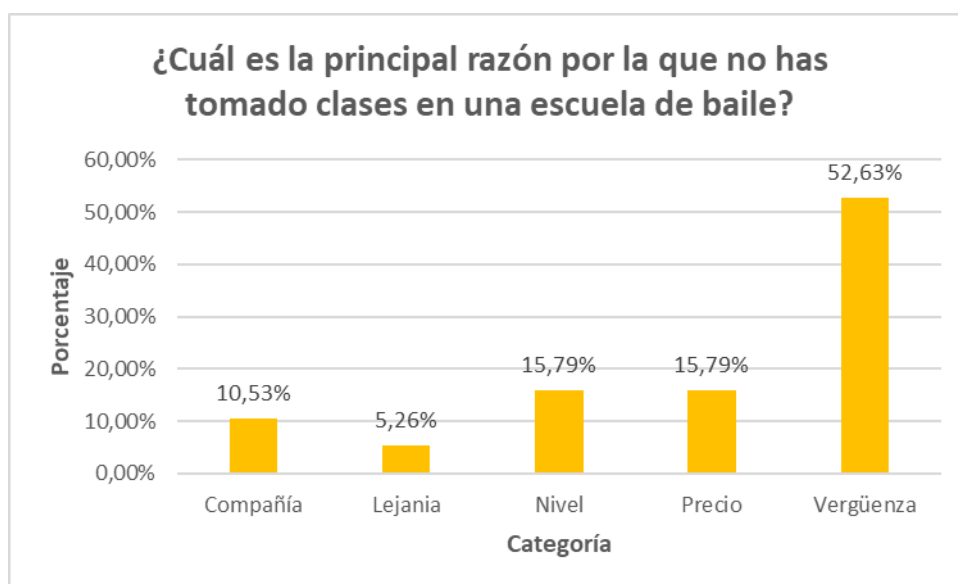
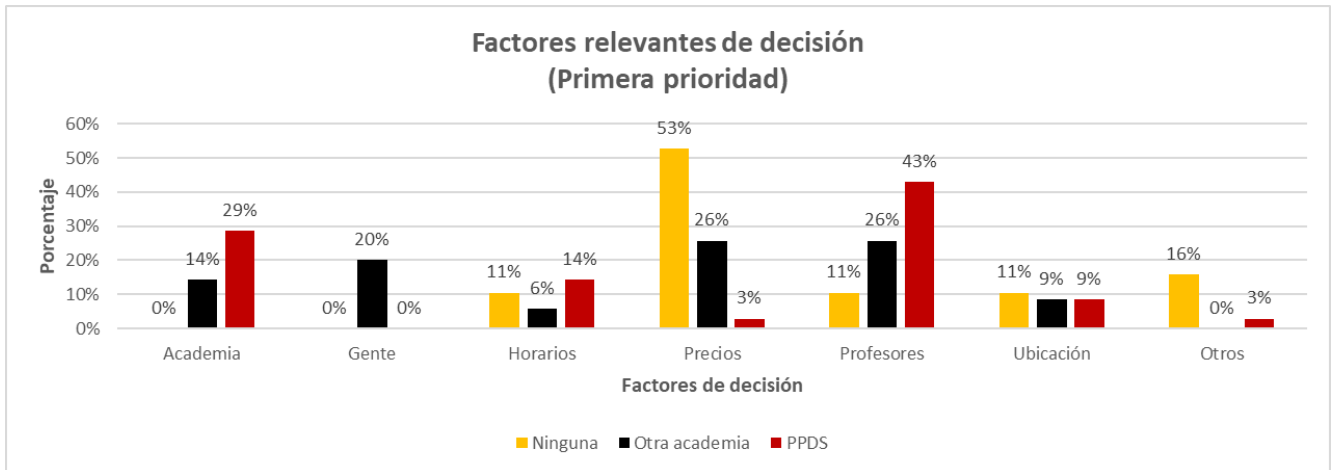


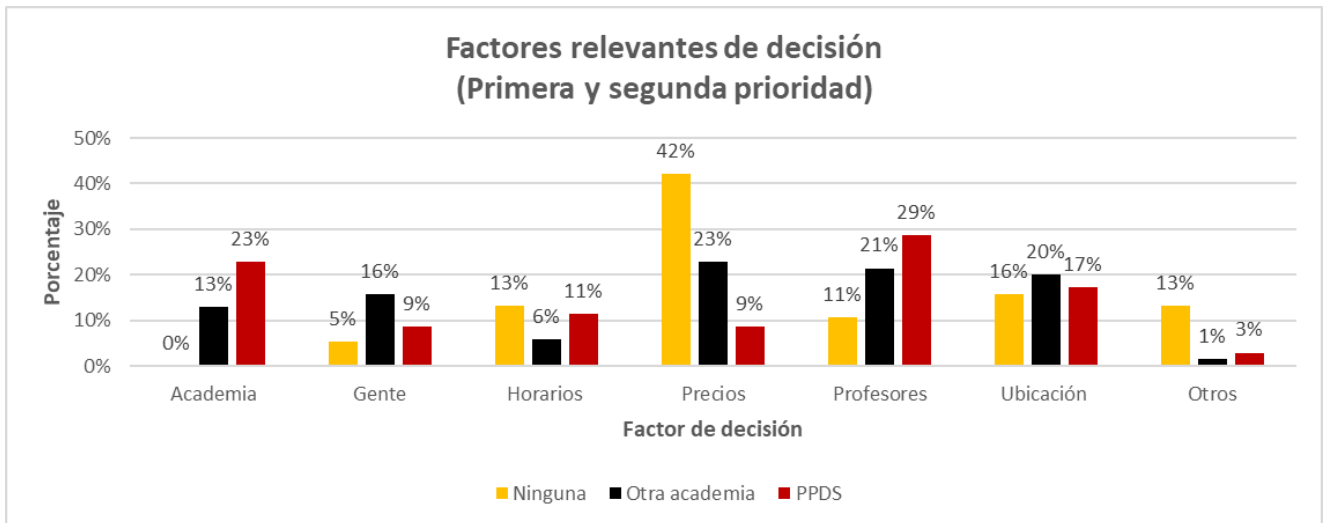
Ilustración 39. Barreras de entrada en la asistencia a academias (Fuente: Elaboración propia)

Con las cifras de la ilustración 39, se puede decir que hay un claro predominio de respuestas que aluden a la vergüenza o miedo que genera el exponerse a bailar con otras personas con un 52,63%. Al querer tomar una clase de interés para potenciales clientes, llega a no ser un tema relevante la ubicación o el ir con otras personas, siendo levemente más importante ir a tomar una clase acorde al nivel y con un buen precio.

*Factores relevantes*



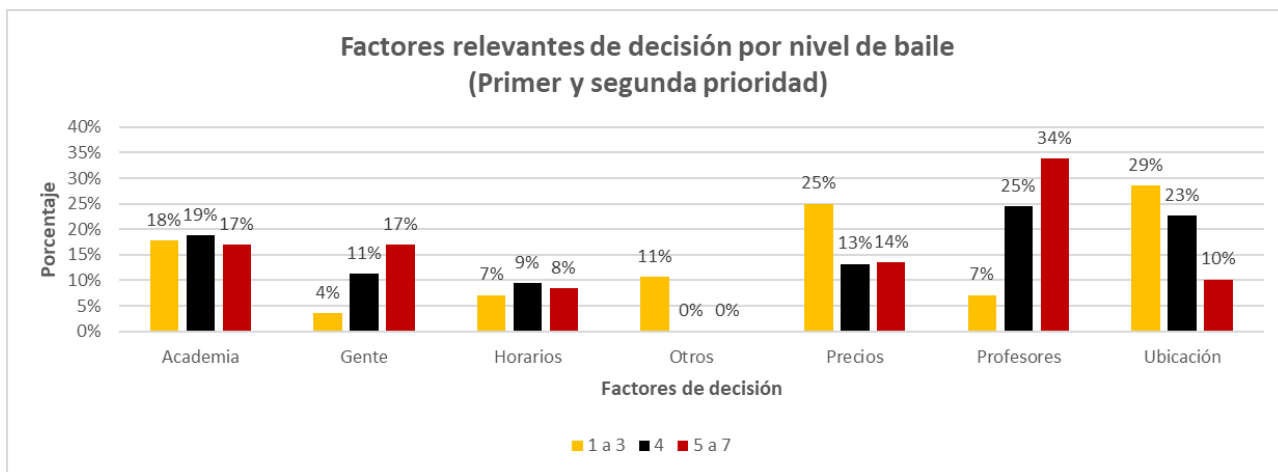
*Ilustración 40. Primer factor relevante en la elección de escuelas de baile por perfil de encuestado (Fuente: Elaboración propia)*



*Ilustración 41. Primer y segundo factor relevante de decisión en la elección de escuelas de baile (Fuente: Elaboración propia)*

En la ilustración 40 se presentan los factores relevantes respondidos como primera prioridad, mientras que en la ilustración 41 considerando adicionalmente las opciones que fueron segunda prioridad. De los factores relevantes de decisión, es posible confirmar las fortalezas que presenta

PPDS con respecto al mercado en relación con sus profesores y el hecho por sí solo de ser una academia conocida para las personas, siendo estos 2 factores los prioritarios para quienes prefieren asistir a ella. Por otra parte, se ve que el factor más relevante para personas que no han asistido a academias es el precio, que a su vez es el factor menos señalado por las personas en conjunto con la “gente”. El hecho que el factor “gente” tenga un porcentaje bajo puede ir asociado a la falta de instancias para compartir entre alumnos y armar comunidad, como es el caso de las crews en otras academias. Finalmente se tiene que las otras academias tienen un equilibrio entre los factores de decisión, por lo que responden de mejor manera a distintos perfiles de búsquedas de clases de baile.



*Ilustración 42. Factores relevantes por nivel de baile (Fuente: Elaboración propia)*

Si se toma como clasificador a el nivel de baile de los entrevistados (Ilustración 42), se tiene que dentro de la toma de decisión son más sensibles a los precios y a la ubicación quienes presentan un nivel de baile más bajo, mientras que son factores más relevantes los profesores y la gente al tratarse de niveles más altos o avanzados. Nuevamente, es relevante considerar los factores relevantes para niveles más bajo de baile dado que estos responden de mejor manera a potenciales clientes.

*¿Cuál es la duración óptima de una clase de baile?*

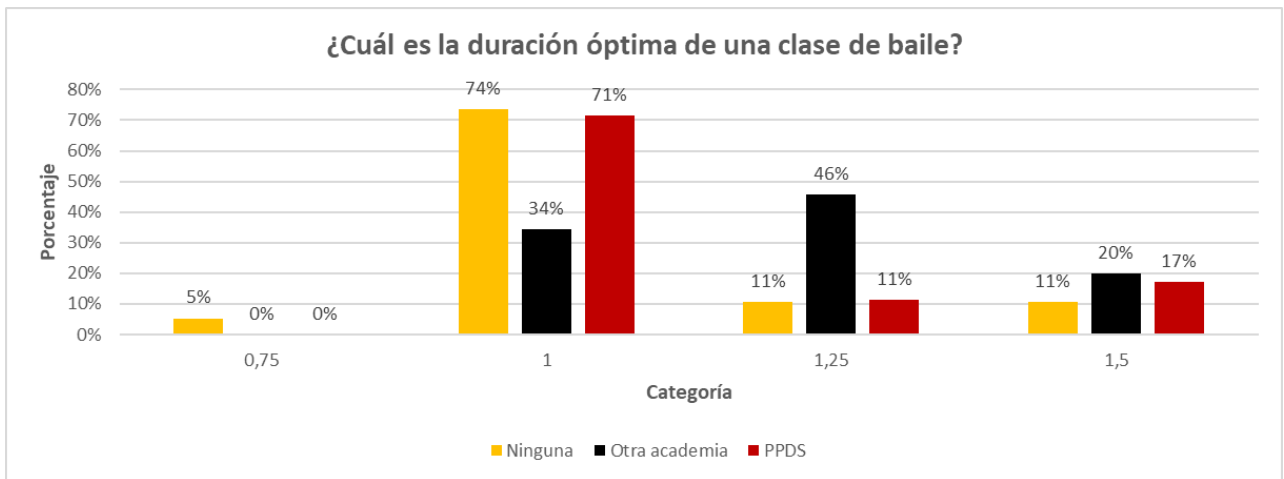


Ilustración 43. Duración óptima de una clase por perfil (Fuente: Elaboración propia)

La duración óptima por parte de los clientes de PPDS va acorde a la duración actual de sus servicios y a su vez, a la esperada por personas que nunca han tomado clases en academias (Ilustración 43). El porcentaje de una hora para PPDS y de 1,25 horas para otras academias puede verse influenciada por la toma de hábitos por parte de sus clientes.

#### Factor geográfico

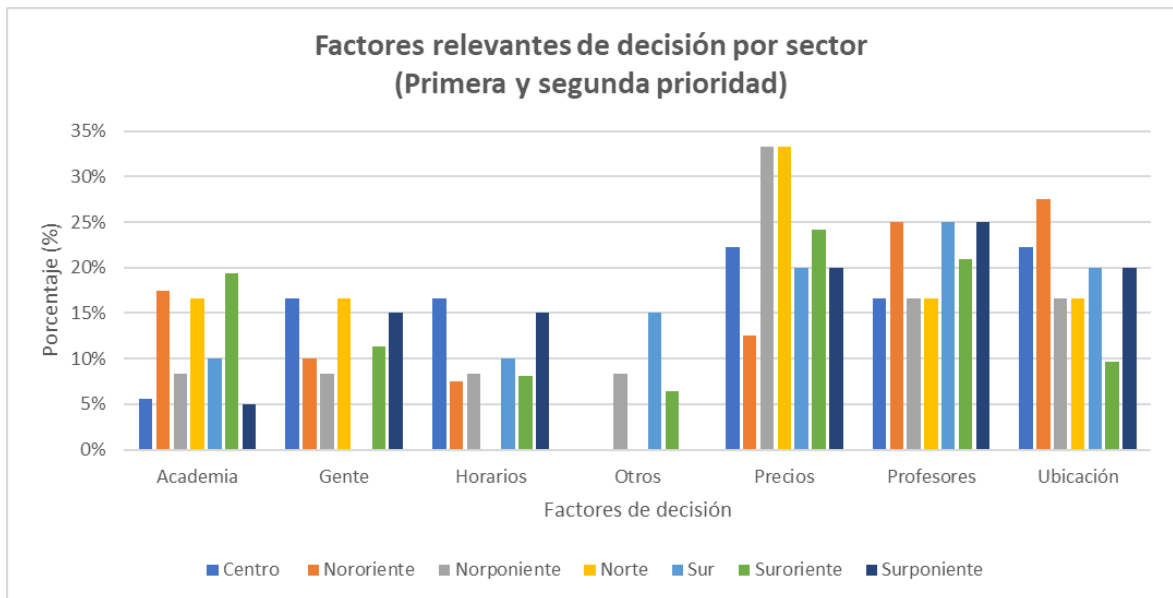


Ilustración 44. Factores de decisión por sector geográfico (Fuente: Elaboración propia)

Al segmentar por sectores de Santiago (Ilustración 44) aún existe una alta dispersión en los resultados, por lo que se procede a definir una nueva segmentación geográfica que se basa en la cercanía a las sedes de Apoquindo (Centro y nororiente), La Florida (Sur y suroriente) y Maipú (Norponiente, Norte y Surponiente).

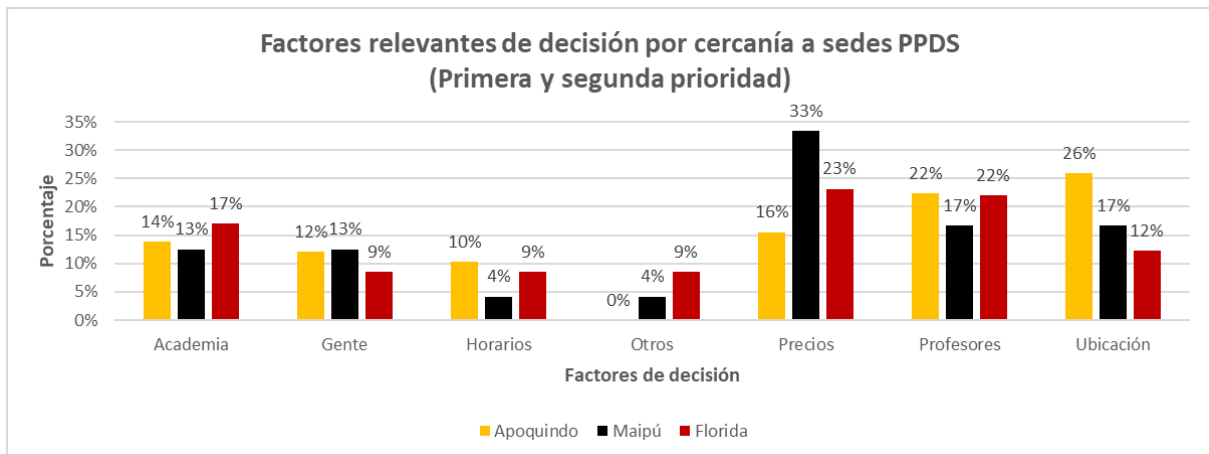


Ilustración 45. Factores de decisión por cercanía a sedes PPDS (Fuente: Elaboración propia)

Existe una mayor relevancia por precios en cercanías a la sede de Maipú, que a su vez es la sede con los check-in más bajos de Santiago (Ilustración 45). Los sectores cercanos a Apoquindo valoran en mayor medida la ubicación que las otras 2 sedes, y para el resto de los factores no existen diferencias significativas al momento de comparar sectores.

#### Factor demográfico

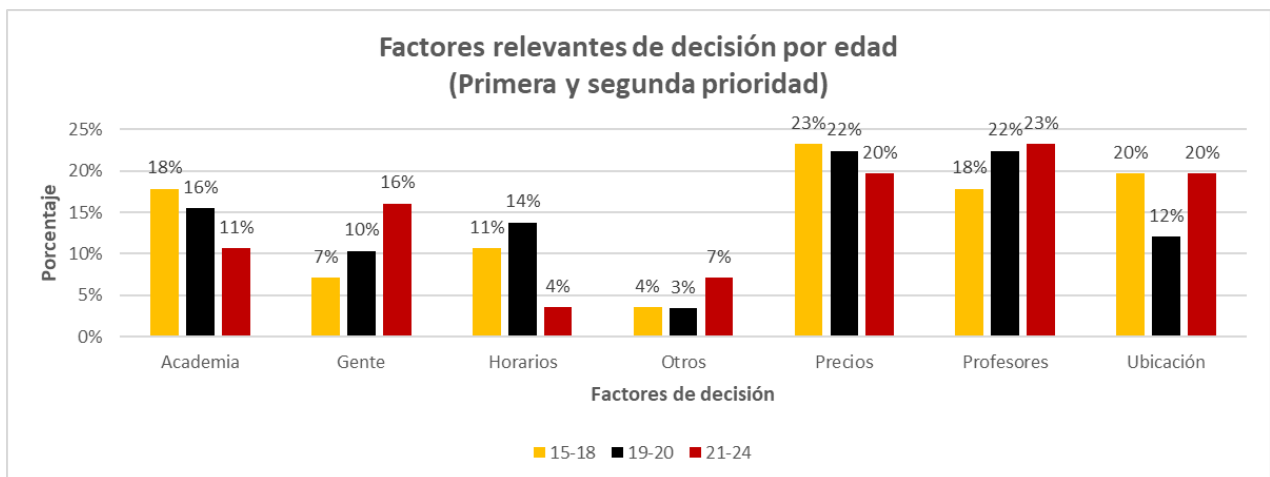


Ilustración 46. Factores de decisión por grupos etarios (Fuente: Elaboración propia)

En el caso de las edades (Ilustración 46), se tienen tendencias claras sobre la relevancia de la academia y los precios, que con el pasar de los años van disminuyendo, que se puede asociar a un mayor conocimiento de alternativas y a un mayor poder adquisitivo, que a su vez va acompañado de una mayor relevancia para los profesores y la gente/ambiente de las academias.

# 9. Estrategia comercial

La estrategia comercial se construye en base a un plan de marketing, englobando todas las etapas de este. En el capítulo 7 y 8 se agrupa todo el levantamiento de información para el marketing analítico, y en el presente capítulo se presentan las conclusiones de esta etapa para proceder a desarrollar el marketing estratégico y operativo.

## 9.1 Conclusiones del marketing analítico

Como insumo para la definición de la estrategia comercial, se sintetizan los hallazgos más relevantes de la investigación de mercado:

- La barrera de entrada sobre la vergüenza al relacionarla con el nivel de baile de las personas que no han tomado clases en academia, evidencia y justifica el cambio en las proporciones de los niveles de las clases ofrecidas en PPDS, y que, en caso de querer invitar a estos potenciales clientes, reforzar el mensaje comunicacional y visual con respecto a clases que tienen una dificultad abordable.
- Se evidencia la relevancia de los precios tanto para potenciales clientes como para clientes de otras academias, y que a su vez los alumnos de PPDS no consideran dicho elemento dentro de su toma de decisión. Esta combinación de elementos invita a buscar un equilibrio entre el prestigio y reconocimiento de la marca, que permite actualmente la llegada de clientes a pesar de los valores, y buscar alternativas de poder tomar clases en PPDS para quienes no necesariamente valoran la marca en sí y que si les toman importancia a los precios. Como último antecedente, hay una relación con respecto a la valoración del precio con respecto a las edades, siendo este factor más relevante para público joven por sobre adulto.
- Donde se regula el valor hora de las clases es mediante pack y planes, los cuales actualmente existen en gran medida y que como ya se ha mencionado, merman la velocidad de funcionamiento de la plataforma web. Por lo que la generación de productos debe ir de la mano de la sustitución de otros, o la redefinición de estos.
- Los profesores son un factor relevante para el perfil actual de los alumnos de PPDS, además de ser más relevante para personas con mayor edad, que se combina con quienes tienen un nivel más avanzado en baile. Esta combinación de relevancia a alumnos PPDS y avanzado puede responder a los perfiles de alumnos que toman los programas de clases externos a la escuela, y que son impartido por profesores de PPDS, que generalmente tienen una



dificultad mayor. Para personas que no han tomado clases en academia, los profesores no significan un factor prioritario en el sentido de que sus respuestas no apuntaban al gusto de sus clases, sino más bien a la dificultad que presentan sus clases y que se suman a las respuestas clasificadas en el factor “Otros”, que apuntaban a que era relevante el nivel de la clase y el estilo.

- Se evidencia la relevancia del factor academia por parte de alumnos de PPDS, por lo que tiene incidencia en la toma de decisión el valor de marca. A su vez, al consultar a personas que nunca han ido a academias, previo a la indagación de estas, son indiferentes a dicho valor de marca, por lo que priman otros factores como el posicionamiento de búsqueda al querer encontrar clases de baile. En el caso de las edades, mientras mayor es la persona menos relevancia presenta el factor academia, sin presentar distinción por edades.
- La ubicación es un factor que no es de primera prioridad, pero que, si es mencionado por los encuestados en mayor medida como de segunda prioridad, lo que refuerza los hallazgos del análisis de la competencia con respecto a que gran parte de ellos se ubican cercano a puntos de delincuencia como lo es plaza dignidad y el barrio bellavista, y que esto no era impedimento para priorizar el ir a estas escuelas. No hay relaciones de esta variable con respecto a la edad, pero si se vuelve menos relevante a medida que se tenga más nivel en el baile.
- La gente o ambiente es relevante mientras hay un mayor nivel de baile y más edad, esto se puede asociar al sentido de pertenencia que evidencian personas que forman parte de las compañías o crews de otras academias, o que ya generan vínculos más cercanos con el pasar de los años. No hay grandes conclusiones con respecto al factor horarios, siendo este muy similar en relación con los 7 principales competidores: Jornadas posterior a las 16:30 hrs.
- El factor geográfico tiene incidencia tanto en precios como en ubicación de las sedes, lo que habla de la importancia de considerar esta variable al momento de querer diferenciar acciones estratégicas.
- El factor demográfico, basado en la edad, es mencionado al marcar tendencias en los puntos anteriores, por lo que este factor también es significativo para la definición de estrategias.

Estas conclusiones buscan justificar las decisiones estratégicas que se definen posteriormente en este trabajo. Como elemento complementario, en la ilustración 47 se resumen los hallazgos del análisis de las 5c's, reflejados en las fuerzas de Porter y en el análisis FODA, en conjunto a la síntesis de las conclusiones recién descritas. Adicionalmente a estas conclusiones, es necesario considerar por parte de la escuela la formalización de las directrices estratégicas, dado que para la ejecución correcta y de forma alineada con PPDS, la estrategia comercial debe tener en consideración la *misión, visión y valores*.

FUERZAS DE PORTER		FODA
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b> Alta  <b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b> Media  <b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b> Muy alta  <b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b> Media	<b>FORTALEZAS</b> -Diversificación de proveedores y servicios, gracias a múltiples sedes y salas. -Uso de sitio web y recolección de datos.  <b>OPORTUNIDADES</b> -Carencia de programas que fomenten el baile urbano. -Adaptación y liderazgo en aparición de nuevas RRSS.	<b>DEBILIDADES</b> -Precios no competitivos. -Sin retención de talento y fidelización. -Sistema de reserva no optimizado.  <b>AMENAZAS</b> -Independización de proveedores y nuevos modelos de negocios (arriendo). -Encarecimiento del metro cuadrado y rentabilidad de galerías comerciales.
INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b> -Vergüenza primera prioridad.  <b>FACTORES RELEVANTES DE DECISIÓN</b> -Precios perfil no academia. -Precios-profesores otras academias Academia-profesores perfil PPDS.	<b>NIVEL EN EL BAILE</b> -Mayor nivel, mayor valor profesores -Menor nivel, mayor valor precios y ubicación.  <b>DURACIÓN OPTIMA CLASES</b> -1 hora perfiles PPDS-No academia. -Más de una hora perfil otras academias.	<b>FACTOR GEOGRÁFICO (CERCANÍA A SEDES)</b> -Mayor valor precios Maipú. -Mayor valor ubicación Apoquindo. -Valoran precios-profesores La Florida.  <b>FACTOR DEMOGRÁFICO (EDAD)</b> -A menor edad, mayor valor academia y precios. -A mayor edad, mayor valor profesores y gente (ambiente).

*Ilustración 47. Cuadro resumen de las etapas de análisis (Fuente: Elaboración propia)*

## 9.2 Marketing estratégico: Esquema STP

Se procede a definir la estructura STP, que en sus siglas agrupa la segmentación, focalización y posicionamiento.

### *Segmentación*

La segmentación busca poder reconocer al mercado en base a los hallazgos del análisis conjunto, utilizando las tendencias encontradas dentro de la investigación de mercado para la definición de los segmentos. Los aspectos claves a considerar y que son incluidos en la conclusión del análisis son:

- La relación que existe entre la valorización del factor precios y la edad marca una tendencia clara, la cual se puede ver resumida en el aumento del poder adquisitivo e independencia en la toma de decisión de las personas con el pasar de los años.
- En base a intensivos que presentan mayores dificultades realizados de manera externa a la academia, se aprecia como la valorización de los profesores se relaciona con el nivel de experiencia de los usuarios, quienes al aumentar su conocimiento sobre proveedores y/o nivel personal en el baile, empiezan a encontrar irrelevantes otros factores.
- Finalmente, dentro de los perfiles entrevistados, existen quienes presentan una barrera central de entrada para la compra de productos en escuelas asociada a la vergüenza y/o miedo a la exposición, considerando esta distinción para diferenciar a aquellos que, si presentan un nivel de conocimiento en baile, o si tienen disposición de pago, siendo este factor el clave en la toma de decisión del cliente.

Con respecto a la investigación de mercado, es posible ver perfiles de clientes asociados a la experiencia de los clientes, considerando dicho factor clave al momento de querer definir productos y servicios que respondan a sus necesidades, pero se presenta la dificultad de no poder delimitar a los posibles consumidores de manera clara, prestándose a la subjetividad la definición del nivel de expertiz de las personas. Se busca refugiar la clasificación en base al nivel de las personas en base a otras variables que puedan ser una herramienta de clasificación para el mercado, para lo cual se mide el factor de correlación de la experiencia con respecto a la ubicación de residencia (Clasificación por factor geográfico), la edad (Clasificación por factor demográfico) y factor precios (Clasificación por situación socioeconómica).

Variable	Factor de correlación
Apoquindo	0,147482573
La Florida	-0,094762255
Maipú	-0,053418521
Edad	0,221219305
Precios	-0,212879278

*Ilustración 48. Factores de correlación con respecto a la experiencia en baile de los entrevistados (Fuente: Elaboración propia)*

En la ilustración 48, se puede apreciar como el factor de correlación absoluto más alto es el de la edad, siendo este valor no cercano a 1. lo cual se traduce a que la variable experiencia en el baile, tal como se ha mencionado, es subjetiva y/o compleja en su entendimiento, pudiendo ser muchos los factores, incluyendo el contexto de la entrevista y la interpretación de los encuestados, y el mismo hecho de que esta variable es discreta. Si se calculan la experiencia promedio por edad, se tienen los valores mostrados en la ilustración 49, los cuales vuelven a la experiencia una variable continua y que al momento de obtener el coeficiente de correlación con respecto a la edad entrega un valor de 0,73. Este valor permite plantear el uso de las edades como variable de segmentación del mercado.

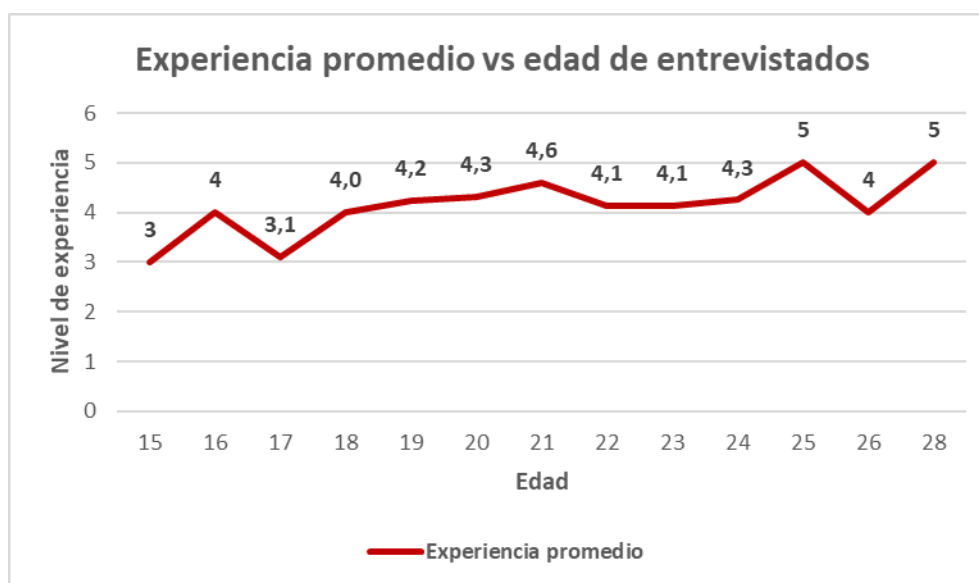


Ilustración 49. Experiencia promedio de entrevistados según edad (Fuente: Elaboración propia)


Con respecto a los rangos etarios a definir, estos se adaptan en base al mercado potencial, el cual se basa en el perfil de clientes de PPDS y el público encuestado, dado que no existen indicadores sobre el rubro levantados para incorporar en el trabajo.

Rut	Cantidad	% Mercado
23	57	6,8%
22	182	21,7%
21	214	25,5%
20	153	18,3%
19	117	14,0%
18	52	6,2%
17	41	4,9%
16	15	1,8%
15	7	0,8%

Ilustración 50. Distribución por Rut de clientes, 22 de agosto al 28 de agosto)

En la ilustración 50, se entregan las proporciones del mercado en base a los ruts de los clientes que registran dicha información en sus reservas durante el 22 de agosto y el 28 de agosto del 2022. Asumiendo que no existe incidencia con respecto a la estacionalidad, y que actualmente PPDS no incentiva la compra de ciertos públicos objetivos, se puede ver el potencial de los segmentos etarios en base a la magnitud de estos, siendo las personas con ruts entre los 19 millones y los 22 millones quienes representan el 79,5% del mercado, y en quienes se debe enfocar la estrategia comercial. Las personas entre estos rangos de Rut representan un público cercano a los 14 y 27 años, y dado que no existe mayor detalle o una cantidad de datos de estudio que permita definir con exactitud múltiples segmentos, la estrategia genérica se define en base a una única segmentación (Ilustración 51), y está dada por *clientes que tengan entre 14 y 20 años (59,4% del mercado objetivo estimado) o más de 20 y menos de 27 años (40,6% del mercado objetivo estimado)*.

Rut	Edad aproximada	Cantidad	% Segmento
[22.000.000-23.000.000[	14-17 años	182	27,3%
[21.000.000-22.000.000[	17-20 años	214	32,1%
[20.000.000-21.000.000[	20-23 años	153	23,0%
[19.000.000-20.000.000[	23-27 años	117	17,6%



Rut	Edad aproximada	Cantidad	% Segmento
[21.000.000-23.000.000[	[14-20] años	396	59,5%
[19.000.000-21.000.000[	]20,27] años	270	40,5%

*Ilustración 51. Segmentación de mercado objetivo (Fuente elaboración propia)*

### **Targeting**

Con la segmentación ya definida, se procede a hallar las características de los potenciales clientes que definan a profundidad los segmentos meta en cuales se implementará la estrategia comercial. En base de las conclusiones del marketing analítico se procede a definir los segmentos de interés para la estrategia comercial:

- En base a las ventajas que genera tanto en posicionamiento y en cantidad de servicios ofrecidos, se considera relevante conservar dicho aspecto dentro de la estrategia, por lo que no existen excepciones dentro de las sedes de preferencia al momento de querer abordar segmentos objetivos, pero evaluando la incidencia de las sedes con respecto a los segmentos.
- En relación con la disposición de pago, PPDS presenta valores muy elevados con respecto a la competencia, por lo que, al buscar atacar dicha debilidad, la estrategia buscará incorporar el factor precios estudiada durante la investigación de mercado.
- PPDS actualmente apunta sus servicios a niveles más básicos, reduciendo sus clases de nivel intermedio. En las cifras de Check-in dichas acciones se justifican, pero indirectamente no se atacan estrategias que aborden la retención de talento y fidelización, por lo que se deben buscar acciones que permitan responder a más de un nivel.
- En relación al aspecto anterior, sobre la consideración de llegar a más de un nivel, es necesario incorporar dentro de la decisión de los targets la incidencia de los profesores, dado que esta tiene una relación con respecto al nivel de las personas que se ha mencionado anteriormente.
- El esfuerzo necesario para romper barreras es subjetivo para cada persona, por lo que la decisión de cuáles romper debe ser una acción progresiva y estudiada periódicamente para

la apertura de nuevos segmentos basados en este factor.

Considerando las variables mencionadas, se corrobora la significancia y relación que presentan estas en base a la edad de los entrevistados en la investigación de mercado, mediante la siguiente regresión lineal múltiple:

$$Y_{edad} = \beta_0 + \beta_{nivel\ de\ baile} X_{nivel\ de\ baile} + \beta_{Barreras\ de\ entrada} X_{Barreras\ de\ entrada} + \beta_{Factor\ profesores} X_{Factor\ profesores} + \beta_{Factor\ precios} X_{Factor\ precios} + \beta_{La\ Florida} X_{La\ Florida}$$

Las variables descritas se definen mediante los siguientes valores:

$X_{Nivel\ de\ baile}$  : Valores de 1 a 7 en base a entrevista

$X_{Barreras\ de\ entrada}$  : 1 si existen, 0 si no

$X_{Factor\ profesores}$  : 0 a 2, en base si no es relevante, relevante segunda o primera prioridad

$X_{Factor\ precios}$  : 0 a 2, en base si no es relevante, relevante segunda o primera prioridad

$X_{La\ Florida}$  : 0 si La Florida no es la sede mas cercana, 1 si lo es

<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>		<b>0,361</b>
<b>R cuadrado</b>		<b>0,130</b>
<b>Valor crítico F</b>		<b>0,038</b>
<b>Variable</b>	<b>Coefficientes</b>	<b>Probabilidad</b>
Intercepción	17,313	0,000
<b>Nivel</b>	<b>0,594</b>	<b>0,024</b>
<b>Barreras</b>	<b>1,660</b>	<b>0,026</b>
Profesores	0,245	0,477
Precios	-0,444	0,256
La Florida	-0,219	0,682

*Ilustración 52. Resultados regresión lineal múltiple en relación a la edad de los clientes (Fuente: Elaboración propia)*

En la ilustración 52, se aprecian los valores obtenidos de la regresión lineal múltiple, la cual arroja un R cuadrado de 0,13, siendo este valor bajo pero que en el caso particular de querer medir la relación y significancia por sobre el poder de predicción de la edad de los clientes no presenta un problema, siendo relevante que el valor crítico sea menor de 0,05 (siendo en este caso de 0,038) para arrojar que el modelo tenga significancia estadística. Al apreciar los coeficientes y la probabilidad (valor p), podemos apreciar que el modelo arroja que las variables significantes para un intervalo de confianza del 95% con respecto a la edad son *el nivel y las barreras de entrada*,

*teniendo estos una relación positiva con respecto a la edad, es decir, un aumento en el nivel personal de baile y la existencia de barreras de entrada, se relacionan con una mayor edad de los clientes.* En caso de querer considerar las relaciones y coeficientes de las otras variables, hay que aclarar que estas son significantes para intervalos de confianza menores, y que para el caso de los profesores presenta una relación positiva, mientras que para los precios y la cercanía de la sede de La Florida son negativas.

El hecho de que se fortalezcan las barreras de entrada para un público de mayor edad se puede interpretar como que el baile en escuelas probablemente sea una actividad que se inicia en edades tempranas, siendo complicado el exponerse a adultos que quieran iniciar dentro de un rubro donde el promedio de edad de PPDS no supera los 22 años. Esto se traduce a su vez en que mayoritariamente el público de mayor edad que frecuenta las escuelas de baile hoy en día probablemente es gente que se ha iniciado años atrás en esta actividad y que ya presentan un mayor nivel de baile, por lo que busca clases más desafiantes.

Considerando que la estrategia comercial apunta a la retención y captación de nuevos clientes, es necesario definir acciones que se focalicen tanto en los clientes de academias atractivos y en la apertura de nuevos nichos considerando los puntos anteriores, por lo que el targeting definido abordará los siguientes grupos:

- Enfoque cliente nuevo: Clientes entre 14 y 27 años sin experiencia en escuelas de baile.
- Enfoque cliente experimentado: Clientes mayores a 20 años y menores a 27 años en búsqueda de clases más avanzadas de baile.

### ***Posicionamiento***

Definidos los targets, se detalla la forma en cómo se quiere que se perciba las acciones estratégicas tanto de manera general, como para la percepción de los targets definidos.

*Posicionamiento general: " En PPDS tenemos lo que buscas para tu baile "*

En términos generales, la redefinición apuntará a tener productos y servicios con los cuales los clientes se identifiquen, supliendo sus necesidades y preferencias, en base a la incidencia que tienen los factores de decisión según los segmentos. Con esto PPDS apunta a tener productos y servicios que se sientan personalizados por los clientes, demostrando que constantemente están pendientes de lo que ellos desean y generando acciones concretas. Las acciones estratégicas asociadas son:

- Diversificar contenidos de promoción, tanto en redes sociales como presencial, para dar a conocer los servicios ofrecidos con enfoque comunicacional en los targets definidos.

- Aumentar el posicionamiento de búsqueda web.
- Hacer seguimiento continuo del público que asiste a los servicios para la evaluación e iteración de la segmentación para su optimización.

Con las acciones estratégicas definidas, el posicionamiento busca la diferenciación en base a la generación de servicios que transmitan personalización para los clientes.

*Cliente nuevo: “Que nada te frene, inicia tu camino en el baile junto a PPDS”*

Se quiere llegar a los clientes que presentan barreras de entrada a las escuelas de baile, bajo la premisa de que se ofrece el espacio adecuado para poder romperlas. Para el mediano-largo plazo se busca posicionar a PPDS como el mejor lugar para empezar a tomar clases en escuelas de baile, sin importar si tienes 14 o 27 años. Las acciones estratégicas asociadas son:

- Definir servicios acordes al nivel de los clientes.
- Ofrecer oportunidades atractivas para conocer los servicios de PPDS.

*Cliente experimentado: “Entrena junto a los mejores en PPDS”*

Para los 2 targets se busca posicionar desde la base que PPDS traerá al mercado oportunidades que respondan tanto a un público experimentado como al público nuevo, con lo que el objetivo es poder entregar la sensación de oportunidad única por parte de los productos y servicios que PPDS ofrece. Las acciones estratégicas asociadas son:

- Definición de productos especiales por parte de PPDS.
- Definir y evaluar políticas tarifas promocionales
- Ofrecer valores agregados de servicio en base a la evaluación de las preferencias de los clientes experimentados.

## **9.3 Definición de estrategia y objetivos**

Definida la estructura STP, se procede a definir la orientación estratégica del presente trabajo con sus respectivos objetivos.

***Estrategia principal: Redefinición de productos y servicios***

El proyecto nace en base a la situación posterior a la pandemia y la necesidad de tomar acciones que permitan afrontar el escenario actual del rubro del baile. PPDS en la actualidad necesita buscar las oportunidades que generen un aumento en sus ingresos, mediante la llegada de nuevos clientes y la retención de estos, siendo este el objetivo principal del presente trabajo.



La definición de la estrategia aprovecha todos los aspectos ya mencionados y cómo estos se relacionan. PPDS no presenta limitantes al momento de querer diferenciar productos y servicios, dado que cuenta con los espacios físicos y un gran número de colaboradores para la definición de estos, pero a su vez, está en una posición en que no es competitivo por precios en un mercado que presenta altas amenazas por parte de nuevos competidores. La investigación de mercado permite evidenciar que el factor precios es relevante, lo cual se complementa con la segmentación y targets definidos que se refugian en la edad, nivel y barreras de entrada de las personas. El uso estratégico de esta información levantada es un insumo clave para una empresa que en la actualidad no tiene correctamente justificados los propósitos y metas que presentan los productos y servicios ofrecidos. La escuela tiene la facultad de poder hacer un seguimiento a los objetivos sin la necesidad de hacer un trabajo adicional, dado que ya cuenta con un sistema de reservas online en su propio sitio web, en el cual se registra diariamente la información de los servicios ofrecidos y las ventas de sus productos.

Todos estos antecedentes llevan como resultado que, para el aumento de ingresos, es necesario inicialmente poder redefinir los productos y servicios que actualmente ofrece PPDS. Dicha redefinición apunta a poder diseñar un catálogo de productos y servicios que tengan como pilar a los targets descritos, aprovechando en su implementación las oportunidades encontradas. Para esta estrategia, los objetivos generales son:

- Creación de productos enfocados en segmentos y targets de clientes diferenciados por sus factores de decisión.
- Evaluar la curva de precios actual de PPDS.
- Dar uso efectivo a información levantada para la definición de evaluaciones de productos y servicios de manera periódica.

***Estrategia secundaria o complementaria: Mejorías en el funcionamiento de los canales de venta***

Alineándose con la estrategia comercial principal, se presentan necesidades a resolver para asegurar el éxito de esta. El gran número de servicios lleva a la escuela a tener un gran número de productos para poder reservar sus clases, lo que en sí actualmente presenta como debilidad el hecho de que la experiencia de compra y/o reserva online no es óptima, tanto en tiempos de carga del sitio y en cómo se muestran los catálogos de productos de PPDS. Todo esto lleva a que no solo se deban definir objetivos, precios y características de los productos y servicios a ofrecer, y es necesario poder simplificar el “paso a paso” de las ventas tanto de manera presencial y online, y mejorar la interfaz del sitio para mostrar de manera adecuada los servicios y productos a definir.

Otros objetivos estratégicos y acciones serán desarrolladas durante la definición de los elementos presentes en el marketing operativo.

## 9.4 Marketing operativo: Marketing Mix (4p's)

Definidas las características generales y el enfoque que presenta la estrategia comercial, se procede a relacionar está en base a las variables que se deben manejar y definir dentro de un plan de marketing para su ejecución. Dicha tarea se ve resumida en la definición del marketing mix en base a las 4p's, en las cuales se detallan las características para los productos, precio, plaza y promoción. Existe una definición basada en las 7p's de servicios, en la cual se incluyen a las personas, procesos y prueba físicas, dichas variables son analizadas de modo conjunto con las 4 que se definen: En el caso de las personas y procesos, estas serán mencionadas en la plaza, y por parte de las pruebas físicas en los productos.

### 9.4.1 Producto

Se tiene que para los servicios ofrecidos por parte de PPDS, se ha mencionado previamente que los usuarios actualmente pueden acceder a la reserva directa de las instancias mediante compra de “clase suelta”, o acceder a uno de los 27 productos intangibles distribuidos entre packs y planes, los cuales asignan un saldo a las cuentas de los clientes para poder seleccionar clases futuras dentro de plazos estipulados para su consumo. Son diversos los servicios ofrecidos por parte de PPDS semanalmente y que pueden ser reservados, pero no existen objetivos claros para los productos disponibles, careciendo a su vez de una justificación concreta para su existencia más allá de ofrecer alternativas más convenientes por precios a medida que se compra una mayor cantidad de clases.

Se propone la redefinición de los productos ofrecidos, con el objetivo estratégico de *generar alternativas que respondan de mejor manera a las necesidades de los targets previamente definidos*, para lo cual se contemplan las siguientes consideraciones generales:

- **Justificación de redefinición de productos:** El comportamiento de compra/consumo actual no justifica la existencia de productos a plazo semestral y anual, y en el Anexo G: Ventas productos y servicios 2022, es posible visualizar que, entre la combinación de clases sueltas, pack y planes, solo los primeros 20 productos presentan un nivel de venta sobre el 1% del total, por lo que actualmente existe un catálogo muy grande que va reduciendo la visibilidad de los productos de manera individual. Se definen targets para la estrategia comercial que apuntan a la definición de productos en base a el nivel de baile de los clientes y a sus edades.
- **Medidas de reducción en la cantidad de productos ofrecidos:** En base al punto anterior, se busca iniciar la reducción de productos en base a productos mensuales, dejando en evaluación posterior la incorporación de productos trimestrales. Actualmente ya existe la distinción de productos para menores de 13 años, con las clases KIDS, las cuales también deberán adaptarse al formato mensual/trimestral de productos. Por otra parte, se ve necesario la unificación de pack y planes mensuales, definiendo un nuevo producto que no se encasille bajo estos nombres, y tampoco con el término “mensual”, borrando las nociones antiguas de planes y permitiendo la renovación completa de los productos a ofrecer en el mercado.

- **Redefinición en el canje de productos:** Hoy en día los productos ofrecen saldos de clases virtuales para poder reservar los servicios, es decir, un plan de 4 clases mensuales permite reservar 4 clases en un mes. Esta política de canje en los productos no interactúa de buena manera si es que se quieren incorporar promociones puntuales para ciertas clases, por lo que, en caso de querer dejar clases a mitad de precio o querer tener productos con precios diferenciados fijos, por ejemplo, es posible percibir que no fue una buena decisión el comprar un plan que no discrimina entre servicios. Para esto, dentro de la implementación de la estrategia comercial, que busca ofrecer productos que respondan de mejor manera a los targets objetivos, es necesario permitir la variación de precios entre clases, la posibilidad de ofrecer promociones temporales y clases especiales de baile sin mermar la posibilidad de compra de los productos a ofrecer, por lo que se pasa a tener un sistema en que la compra de productos permite la recarga de saldos de dinero para la adquisición de clases. Finalmente, como medida de control dentro del canje de productos, la redefinición se implementa *en los productos que no son pensados para el mundo kids*, y de este modo, separar los tipos de canje, evitando mal uso de productos.
  
- **Reajuste de la cantidad de clases estimadas por producto:** La distribución del número de clases que se pueden reservar con los saldos de los nuevos productos debe responder de mejor manera a los comportamientos de reservas encontrados, en donde el 75% de los clientes en un mes de alta demanda (Julio 2022) no reservó por sobre las 4 clases. Frente a esto se propone la incorporación de que el saldo base de los productos sea pensando en 2 clases, respondiendo a la tendencia central de los clientes, y definiendo un tope máximo de saldo pensado para 12 clases.
  
- **Incorporación de producto con clases ilimitadas:** Con respecto al punto anterior, existe cierto público distribuido entre las 13 y 33 clases mensuales en el mes de Julio del 2022, por lo que es necesario que las nuevas opciones de productos permitan la sustitución para estos clientes, para lo cual se sugiere la incorporación de un producto con saldo ilimitado mensual como alternativa adicional a los nuevos productos.

Dentro de la definición de los nuevos productos, adicionalmente a las consideraciones generales mencionadas, se incorporan las propuestas de valor para clientes nuevos y para clientes experimentados.

**Clientes nuevos: Línea de productos y servicios adicionales para iniciados en el baile, en base a segmentación por edades.**

Aprovechando la reducción de productos para público general, se debe reforzar la llegada de clientes sin experiencia mediante paquetes de productos específicos para los cursos con menor dificultad que ofrece PPDS, y que, a su vez, rescate la distinción de las edades de los segmentos. Iniciación a ritmos urbanos se promociona actualmente como un curso para quienes quieren aprender a bailar, mientras que también existe Full Dance como una alternativa para quienes buscan algo más recreativo mediante rutinas coreográficas. Aprovechando el enfoque formativo y una

mayor masa de clientes inexperimentados en el público joven, la definición de los productos de iniciación, que incluso con su nombre refuerzan la idea, debe orientarse como una alternativa para clientes entre 14 y 20 años, mientras que full dance para 21 y 27 años, siendo estos rangos etarios no excluyentes y solo una referencia clara al momento de querer definir el enfoque comunicacional de promocionar estos productos. En base a la popularidad de las clases, es necesario aprovechar el impulso entregado por los servicios con más asistentes que viene dado por el reggaetón, por lo que es importante *definir de manera clara la evolución entre productos* y que las clases actualmente definidas como básicas e intermedias son la continuación para quienes inician en el baile.

CLIENTES NUEVOS	
<b>Nuevas clases</b>	Reggaetón iniciación Full Reggaetón (Mismas características que clases actuales)
<b>Nuevos productos de compra</b>	Clase individual iniciación/Full Clase de prueba iniciación/Full

*Ilustración 53. Clases y productos para clientes nuevos (Fuente: Elaboración propia)*

En la ilustración 53 se mencionan las propuestas a incorporar enfocadas a los clientes nuevos, en la cual se refuerza la llegada de clientes mediante servicios y productos enfocados en las clases de iniciación y full dance, para lo cual se incorpora la posibilidad de que los clientes tengan la posibilidad de probar dichas clases. Es necesario asegurar la existencia de cada clase nueva en todas las sedes de la academia, y mediante el control de la asistencia, regular la apertura y cierre de estas.

### **Clientes experimentados: Valores agregados para clases de nivel intermedio y productos especiales**

En un mercado que la rivalidad entre competidores es alta y no existen barreras de entrada grandes para nuevos competidores, la masificación de los servicios ofrecidos en el mercado se vuelve una amenaza muy grande, que se refuerza para quienes ya están inmersos en el mundo de las clases de baile y tienen el conocimiento para comparar diversos aspectos entre las distintas escuelas. Quizás el potencial del segmento mayor a los 20 años y menor a los 27 no es tan alto al corto plazo, pero dado que este perfil agrupa a quienes ya tienen experiencia, es necesario generar las acciones para que *a futuro minimizar la fuga de los clientes que ya lleven tiempo en PPDS*. Es clave el comprender dentro de la investigación de mercado que, a mayor nivel, empieza a ser más relevante los profesores y menos los precios, y que el perfil de clientes más experimentado tienen preferencias por clases de mayor duración, por lo que, al adaptar los servicios actualmente ofrecidos con estas consideraciones, se busca transformar ciertas clases intermedias a lo que son masterclass, clases especiales de mayor duración para niveles avanzados, pero incorporando estos servicios dentro del horario regular de clases, y dejando solo como productos especiales los workshops y training. En la ilustración 54, se resumen los cambios de clases y el nuevo producto a incorporar.

CLIENTES EXPERIMENTADOS	
Sustitución de clases	Algunas clases pasan a ser Masterclass (Clases de hora y media, nivel intermedio con profesores destacados)
Nuevos productos de compra	Masterclass individual

Ilustración 54. Clases y productos para clientes experimentados (Fuente: Elaboración propia)

La incorporación de clases de mayor duración busca no generar grandes cambios en la estructura horaria de PPDS, por lo que la propuesta de clases de hora y media es viable de *lunes a viernes a las 19:30 hrs*, con la posibilidad de que las masterclass sean hasta de 90 minutos y terminando de forma paralela con la clase que inicia a las 20:00 hrs. en la segunda sala de cada sede.

Con todas las consideraciones mencionadas, se presenta en la ilustración 55 las modificaciones en el catálogo de productos, en base a la estrategia comercial definida.


CATALOGO DE PRODUCTOS			
Clase individual	Pack 5 clases Pack 10 clases Pack 20 clases	Plan mensual Plan trimestral Plan semestral Plan anual (Todos con 4,8,12,16 y 20 clases)	Kids mensual Kids trimestral Kids semestral
Para todos los servicios regulares	Para servicios distintos a KIDS		Exclusivo clases KIDS
<b>27 productos</b>			
			
PROPUESTA ESTRATEGICA DE PRODUCTOS			
Clase individual estilos Clase individual iniciación/full Individual master class	Saldo pensado para 2 clases Saldo pensado para 4 clases Saldo pensado para 8 clases Saldo pensado para 12 clases Free Pass	Kids 4 clases  Kids 8 clases  Kids 12 clases	
Para los servicios especificados	Para servicios distintos a clase KIDS		Exclusivo clases KIDS
<b>11 productos</b>			

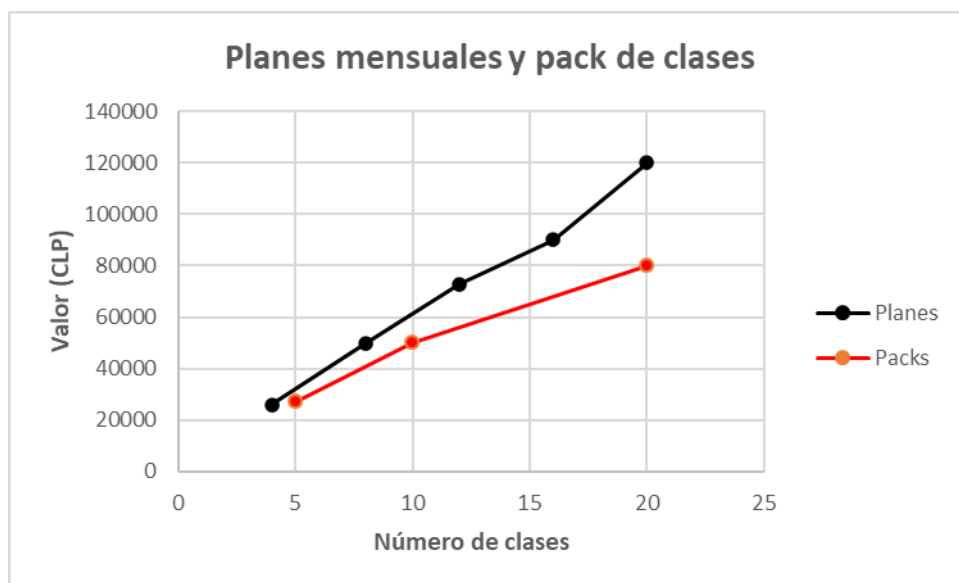
Ilustración 55. Propuesta de redefinición de productos PPDS (Fuente: Elaboración propia)

La propuesta base busca llegar a la definición de 11 productos, siendo el 40,7% de los productos actualmente ofrecidos, dejando un margen amplio para la evaluación de cambios posteriores en la cartera de productos para vender. La incorporación de iniciación reggaetón, y full reggaetón, amplia el universo de clases dentro de la compra de “Clase individual iniciación/full” y trae consigo una oportunidad para poder capacitar pedagógicamente a los profesores que la escuela piense que

necesiten de esta ayuda. Finalmente, los nombres son referenciales y se incorpora como parte de la implementación la definición del formato final de los productos.

## 9.4.2 Precio

Los packs y planes que se planean fusionar presentan curvas propias de precios, las cuales no tienen un objetivo estratégico específico, compitiendo entre ellas en el caso de los planes mensuales.



*Ilustración 56. Curva de precio para planes mensuales y packs (Fuente: Elaboración propia)*

Se evidencia en la ilustración 56 que la curva de precios para packs es más conveniente para todos sus productos ofrecidos, pero a pesar de este hecho, en las plazas de venta se busca dar mucha más visibilización a los planes, por lo que en niveles de venta estos productos están muy similares. Este hecho hace la distinción de que los packs son un producto pensado para público antiguo que ya conoce su existencia, y los planes para los nuevos desde marzo del presente año. La existencia de ambos presenta el riesgo de que quienes compran siempre planes, de enterarse de la existencia de los packs, se genere la sensación de “estafa” por parte de sus compras previas.

Las estrategias de precios tienen como premisa evitar aquella percepción de engaño a los clientes, por lo que es importante definir curvas de precios basadas en la que define los precios para los packs, e incluso tratando de ser levemente más conveniente que esta, dado que se quiere justificar el cambio de los productos, como una iniciativa pensando en la economía de nuestros clientes y respondiendo a la necesidad de buscar ser más competitivos con respecto a los precios del mercado, pero centrandolo en los cambios de tarifas en los targets objetivos. Las consideraciones con respecto a los precios para la implementación de la estrategia comercial son:

- **Valor clase individual:** La definición de 2 productos adicionales dentro de las clases

individuales busca poder entregar propuestas de valor a los targets objetivos dentro de la definición de estos. La clase individual genérica no es evaluada dentro de los cambios de precio estratégicos, dado que busca ser la opción para quienes no se encuentren dentro de los nichos objetivos. Para propósitos posteriores en la definición de la curva de precios de los saldos, se propone la modificación de la clase individual de \$6990 a \$7000.

- **Valor clase individual iniciación/full:** Se busca ser agresivos dentro del mercado con respecto a la llegada de clientes que quieran tomar clases de iniciación o de Full Dance, por lo cual este producto individual es el de menor precio. Para la estimación de su valor se considera el valor promedio de las clases individuales de los 7 principales del mercado, siendo igual a \$5807. Considerando el hecho de que no muchas academias ofrecen sustitutos a este tipo de servicios, es posible ser competitivos con un valor cercano a los \$6000 para este producto.
- **Valor masterclass individual:** La definición de las masterclass debe responder a las opciones sustitutas ofrecidas en el mercado, por lo cual su valor debe tornarse a lo ofrecido tanto en intensivos de profesores y clases de nivel intermedio/avanzado de mayor duración que una hora, por lo que, volviendo a las referencias de valores obtenidas en el benchmarking, el precio de las masterclass debe estar entre los \$7000 y \$8500.
- **Consideraciones para la definición de la curva de precios de los saldos:** Se busca que la sustitución de packs y planes sea en búsqueda del ofrecimiento de productos más convenientes, por lo que se usa como referencia la curva de precios de los packs actuales de PPDS. Para el caso de los saldos de clases definidos en la sección anterior, se propone equiparar los valores individuales de las clases calculados de los packs y equiparlos para una cantidad menor de clases. Usar las referencias de precios anteriores facilita la visualización de las ventajas que presenta el nuevo producto con respecto a los que habituaban comprar los clientes. De este modo se propone una curva base con valores calculados de las clases individuales que sean menor o igual a \$5400 (Referencia valor individual del pack de 5 clases a \$27.000) para el saldo pensado para 4 clases y menor o igual a \$5000 (referencia valor individual pack de 10 clases a \$50.000) para el saldo pensado para 8 clases. En base a estos puntos se define la función, que puede ser lineal o no, con que se definen los valores pensados para 2 y 12 clases. Posterior a la definición de estos precios individuales se procede a definir el saldo a cargar en base al valor de las clases individuales propuesto de \$7000. Como ejemplo, si el valor de \$5400 es el utilizado para estimar el saldo de 4 clases, el producto a ofrecer es “Abona \$21.600 (\$5400 por 4) a tu cuenta y te cargamos \$28.000 en clases (\$7000 por 4)”. En la ilustración 57 se entrega una propuesta que cumple con las condiciones antes descritas.

### Propuesta de curva de precios PPDS

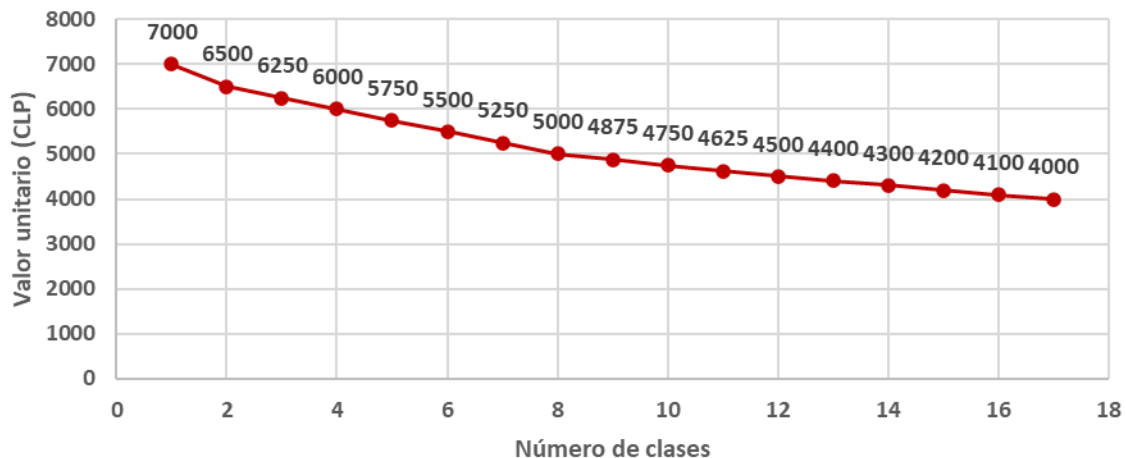


Ilustración 57. Propuesta de curva de precio nuevos productos (Fuente: Elaboración propia)

- **Definición estratégica de implementación de productos especiales:** Finalmente, para productos especiales, las estrategias de precios deben apuntar a maximizar el número de ventas, dado que actualmente PPDS ya presenta valores muy elevados para competir. Es por esto que los productos especiales deben cumplir con que la sede prioritaria es La Florida, contemplando su sala más espaciosa, y en caso de tener una segunda opción sede, sea Maipú, que presenta la sala más grande de las 6 presentes en la región metropolitana. Los precios de productos especiales deben ser cercanos al valor masterclass individual.

#### 9.4.3 Plaza

Los esfuerzos dentro de las plazas de PPDS deben estar centrados en fortalecer actualmente el canal de ventas online, tornando a la venta presencial como una alternativa situacional, y de este modo permitir la liberación de capital humano para otras tareas claves dentro de la estrategia, como son la orientación de los nuevos productos y servicios, que en si puede traer ventas asociadas, pero en otros casos simplemente pueden ser oportunidades para aclarar dudas para posteriormente concretar procesos de venta de manera online. La plaza online toma un papel muy importante ante la estrategia comercial: La entrada y salida de productos y servicios permite una reestructuración de contenidos y del esqueleto del sitio para poder optimizar la experiencia de los clientes, definiéndose la búsqueda de mejoras como estrategia secundaria. Se proceden a mencionar las características en cuales se centra la estrategia en relación con la plaza para su correcta ejecución.

- **Priorización de la interfaz móvil por sobre escritorio:** Actualmente el formato del sitio premia de buena manera la experiencia de compra en escritorio, pero en la práctica, las visitas al sitio son sobre el 75% por medio de celulares, y en base a las métricas web, se evidencia que presenta bastantes ineficiencias relacionadas a los tiempos de carga y a la experiencia de navegación en el sitio. Es necesario definir una *política de priorización, que declare los recursos humanos y económicos para mejorar cada una de las interfaces.*



- Definición de nueva categoría principal en el sitio para productos de iniciación/full:**  
 Facilitar la información relevante para los targets objetivos debe ser la principal prioridad al momento de definir los contenidos del home page. En el caso de los clientes nuevos, tenemos un perfil que probablemente nunca ha visitado el sitio, y si lo ha visitado probablemente ha sido en base a una exploración personal sin una guía clara o ventana objetivo a la cual se espera que llegue. Se define la necesidad de definir un botón de acceso directo para público nuevo, en donde haya un mensaje de bienvenida a la academia y orientando que “si desean empezar en el baile tenemos los siguientes productos para ti”, incluyendo los productos de Iniciación y Full, en los cuales se incorporan los nuevos productos reggaetón iniciación y full reggaetón, y a diferencia de otras ventanas, facilitar de manera más accesible los números telefónicos de las sedes e invitando a que “si necesitas orientación, no dudes en llamarnos”. Los botones de acceso directo en celulares no deberían superar las 4 o 5 categorías para que la visualización de estas sea directa, sin la necesidad de deslizar con el dedo para bajar dentro de la ventana de navegación. En la ilustración 58 se presenta el home page de la versión móvil, ejemplificando y mostrando los botones de las categorías por definir.



*Ilustración 58. Home page versión móvil del sitio PPDS (Fuente: powerperaltaonline.com)*

- Selección de otras categorías principales para home page y reducción de contenidos:**  
 Para los clientes experimentados, en base a el análisis del comportamiento de los clientes, el mayor número de ellos selecciona ir directamente a clases por sobre otras categorías, por lo que para otras rutas que llevan al mismo resultado, se dejan solamente dentro del menú desplegable. Esta sería la segunda categoría por considerar dentro de la portada del home page, siendo necesario evaluar el resto de los contenidos iniciales a mostrar. La extracción de los contenidos que no deriven en una categoría de productos del home page, es otra tarea complementaria para evitar bajar en la pantalla con el mouse o el dedo (conocido como hacer “scroll”), y reducir los tiempos de carga del sitio.
- Reforzar segmentación de contenidos en base a públicos objetivos y tipos de servicios:**  
 El nuevo catálogo de productos debe lograr filtrar en base a los grupos de productos

definidos (Free pass, saldos, mundo Kids), y de este modo permitir ver una cantidad reducida de productos y que tengan un verdadero interés por parte del cliente. La plaza online a su vez debe buscar separar los servicios regulares con productos especiales, incorporando la categoría “promociones y otros productos”, y de este modo hacer efectiva la promoción de productos especiales o visibilizar las modificaciones de precios. A pesar de la reducción de productos, en el caso de definir servicios individuales, existe un gran número de ellos, y, por ende, no es tan directo el reconocer que alguno de estos tenga precio rebajado.

- **Definición, capacitación e implementación sobre políticas de uso de los nuevos productos, reservas de servicios y proceso de verificación de identidad en sede:** Para la venta de los productos tanto online y presencial se debe tener las políticas de uso de estos productos y reservas de clases. Se define como métrica clave la reducción del número de suplantaciones en las reservas, dado que, en el proceso de registro de reserva, los usuarios deben rellenar sus datos, y donde pueden entregar los datos de un tercero para el uso de sus saldos vigentes. La política de uso de productos debe advertir, tanto en plaza presencial y online las acciones que se tomarán ante estas prácticas, y la definición del protocolo de verificación en sede de los participantes de las clases. La necesidad de este protocolo es otra razón importante para potenciar la plaza online, y evitar innecesariamente la incorporación de personal adicional.
- **Minimizar discordancias de check-in y participantes en sala:** El check-in de los participantes es clave al momento de querer llevar desde un principio, datos confiables con respecto al comportamiento de compra y reserva de clases con los nuevos productos.

#### 9.4.4 Promoción

Los targets definidos se encasillan en un público relativamente joven (entre 14 y 27 años), en un mercado que presenta oportunidades con respecto el uso adecuado de las redes sociales que estén siendo tendencia, reforzado por tratarse de baile, arte en movimiento, una actividad que permite la generación de contenido de alto interés, sobre todo en Tik Tok, en donde se crean diversos “Challenges” que consisten en la realización de coreografías sencillas y de corta duración. Las estrategias de promoción se enfocan en el uso óptimo de las redes sociales más usadas por los jóvenes (siendo estas Instagram y Tik Tok en base al análisis PEST), utilizando las métricas levantadas con respecto al comportamiento web de los usuarios y las acciones a realizar para lograr el posicionamiento con respecto a los targets objetivos con los nuevos productos y servicios definidos:

- **Definición de líneas comunicacionales a abordar:** Se definen 3 líneas comunicacionales principales dadas por la nueva cartera de productos. La primera línea busca ser un refuerzo puntual de clases para personas que estén iniciando y que sean parte del segmento de edad de 14 y 20 años, a los cuales se les debe incitar la llegada a la academia mediante la promoción en redes sociales y sede de las clases de iniciación. Por otra parte, para el público mayor a 20 años y menor a 27 años sin experiencia en academias, la promoción debe incitar

su llegada a la academia refugiándose en las clases Full Dance y Full Reggaetón, pero recordando que, para estas 2 líneas ya mencionadas, no existen restricciones de edades entre segmentos, siendo estos límites etarios utilizados para adaptar la promoción según el comportamiento de cada segmento. Finalmente, la tercera línea para promocionar clases para clientes más experimentados, la cual no se centra tanto en los clientes y en la orientación de compra de estos dentro del sitio o en sede, sino que busca dar a entender la plusvalía que presentan las masterclass y otros productos adicionales al horario.

- **Promoción presencial, y capacitación nuevos productos:** La nueva cartera de productos se promociona de manera presencial mediante la presencia de un afiche y primordialmente con las encargadas de sedes, quienes deben estar al tanto de todas las características que presentan los nuevos productos y servicios de PPDS. A disposición de las personas, la reducción de productos permitirá la generación de un folleto con información más acotada y con todos los productos disponibles, que, de ser necesario, las encargadas de sede tendrán la tarea de orientar con respecto a las clases ideales para la persona interesada.
- **Concurso enfocado en impulsar las ventas:** La vía del concurso se prioriza por sobre descuentos iniciales, dado que ya se definen productos que buscan reducir los costos de los ofrecidos anteriormente, por lo que inicialmente el número de compras no debería verse por ningún motivo reducido al implementar la estrategia comercial. El concurso busca incentivar la compra de productos de valores más elevados, dado que consiste en sortear de manera mensual una recarga de saldo gratis del producto equivalente a la mayor realizada, dejando a definición de PPDS los plazos de vigencia y condiciones adicionales de este concurso.
- **Definición de la política de publicaciones efectivas:** La definición de los días y hora de publicación siguen la regla de publicar en horarios posteriores a las 20 hrs. o entre las 11 hrs. y 13 hrs., reduciendo la frecuencia de publicaciones e historias en Instagram durante los fines de semanas, pero aprovechando las ventanas de tiempo mencionadas para el domingo en la noche o el lunes en la mañana sin falta para informaciones relacionadas a productos como las definidas en esta estrategia.
- **Política de distribución de contenidos en redes:** La promoción para clientes nuevos, debe mostrar la existencia de espacios en donde la gente va creciendo en el baile, regulando y las proporciones de videos de los productos ofrecidos en base al porcentaje que estos representan en los horarios. De este modo debe cumplirse como mínimo un video de productos de iniciación y uno de full dance semanalmente.
- **Política de anticipación promocional:** Para la promoción de los productos especiales y promociones, se evidencia que el comportamiento de anticipación de compra en caso de clases regulares no llega a más allá de 2 días, por lo que, para evitar perdida de la información, la anticipación de la información en caso de promociones debe responder a públicos cercanos a su proceso de reserva y se debe alinear a no promocionar un descuento 3 días antes y tampoco más tarde de la ventana de las 11 y 13 hrs. del mismo día.
- **Identificación y levantamiento de alerta temprana al “Shadowban”:** El refuerzo del uso de Tik Tok va acompañado de la regulación del contenido en Instagram y poder mantener control con respecto al fenómeno de Shadowban, en donde el continuo uso de

historias que son saltadas por usuarios debido la gran cantidad de contenido, hace que pasen a ser sitios que los algoritmos declaran como “no interesantes”, y con ello dejen de aparecer en las páginas de inicio e historias. Como objetivo de regulación está el constante monitoreo de la cantidad de vistas de las historias y ver el porcentaje de vistas con respecto al número de seguidores de manera semanal.

- **Enfoque y uso de Tik-Tok:** Tik-Tok debe orientarse como plataforma de interacción mediante concursos y challenges, dejando el lado informativo directamente a Instagram, dado las tendencias de uso de la primera red social mencionada.
- **Política de publicación de precios:** Los precios no competitivos de PPDS llevaban a no hacer públicos los valores en redes sociales, y así evitar efectos negativos, pero ante las estrategias definidas en precios, se invita a relajar dicha medida y tener como nuevo protocolo que a productos promocionales que estén por debajo del valor más bajo de mercado (\$4666) sean anunciados directamente en sus sitios para agilizar la decisión de compra de los clientes.
- **Definición de presupuesto de marketing:** Con respecto a la web, se busca definir un presupuesto de marketing para aumentar el posicionamiento web en los resultados de búsqueda, ya que se evidencia que actualmente la academia no está presente con los términos claves de escuela de baile o academia en las primeras 3 páginas de resultados. Dado las características del rubro, en el caso de Google Ads no es necesario invertir grandes montos, dado que según las palabras claves a utilizar es el valor de las campañas.
- **Propuesta de convenio con colegios:** Finalmente, PPDS presenta un alto nivel de contenido grabado para utilizar en RRSS, por lo que es importante comprender el nivel de exploración de estas plataformas y la evaluación de cuantos clientes nuevos logran llegar en base a estas y la definición de un protocolo de contenidos semanales en donde se definan cuotas para cada tipo de contenido. Pero más allá de reforzar y optimizar el canal que regularmente ha usado PPDS, se busca explorar nuevas rutas, y se define una estrategia de promoción adicional, y con ello un punto comparativo para ver las llegadas tanto por redes sociales y por otros medios. En el presente trabajo se detalla la falta de iniciativas que inviten o promuevan a las danzas urbanas, y, por ende, medios que no han sido medidos con respecto a su efectividad. Dado las características de tratarse de un público joven primordialmente, acompañado del hecho de buscar la llegada de nuevos clientes que no han ido a academias, se propone el uso de promoción vía convenios con colegios, fijando acuerdos no anunciados o promocionados por parte de PPDS, si no que, de ofrecimiento directo a los establecimientos, los cuales tendrá la única misión de difundir una promoción especial para sus alumnos. Las tareas asociadas a dichos convenios conllevan a la definición de los productos que serán considerados dentro del descuento, dejando como propuesta el reforzar los productos de iniciación dado que se quiere invitar dentro del convenio a alumnos nuevos del segmento de edad menor a los 20 años. Además, se deben definir y redactar las condiciones de uso, plazos del convenio, entre otras consideraciones. En el Anexo I: Bosquejo base convenios PPDS con colegios, se detallan las características que contempla la incorporación de esta estrategia de promoción.

# 10. Plan de implementación e indicadores de evaluación

Para la implementación de la estrategia comercial es necesario poder definir las métricas que se deben tener en cuenta para monitorear el nivel de éxito de este plan. Posteriormente se mencionan las fases con las respectivas acciones a realizar para la concreción de la estrategia comercial, siguiendo las características definidas en el marketing operativo.

## 10.1 Plan de implementación

### Fase 1: Coordinación y ejecución de acciones de preparación para la implementación

La estrategia comercial inicialmente debe cumplir con ciertas tareas dentro de la organización para que en su desarrollo exista alineamiento entre sus áreas. Adicionalmente, se debe formalizar la estrategia en base a las consideraciones adicionales por parte de la administración de PPDS, y la ejecución de medidas de transición para las acciones futuras. Las tareas contempladas en esta fase son:

- Cierre esporádico de planes vigentes semestrales y anuales como medida de transición y anticipación. La ejecución de esta tarea
- Cierre de las características generales del producto: para aquello es necesario tener el nombre, la descripción general de este, curva de precios seleccionada, la línea comunicacional y gráficas a utilizar.
- Preparación del diseño web a utilizar en base a las especificaciones del producto acordadas, y creación de productos y ventanas en donde se desplegarán. Todo esto resguardando la no visualización del diseño.
- Definición y posterior capacitación al personal de la academia con respecto a las condiciones de los nuevos productos y promoción de lanzamiento relacionada a el sorteo de productos entre quienes compren. Es necesario tener claridad de los precios de estos, las clases que permiten acceder cada uno de ellos, y como se reforzaran los protocolos de identificación de suplantación y la verificación en sede en la toma de clases.
- Coordinación promocional sobre los anuncios tanto previos sobre la transición de productos, cuenta regresiva en base al día de implementación y contenidos visuales para el momento de lanzamiento. Comunicacionalmente se buscar dejar expectante en base a que dicha semana “es semana de anuncios”

- Avance en conversaciones con los profesores de baile con respecto a las nuevas clases a lanzar.

## **Fase 2: Lanzamiento de saldos de clases**

Posterior a la coordinación general y alineamientos internos, se contempla el lanzamiento progresivo de las iniciativas contempladas dentro de la estrategia comercial. Inicialmente, se introducen los nuevos productos para el canje de las clases, sin incorporar los nuevos servicios definidos. Durante esta fase las clases de iniciación de ritmos urbanos y full dance conservan sus valores, en espera de completar esta fase que es necesaria para poder ofrecer productos con precios diferenciados y promociones futuras de manera efectiva. La ejecución de la fase 2 conlleva la concreción de las siguientes tareas:

- Lanzamiento coordinado de nuevos productos y servicios en sede, redes sociales y sitio web. Se contempla la coordinación exacta entre contenido subido en Instagram, y la carga de los nuevos catálogos y formato del sitio web.
- Afiche informativo presencial y online sobre los cambios.
- Existencia de segundo afiche informativo presencial y online con respecto al producto free pass
- Lanzamiento de concurso de saldos gratis por redes sociales mensual

## **Fase 3: Lanzamiento de Iniciación reggaetón y full reggaetón**

Se incorporan inicialmente los productos para la captación de nuevos clientes, dado que incorporar al horario un producto con características distintas al resto como son las masterclass es una tarea que se debe postergar si se considera que la fase anterior ya implica cambios en el comportamiento de los clientes actuales, dando pie en enfocarse en medidas que concentran sus fuerzas principalmente en el nuevo público. Las tareas por concretar en esta fase son:

- Lanzamiento de clases individuales iniciación/full con precio reducido
- Documentación y generación de contenido relacionado a las nuevas clases lanzadas
- Disponer afiches presenciales y online sobre de que tratan los cursos iniciación y full.
- Control y evaluación sobre los comportamientos de compra y asistencia a las nuevas clases.
- Anuncio de clases de prueba para alumnos nuevos

#### **Fase 4: Lanzamiento de masterclass en horario regular**

Se procede a la incorporación de las clases pensadas para clientes experimentados, teniendo ya acordadas las condiciones de pago y de funcionamiento de estas con los profesores involucrados, siendo este aspecto clave para el no retraso de esta fase. Las acciones por realizar son:

- Lanzamiento de masterclass individual con precio definido
- Documentación y generación de contenido relacionado a las masterclass
- Publicación de afiches tanto presencial y online para avisar los cambios realizados en ciertos horarios para el lanzamiento de estas clases.
- Control y evaluación sobre los comportamientos de compra y asistencia a las clases.

#### **Fase 5: Evaluación y acciones complementarias**

A lo largo de la implementación de los productos y servicios, es necesario el seguimiento de los resultados obtenidos tanto en ventas, comportamiento de compras, participación de las clases y llegada de nuevos clientes. Adicionalmente, se definen las tareas complementarias de las fases anteriores a ejecutar. Las acciones a realizar son:

- Levantamiento de los datos para la obtención de las métricas claves definidas
- Definición futuras promociones y concursos complementarias a la estrategia comercial
- Evaluación y definición de modificaciones futuras en productos, precios, servicios y horarios.
- Búsqueda de convenios con colegios para la promoción de productos de iniciación.
- Calendarización de workshops y training

## **10.2 Indicadores claves de control y evaluación**

Definidas las características para las 4p's del marketing se definen cuáles son los indicadores claves para monitorear la implementación de la estrategia comercial:

### ***Indicador productos: Porcentaje de ventas por producto***

Uno de los objetivos por detrás de la redefinición, es poder justificar la existencia de cada uno de

los productos, los cuales se adaptan en mayor medida al comportamiento de consumo de los clientes, y por ende se espera que el porcentaje del 62% de compra de productos por sobre clases individuales aumente, y con ello cada uno de los productos *represente más del 2,5% del total de ventas*, siendo este un indicador de diagnóstico de la cartera de productos, y que se debe monitorear periódicamente.

#### ***Indicador de precios: Número de clientes nuevos y participación en clases***

Los productos apuntan a la inclusión de nuevos segmentos, que se reflejan en quienes no han empezado en el baile, y quienes prefieren venir a PPDS en base a la rebaja en la curva de precios, por lo que se espera un incremento en el número de clientes nuevos que no tenían como preferencia a PPDS por los precios anteriores, clientes que aprovechan los convenios con establecimientos, quienes llegan por concursos, o por alguna otra acción relacionada con los precios. Actualmente PPDS ha presentado crecimientos en sus Check-in promedio de 2 participantes por clase, esperando poder duplicar dichas cifras *para cada una de las clases de iniciación a ritmos urbanos, iniciación reggaetón, full dance, full reggaetón y masterclass*.

#### ***Indicador general clave: Ingresos totales mensuales***

Basado en el objetivo del trabajo a desarrollar, el conjunto de acciones a implementar debe llevar que en su conjunto puedan aumentar los ingresos de PPDS. La periodicidad de su medición es con respecto a los *meses del año*, con lo cual es posible a futuro ir rescatando los factores asociados a la estacionalidad para el año siguiente. Las metas asociadas a la implementación de productos nuevos apuntan al crecimiento progresivo con respecto a los ingresos esperados de un mes, que por lo bajo deben ser iguales al aumento asociado por clientes nuevos que se estimó de 2 por cada clase de los segmentos objetivos. En un mes aproximadamente PPDS realiza un poco más de 650 servicios, de los cuales los de tipo iniciados e intermedios representan aproximadamente el 33%, es decir aproximadamente 214 clases, lo que, considerando las 2 compras adicionales, se tiene un total de *428 participaciones extras gracias a la estrategia comercial*. Para evaluar económicamente a los nuevos participantes, se considera el valor mínimo calculado pagado por una clase, que sería por parte de quienes pagan por un free pass, siendo de aproximadamente de \$4400. Con estos valores se estima que el aumento de *ingresos mensuales mediante los nuevos productos es de \$1.883.200 aproximadamente*.



REDEFINICIÓN DE PRODUCTOS PPDS (PLAN DE IMPLEMENTACIÓN)						
MES	1	2	3	4	5	6
I. Coordinación y preparación						
II. Lanzamiento de saldos de clases						
III. Lanzamiento clases iniciación reggaetón y full reggaetón						
IV. Lanzamiento masterclass						
V. Evaluación y monitoreo						

*Ilustración 59. Plan de implementación (Fuente: Elaboración propia)*

En la ilustración 59, se definen los plazos estipulados para la realización de las fases contempladas para la realización de las acciones estratégicas definidas. Se contempla un periodo de un semestre para la ejecución y obtención de los resultados globales del lanzamiento de la redefinición de productos. Se espera que para la continuidad de la evaluación y monitoreo se haga un levantamiento de cifras de manera trimestral, dado que base a cifras del 2022 existe estacionalidad y es difícil comparar meses por separado.

# 11. Evaluación económica

Para la presente evaluación, se desarrolla el estado de resultado para la estrategia comercial conjunta para todos los targets, basado en los ingresos mensuales propios de la estrategia y como estado de pérdida el presupuesto de marketing a destinar para la implementación de dichas medidas.

## Costos asociados

Para la reestructuración web, la academia ya cuenta con un encargado del sitio, por lo que los costos asociados a los nuevos productos apuntan a los afiches en papel fotográfico, tanto para productos iniciación, audición compañía y promociones. Para esto se menciona en la implementación sobre la periodicidad mensual con respecto a productos, lo que lleva a imprimir 8 afiches mensuales (dos por sede), lo que equivale a un costo de \$500 por impresión (referencia la-librería.cl) llegando a un costo de \$4.000 mensuales. Adicionalmente, se contempla como respaldo 250 flyers con los nuevos productos por sede que se entregan al momento de que alguien pregunte por las clases de la academia y quiera orientación. Estos flyers se cotizan a un valor de \$168 (macprint.cl), por lo que 1000 flyers mensuales equivalen a \$35.000 (referencia notgrafic.cl). La suma total relacionada a promoción en sede es de \$39.000 mensuales.

La redefinición de los productos y servicios contemplan varias tareas de coordinación, definición y monitoreo para asegurar la continuidad de dichas medidas. Para dicha tarea se contempla que la misma administración responda con la coordinación del proyecto. Se espera que los convenios con establecimientos se ejecuten esporádicamente por un encargado, el cual cumple la función de volantero, quien tiene la misión de ir a ofrecer los afiches en los colegios, una vez por semana con un pago de \$25.000 diario o \$100.000 mensual. Se contempla que la campaña de colegios tenga a disposición 20 afiches para colegios mensuales, siendo un gasto de \$10.000. El total a gastar para promocionar en colegios es de \$110.000 mensuales.

Para la ejecución de los concursos mensuales, se considera la valorización de los productos considerados, los cuales en el caso en que se regale el producto más caro de manera mensual, se trataría de un free pass con un valor aproximado de \$74.800. Finalmente, para medidas relacionadas al posicionamiento web y campañas de RRSS, dado que el rubro del baile no es un rubro de alta demanda, servicios como Google ads no implica una gran inversión para obtener resultados base, por lo que se estima un presupuesto de redes sociales y posicionamiento web de \$80.000

Los costos asociados son contemplados en el presupuesto de marketing para la ejecución de la estrategia comercial y que son mostrados en la ilustración 60. Los costos totales son de \$303.800.

PRESUPUESTO DE MARKETING	
ITEM	COSTO MENSUAL (CLP)
Afiches y flyers informativos en sede	\$39.000
Valorización de premios de concursos	\$74.800
Promocionar PPDS en colegios	\$110.000
Presupuesto para posicionamiento web en google Ads	\$80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$303.800</b>

*Ilustración 60. Presupuesto de marketing (Fuente: Elaboración propia)*

## Ingresos esperados

En base a la estimación realizada en las métricas de evaluación, se evalúan los ingresos con respecto a el aumento de clientes dentro de los targets objetivos (clientes nuevos y clientes experimentados) y que consumen servicios de nivel iniciados o intermedios. Añadida a dicha estimación, se espera otro ingreso relacionado a clientes de clases básicas, que se ve relacionado con la nueva curva de precios de los nuevos productos de saldo de clases. Por parte de clases Kids no se contemplan ingresos, dado que los productos no reciben ajustes de precio.

El número de clases mensuales para cada tipo de servicios de la propuesta se estima en base al porcentaje de clases que representa dentro del total de servicios mensuales (650 aproximadamente), siendo las clases para iniciados cercano al 9,5% (62 clases), las clases básicas el 52% (338 clases) y las clases intermedias el 23,5% (152 clases). En el caso de las clases intermedias, es importante considerar que el cambio a masterclass es solo para un porcentaje de estas por lo que el número de masterclass mensuales se calcula estimando la realización de 4 semanales en sede La Florida, 3 en Apoquindo y 2 para Maipú y Viña del Mar. Estos valores son proporcionales a la cantidad de clases intermedias presentes en cada sede, lo que dan un total de 12 clases semanales, es decir 48 mensuales. La generación de los escenarios es en base al aumento de check-in por clase para cada ítem y que son presentados en la ilustración 61.

ESCENARIOS			
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
ITEM	Aumento de clientes por clase	Aumento de clientes por clase	Aumento de clientes por clase
Ingresos por clientes nuevos en clases de iniciación y full	1,5	3	4,5
Ingresos por clientes experimentados adicionales en clases masterclass	1	2	3
Ingresos por clientes adicionales en clases básicas	0,2	0,4	0,6

*Ilustración 61. Aumentos de clientes esperados por escenario (Fuente: Elaboración propia)*

Los coeficientes usados se basan en los aumentos presentados en los servicios de manera habitual sin las medidas definidas en esta estrategia, en donde en promedio los servicios en general presentan un crecimiento de 0,3 check-in por clase promedio entre enero y agosto del 2022, a lo cual se espera añadir 0,4 check-in para clases básicas 2 para masterclass y 3 para clases iniciación/full en el escenario esperado. Con los valores para los escenarios definidos, en las

ilustraciones 62,63 y 64 se presentan los ingresos esperados para el primer mes de cada escenario.

<b>INGRESOS ESPERADOS (ESCENARIO PESIMISTA)</b>					
<b>ITEM</b>	<b>Numero de clases mensuales aproximadas</b>	<b>Aumento de clientes por clase</b>	<b>Clientes totales</b>	<b>Ticke promedio</b>	<b>Ingreso (CLP)</b>
Ingresos por clientes nuevos en clases de iniciación y full	62	1,5	93	\$ 4.400	\$ 409.200
Ingresos por clientes experimentados adicionales en clases masterclass	48	1	48	\$ 4.400	\$ 211.200
Ingresos por clientes adicionales en clases básicas	338	0,2	67,6	\$ 4.400	\$ 297.440
<b>TOTAL</b>			<b>209</b>	<b>\$ 4.400</b>	<b>\$ 917.840</b>

*Ilustración 62. Ingresos esperados escenario pesimista (Fuente: Elaboración propia)*

<b>INGRESOS ESPERADOS (ESCENARIO ESPERADO)</b>					
<b>ITEM</b>	<b>Numero de clases mensuales aproximadas</b>	<b>Aumento de clientes por clase</b>	<b>Clientes totales</b>	<b>Ticke promedio</b>	<b>Ingreso (CLP)</b>
Ingresos por clientes nuevos en clases de iniciación y full	62	3	186	\$ 4.400	\$ 818.400
Ingresos por clientes experimentados adicionales en clases masterclass	48	2	96	\$ 4.400	\$ 422.400
Ingresos por clientes adicionales en clases básicas	338	0,4	135,2	\$ 4.400	\$ 594.880
<b>TOTAL</b>			<b>417</b>	<b>\$ 4.400</b>	<b>\$ 1.835.680</b>

*Ilustración 63. Ingresos esperados escenario esperado (Fuente: Elaboración propia)*

<b>INGRESOS ESPERADOS (ESCENARIO OPTIMISTA)</b>					
<b>ITEM</b>	<b>Numero de clases mensuales aproximadas</b>	<b>Aumento de clientes por clase</b>	<b>Clientes totales</b>	<b>Ticke promedio</b>	<b>Ingreso (CLP)</b>
Ingresos por clientes nuevos en clases de iniciación y full	62	4,5	279	\$ 4.400	\$ 1.227.600
Ingresos por clientes experimentados adicionales en clases masterclass	48	3	144	\$ 4.400	\$ 633.600
Ingresos por clientes adicionales en clases básicas	338	0,6	202,8	\$ 4.400	\$ 892.320
<b>TOTAL</b>			<b>626</b>	<b>\$ 4.400</b>	<b>\$ 2.753.520</b>

*Ilustración 64. Ingresos esperados escenario optimista (Fuente elaboración propia)*

En base a los ingresos esperados del primer mes, se hace la proyección de los primeros 12 meses considerando un crecimiento de asistentes de un 4%, lo que considerando un check-in promedio de 10,5 entre enero y agosto del 2022, es equivalente al 0,4 de crecimiento que presenta actualmente PPDS. En las ilustraciones 65,66 y 67 se presentan los estados de resultados para los distintos escenarios.

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>Mes</b>	<b>Nuevos productos</b>	<b>Ingresos (Sin IVA)</b>	<b>Presupuesto MKT</b>	<b>Beneficio Neto (Previo a impuesto a la renta)</b>	<b>Beneficio Neto (Post impuesto a la renta)</b>	
1	\$ 917.840	\$ 771.294	\$303.800	\$ 467.494	\$ 368.106	
2	\$ 954.554	\$ 802.146	\$303.800	\$ 498.346	\$ 392.398	
3	\$ 958.372	\$ 805.354	\$303.800	\$ 501.554	\$ 394.925	
4	\$ 962.205	\$ 808.576	\$303.800	\$ 504.776	\$ 397.461	
5	\$ 966.054	\$ 811.810	\$303.800	\$ 508.010	\$ 400.008	
6	\$ 969.918	\$ 815.057	\$303.800	\$ 511.257	\$ 402.565	
7	\$ 973.798	\$ 818.318	\$303.800	\$ 514.518	\$ 405.132	
8	\$ 977.693	\$ 821.591	\$303.800	\$ 517.791	\$ 407.709	
9	\$ 981.604	\$ 824.877	\$303.800	\$ 521.077	\$ 410.297	
10	\$ 985.530	\$ 828.177	\$303.800	\$ 524.377	\$ 412.895	
11	\$ 989.473	\$ 831.490	\$303.800	\$ 527.690	\$ 415.504	
12	\$ 993.430	\$ 834.815	\$303.800	\$ 531.015	\$ 418.122	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.630.472</b>	<b>\$ 9.773.506</b>	<b>\$ 3.645.600</b>	<b>\$ 6.127.906</b>	<b>\$ 4.825.123</b>	

*Ilustración 65. Escenario pesimista implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia)*

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>						
<b>Mes</b>	<b>Nuevos productos</b>	<b>Ingresos (Sin IVA)</b>	<b>Presupuesto MKT</b>	<b>Beneficio Neto (Previo a impuesto a la renta)</b>	<b>Beneficio Neto (Post impuesto a la renta)</b>	
1	\$ 1.835.680	\$ 1.542.588	\$303.800	\$ 1.238.788	\$ 975.424	
2	\$ 1.909.107	\$ 1.604.292	\$303.800	\$ 1.300.492	\$ 1.024.009	
3	\$ 1.985.471	\$ 1.668.463	\$303.800	\$ 1.364.663	\$ 1.074.538	
4	\$ 2.064.890	\$ 1.735.202	\$303.800	\$ 1.431.402	\$ 1.127.088	
5	\$ 2.147.486	\$ 1.804.610	\$303.800	\$ 1.500.810	\$ 1.181.740	
6	\$ 2.233.385	\$ 1.876.794	\$303.800	\$ 1.572.994	\$ 1.238.578	
7	\$ 2.322.721	\$ 1.951.866	\$303.800	\$ 1.648.066	\$ 1.297.690	
8	\$ 2.415.630	\$ 2.029.941	\$303.800	\$ 1.726.141	\$ 1.359.166	
9	\$ 2.512.255	\$ 2.111.139	\$303.800	\$ 1.807.339	\$ 1.423.101	
10	\$ 2.612.745	\$ 2.195.584	\$303.800	\$ 1.891.784	\$ 1.489.594	
11	\$ 2.717.255	\$ 2.283.407	\$303.800	\$ 1.979.607	\$ 1.558.746	
12	\$ 2.825.945	\$ 2.374.744	\$303.800	\$ 2.070.944	\$ 1.630.664	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.582.571</b>	<b>\$ 23.178.631</b>	<b>\$ 3.645.600</b>	<b>\$ 19.533.031</b>	<b>\$ 15.380.339</b>	

*Ilustración 66. Escenario esperado implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia)*

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
<b>Mes</b>	<b>Nuevos productos</b>	<b>Ingresos (Sin IVA)</b>	<b>Presupuesto MKT</b>	<b>Beneficio Neto (Previo a impuesto a la renta)</b>	<b>Beneficio Neto (Post impuesto a la renta)</b>	
1	\$ 2.753.520	\$ 2.313.882	\$303.800	\$ 2.010.082	\$ 1.582.742	
2	\$ 2.863.661	\$ 2.406.438	\$303.800	\$ 2.102.638	\$ 1.655.620	
3	\$ 2.978.207	\$ 2.502.695	\$303.800	\$ 2.198.895	\$ 1.731.414	
4	\$ 3.097.336	\$ 2.602.803	\$303.800	\$ 2.299.003	\$ 1.810.239	
5	\$ 3.221.229	\$ 2.706.915	\$303.800	\$ 2.403.115	\$ 1.892.217	
6	\$ 3.350.078	\$ 2.815.192	\$303.800	\$ 2.511.392	\$ 1.977.474	
7	\$ 3.484.081	\$ 2.927.799	\$303.800	\$ 2.623.999	\$ 2.066.141	
8	\$ 3.623.444	\$ 3.044.911	\$303.800	\$ 2.741.111	\$ 2.158.355	
9	\$ 3.768.382	\$ 3.166.708	\$303.800	\$ 2.862.908	\$ 2.254.258	
10	\$ 3.919.118	\$ 3.293.376	\$303.800	\$ 2.989.576	\$ 2.353.997	
11	\$ 4.075.882	\$ 3.425.111	\$303.800	\$ 3.121.311	\$ 2.457.725	
12	\$ 4.238.918	\$ 3.562.116	\$303.800	\$ 3.258.316	\$ 2.565.603	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 41.373.856</b>	<b>\$ 34.767.946</b>	<b>\$ 3.645.600</b>	<b>\$ 31.122.346</b>	<b>\$ 24.505.784</b>	

*Ilustración 67. Escenario optimista implementación estrategia (Fuente: Elaboración propia)*

Con los resultados obtenidos, es posible obtener el ROI en base a los beneficios netos después del impuesto a la renta y el presupuesto de marketing que es presentado en la ilustración 68.

	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Ingreso</b>	\$ 5.141.658	\$15.696.875	\$24.822.320
<b>Presupuesto</b>	\$ 3.645.600	\$ 3.645.600	\$ 3.645.600
<b>ROI</b>	<b>41%</b>	<b>331%</b>	<b>581%</b>

*Ilustración 68. Tabla resumen ROI por escenario (Fuente: Elaboración propia)*

Para tratarse de un plan de marketing, se debe tener la apreciación que dichos valores son aceptables siempre y cuando se consiga el escenario esperado o superior, sobre todo si nos basamos en el objetivo principal del presente trabajo. Es importante evaluar a su vez el esfuerzo asociado para la realización de la correcta implementación, en donde en etapas tempranas no se verán reflejados los efectos de la promoción en establecimientos, y con el pasar del tiempo será posible generar una red de alianzas que vaya evidenciando el aumento de clientes, y en si el valor de marca en base al mayor conocimiento de la marca.

# 12. Conclusiones

Terminada esta memoria, se puede reconocer la realidad que presenta el rubro del baile en Chile, el cual ha sufrido un punto de quiebre con la emergencia sanitaria por el COVID-19, y siendo a su vez este hecho el punto de partida para que Power Peralta Dance Studio evidenciara sus falencias y necesidad de respuesta ante un mercado que cada vez es más competitivo. Es innegable la posición privilegiada que esta escuela de baile ha tenido durante todos estos años, la cual se debe en gran medida al renombre de sus fundadores, los más de 10 años de funcionamiento, y la presencia en comunas claves dentro de la región metropolitana y en una región ciudad concurrida como es Viña del mar. Aunque sigan vigentes estos factores, la toma de decisión de los clientes se ha complejizado y las motivaciones que llevan a las personas a ir a las escuelas de baile es un aspecto que en todo este tiempo no se ha trabajado para responder de manera oportuna a las amenazas de mercado.

Esta memoria explora y busca dichas respuestas, visualizando el contexto actual y las características que presentan los competidores, las fortalezas y debilidades de la empresa, y comprendiendo a los clientes. Dentro de todo este análisis se pudo evidenciar las distintas motivaciones que puede tener un cliente al momento de ir a una academia: en algunos casos la ubicación, en otros los precios, en otros los profesores, y así diversas variables que se van mezclando y que abren la posibilidad de que PPDS y las escuelas de baile busquen el liderazgo de mercado para distintos nichos. La gran ventaja presente por parte de la empresa sobre este dilema es la presencia de varios recintos, que permiten la diversificación de productos y la posibilidad de poder responder a diversas necesidades.

Lo comentado anteriormente, también permite concluir que la rivalidad alta entre competidores detectada dentro del análisis de este trabajo es forzosa y se debe a la falta de directrices estratégicas por parte de todas las escuelas, las cuales en si ofrecen productos con baja diferenciación, y que se fomenta aún más con el hecho de que los profesores de baile no son contratados por estas, por lo que pueden ofrecer las mismas clases en distintos recintos.

La falta de acciones estratégicas por parte del rubro es otra razón por la inexistencia de barreras de entrada, siendo fácilmente replicable lo ofrecido, e incluso fácil de lograr la independización por parte de los profesores para que sus servicios particulares no tengan nada que envidiar a la experiencia de las escuelas. Es así como el plan estratégico finalmente más que definir un producto, termina siendo un cuestionamiento de la forma actual de cómo se definen los productos y servicios de la empresa, la cual a lo largo de sus años ha mantenido un funcionamiento estático, que se ve reflejado en el forzado regreso de los planes y packs antiguos como una exigencia hacia la antigua dirección, y que se tuvo que implementar de manera apresurada.

Con todo lo antes mencionado, se puede concluir que la estrategia comercial no responde probablemente a los intereses actuales de PPDS y lucha con la resistencia al cambio que actualmente se evidencia. Se busca aprovechar puntos fuertes de PPDS para abordar nichos en donde el mercado no ofrece soluciones con respecto a las barreras de entrada en el baile. La escuela tiene el suficiente renombre para que quienes piensen en bailar tengan en mente a Power Peralta Dance Studio, y ante esto, es importante responder con las necesidades que buscan los distintos segmentos identificados en este trabajo, abriendo la posibilidad de maximizar la llegada de clientes nuevos que pueden encontrar su espacio en alguna de las 650 clases ofrecidas mensualmente. La estrategia apunta a descuidar un poco al público habitual, el cual puede quizás fugarse, pero que, en términos de suma y resta, se espera poder quedar posicionado para las nuevas generaciones e ir forjando el sentido de pertenencia con las nuevas generaciones post-cuarentena.

Para trabajos posteriores, es importante recordar el aspecto inicial sobre un rubro que carece de ingeniería, por lo que cuestionar el funcionamiento, confiar en la analítica y en los números es clave y, en este rubro una oportunidad importante a aprovechar. Queda pendiente el análisis de viña del mar y la evaluación económica a profundidad de todas las sedes para cuestionar temas como el cierre y apertura de estas. ¿Cambios de ubicación?, ¿Estrategias de expansión a otras regiones?

Finalmente, a modo personal existen grandes aprendizajes con respecto a diferenciar los conceptos y temáticas con las que se deben trabajar para un fin concreto, para este caso, la definición de una estrategia comercial. La incorporación de otras áreas o tareas solo sesgan o limitan el poder analítico de las situaciones que se deben resolver: El constante involucramiento con la interna de una organización pueden llevar a pensar que se entiende cada vez mejor las situaciones, cuando en realidad muchas respuestas están más desde la visión externa, en las personas que aun no llegan a estos mercados, pero quisieran ser parte, que en los miembros de la organización y en los clientes habituales.

Tiene un gran valor personal el desarrollo de este trabajo, y es clave como profesional el sentirse a gusto al momento de ejercer, y en este caso, poder aplicar ingeniería para hacer crecer una empresa a gusto, y que en la práctica tiene muchas oportunidades de mejora.



# Bibliografía

- Bhat, A. (2018, mayo 31). Market survey: Definition, types and examples. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/market-survey/>
- Clavijo, C. (2022, junio 8). Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Del Valle, C. (2020, julio 16). ¿Cuál es la diferencia entre un Estudio de Danza y una Academia de Danza? Dvdance. <https://www.dv-dance.com/single-post/2020/07/16/-cu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-un-estudio-de-danza-y-una-academia-de-danza>
- Gob.cl - Paso a Paso. (s/f). Gobierno de Chile. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://www.gob.cl/pasoapaso/>
- Hanlon, A. (2022, enero 17). STP marketing: The Segmentation, Targeting, Positioning model. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>
- Las 5 C's del Marketing Estratégico ¿Para qué usarlas? (2019, diciembre 11). Kadi Cowork. [https://www.kadi.cl/post/\\_\\_\\_5c](https://www.kadi.cl/post/___5c)
- Lenis, A. (2022, marzo 9). Competencia directa e indirecta: definición, diferencias y ejemplos. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/competencia-directa-indirecta>
- Llasera, J. P. (2020, marzo 23). 7 características para diseñar un buen logo hoy en día. Imborrable. <https://imborrable.com/blog/7-caracteristicas-para-disenar-un-buen-logo-hoy/>
- Llopis, E. (s/f). Modelo 5 c de análisis estratégico. Slideshare.net. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://es.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>
- Londoño, P. (2021, octubre 4). Cómo hacer un análisis PEST sobre tu empresa (con ejemplos). Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>
- Miñarro, M. (2022, marzo 1). ▷ Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso - InboundCycle. Inboundcycle.com; InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

- Publimark. (s/f). El crecimiento de TikTok en Chile que mide Wom. Publimark.cl. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://www.publimark.cl/miscelaneas/el-crecimiento-de-tiktok-en-chile-que-mide-wom.html>
- Quiroa, M. (2019, diciembre 7). Investigación de mercado. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-mercado.html>
- Rosgaby Medina, K. (2022, julio 1). Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2021-2022. Branch Agencia; Branch Agencia de Marketing Digital. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2021-2022/>
- Scott, G. (2003, noviembre 25). Porter's 5 forces explained and how to use the model. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- (S/f-a). Ine.cl. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de [https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine\\_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035\\_base-2017\\_reg\\_%C3%A1rea\\_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7\\_5](https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7_5)
- (S/f-c). Gob.cl. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de [https://msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias\\_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf](https://msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf)
- (S/f-d). Ine.cl. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-julio-2022.pdf?sfvrsn=b3329126\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2022/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-julio-2022.pdf?sfvrsn=b3329126_4)
- (2010). Gob.cl. [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_danza.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_danza.pdf)

# Anexos

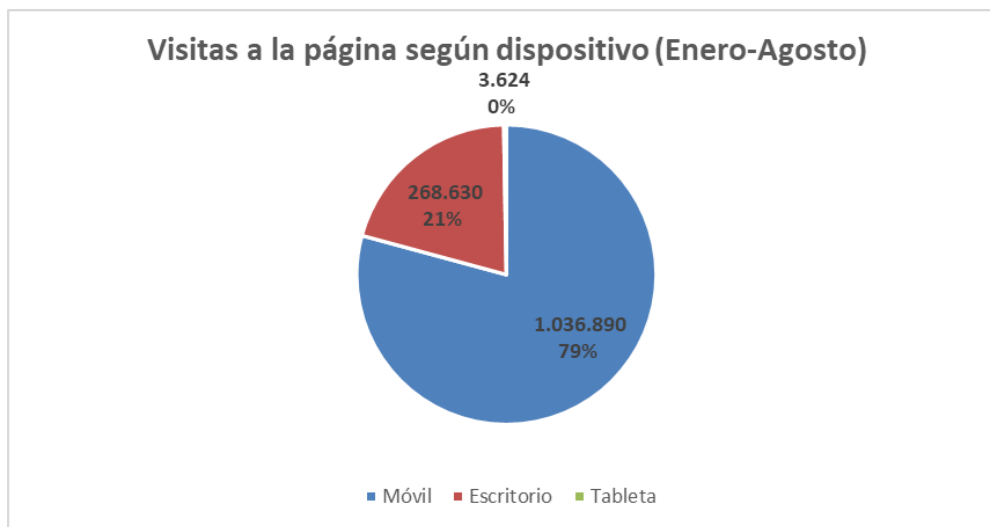
## Anexo A: Profesores PPDS 2022

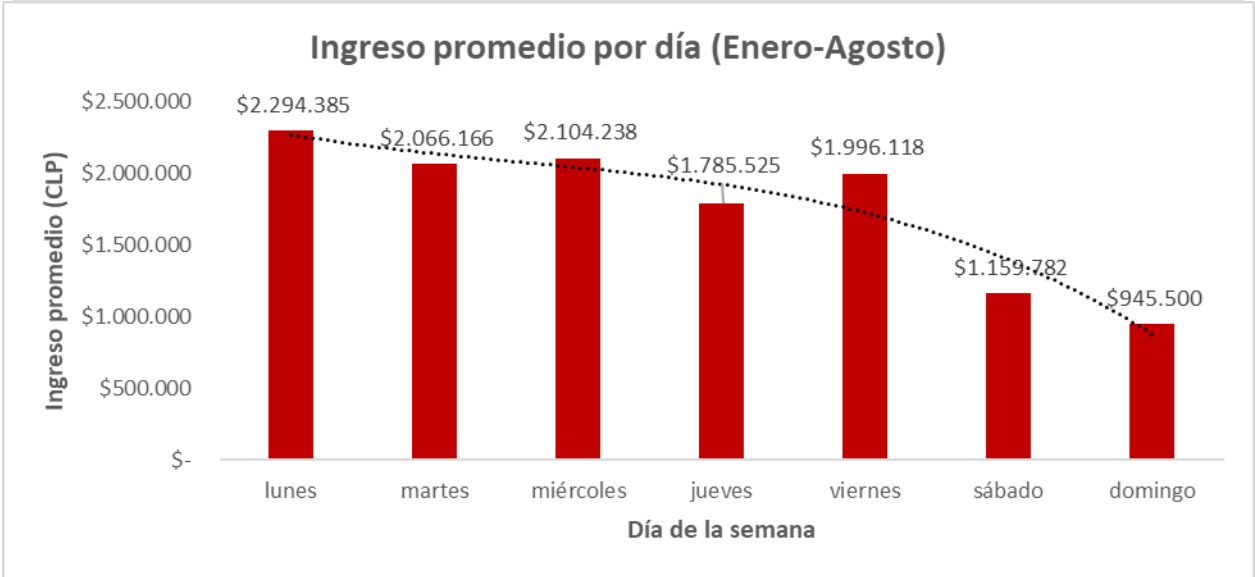
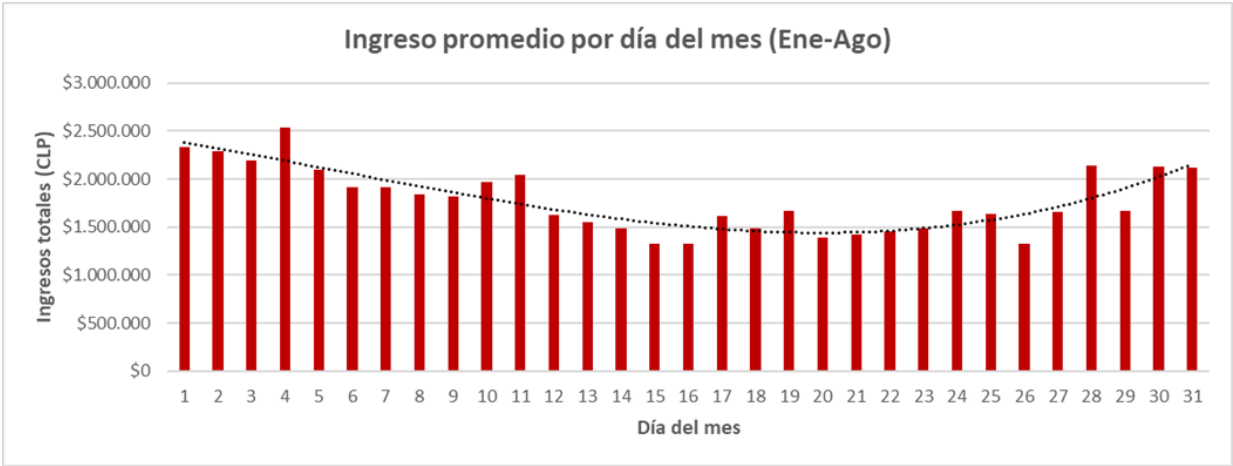
PROFESOR	SEGUIDORES	OTRA ACADEMIA	CLASES PROPIAS	CATEGORIA	N° Clases PP
SEBA CARREÑO	51700	SI	SI	MAS DE 3 AÑOS	3
FRAN MADARIAGA	45600	SI	SI	MAS DE 3 AÑOS	8
LUCAS ALEXIS	45000			MAS DE 3 AÑOS	2
MATI ORELLANA	44300		SI	MAS DE 3 AÑOS	2
VALE BADILLA	40700	SI	SI	MAS DE 3 AÑOS	3
MACA FIGUEROA	33800		SI	MAS DE 3 AÑOS	3
ALINE OSORIO	33400			MAS DE 3 AÑOS	14
BELÉN FERRUZ	29700		SI	MAS DE 3 AÑOS	3
BASTÍAN VALENZUELA	27800		SI	MAS DE 3 AÑOS	2
PAULI ALTEMIR	24000	SI	SI	NUEVO	1
CROQUIS	21400			MAS DE 3 AÑOS	3
KITTY PARDO	20500		SI	MAS DE 3 AÑOS	3
FLO ARRIAGADA	18600			NUEVO	3
CRIS NUÑEZ	17900	SI	SI	NUEVO	2
FELIPE CONCHA	17700	SI	SI	MAS DE 3 AÑOS	5
PASJIGGLE	17400	SI		NUEVO	3
AMANDA LABARCA	17100	SI		NUEVO	2
EDU CERNA	16900			MAS DE 3 AÑOS	7
ALEXANDRA OLEJNIK	14500	SI	SI	NUEVO	3
NACHO AVELLO	13800	SI	SI	MAS DE 3 AÑOS	1
ANGIE ZEPEDA	11900			MAS DE 3 AÑOS	5
GABO LÓPEZ LILLO	11800	SI		MAS DE 3 AÑOS	6
SANDYBELL	10400		SI	MAS DE 3 AÑOS	4
TOMAS FOWERAKER	9200	SI		NUEVO	4
CATA ARAYA	8300			MAS DE 3 AÑOS	2
KELLY RODRÍGUEZ	8300		SI	NUEVO	1
EDWARD RINCÓN	7849			VIÑA	5
JESÚS CONTRERAS	6600			NEXT G	5
ANTO ESTEVEZ	6600			NUEVO	2
PAULY SUNSHINE	6400			NUEVO	4
CLAUDIA ALVAREZ	6100			VIÑA	2
PRI FARÍAS	6000			MAS DE 3 AÑOS	6
ALEX BERNALES	5892			VIÑA	4
CONI PAZ	5829			VIÑA	3
HUGO MUÑOZ	5000			NEXT G	5
ARUMA JARA	4800			NUEVO	5
JOHAN GUTIERREZ	4107			VIÑA	2
AYLEEN QUIROZ	4000		SI	NUEVO	6
JORGE ALVAREZ	3700			NUEVO	2
ANDREA CAMILA	3448			VIÑA	1
ALEXIS SANCHEZ	3202			VIÑA	1
FRANCISCA VERGARA	2851			VIÑA	1
ALEXIS MONSTARZ	2400			NUEVO	5
ELIAS LARA	2351			VIÑA	5
MARCELO PASTENE	1993			VIÑA	2
VICTOR AÑASCO	1424			VIÑA	1

## Anexo B: Profesores externos referentes

PROFESOR	SEGUIDORES	ACADEMIA	CLASES PROPIAS	DURACIÓN CLASE	VALOR
CONNY AZUA	87700	Conny Azua Dance F	NO	1 hora y 15 min	8000
GABY PAVEZ	34900	4	4 mensuales	Hora y media	33000 (pack)
MARLON FUENTES	25100	8	8 mensuales	Hora y media	45000 (pack)
VALE GRILLE	23300	4	4 mensuales	Hora y media	25000 (pack)
VALE RIOS	22900	4	4 mensuales	Hora y media	30000 (pack)
TALO CARCAMO	21300	4	4 mensuales	Hora y media	30000 (pack)
SOFI GRILLE	18200	4	4 mensuales	Hora y media	25000 (pack)
JASON SOTO	17900	4	4 mensuales	Hora y media	24000 (pack)
SEBASTIAN ARAYA	15400	4	4 mensuales	Hora y media	26000 (pack)
FRANK FLORES	11100	5	5 mensuales	Hora y media	25000 (pack)
NATY ESTAY	10700	Rodrigo Diaz	NO	1 hora	\$8.000
ARON LOBOS	7825	Wolfpack	NO	1 hora	7000
ANDRÉS COKE	7008	Elite Dance Center	NO	1 hora y 15 min	7000

## Anexo C: Estadísticas de clientes





Hour\Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
0	217	253	235	195	174	205	155
1	118	131	102	97	98	115	94
2	47	59	55	45	52	59	48
3	28	25	28	20	24	26	29
4	14	18	14	12	15	17	16
5	12	15	9	11	10	12	11
6	24	25	27	25	27	15	9
7	53	88	70	79	71	37	14
8	140	131	127	125	125	119	42
9	222	202	181	193	180	216	76
10	322	253	254	240	250	350	137
11	403	327	286	302	294	370	157
12	472	361	336	314	328	325	187
13	454	361	319	327	339	244	193
14	456	388	366	366	365	212	181
15	464	394	396	391	385	205	212
16	506	434	421	398	366	198	230
17	461	395	369	345	387	189	223
18	425	352	333	299	315	183	257
19	389	343	318	291	330	187	279
20	411	361	328	337	329	196	330
21	494	447	405	394	370	223	388
22	477	414	404	374	357	199	409
23	399	347	342	291	289	190	315

## Anexo D: Listado de clases individuales 2022

(En gris clases no vigentes)

Nombre del servicio	Valor clase unitaria
Dancehall Apoquindo	\$ 6.990
Dancehall Florida	\$ 6.990
Dancehall Maipú	\$ 6.990
Full Dance Apoquindo	\$ 6.990
Full Dance OnLine	\$ 6.990
Girly Kids Apoquindo	\$ 6.990
Girly Kids Florida	\$ 6.990
Girly Kids II Apoquindo	\$ 6.990
Girly Kids II Florida	\$ 6.990
Girly Kids II Maipú	\$ 6.990
Girly Kids II OnLine	\$ 6.990
Girly Kids Maipú	\$ 6.990
Girly Kids OnLine	\$ 6.990
Girly Kids Viña Del Mar	\$ 6.990
Girly Style Básico Apoquindo	\$ 6.990
Girly Style Básico Florida	\$ 6.990
Girly Style Básico Maipú	\$ 6.990
Girly Style Básico OnLine	\$ 6.990
Girly Style Básico Viña del Mar	\$ 6.990
Girly Style Intermedio Apoquindo	\$ 6.990
Girly Style Intermedio Florida	\$ 6.990
Girly Style Intermedio Maipú	\$ 6.990
Girly Style Intermedio OnLine	\$ 6.990
Girly Style Intermedio Viña Del Mar	\$ 6.990
Heels Apoquindo	\$ 6.990
Heels Florida	\$ 6.990
Heels Viña Del Mar	\$ 6.990
Hip Hop Apoquindo	\$ 6.990
Hip Hop Maipú	\$ 6.990
Hip Hop Viña Del Mar	\$ 6.990
Iniciación a Ritmos Urbanos Apoquindo	\$ 6.990
Iniciación a Ritmos Urbanos Florida	\$ 6.990
Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	\$ 6.990
Iniciación a Ritmos Urbanos OnLine	\$ 6.990
Iniciación a Ritmos Urbanos Viña Del Mar	\$ 6.990
IRU KIDS Viña Del Mar	\$ 6.990
Jazz Funk Viña del Mar	\$ 6.990
Kids Dance Apoquindo	\$ 6.990
Kids Dance Florida	\$ 6.990
Kids Dance II Apoquindo	\$ 6.990



Kids Dance II Florida	\$	6.990
Kids Dance II Maipú	\$	6.990
Kids Dance Maipú	\$	6.990
Kids Dance OnLine	\$	6.990
Kids Dance Viña Del Mar	\$	6.990
Lyrical Jazz Viña Del Mar	\$	6.990
New Style Básico Apoquindo	\$	6.990
New Style Básico Florida	\$	6.990
New Style Básico Maipú	\$	6.990
New Style Básico Viña Del Mar	\$	6.990
New Style Intermedio Apoquindo	\$	6.990
New Style Intermedio La Florida	\$	6.990
New Style Intermedio Maipú	\$	6.990
New Style Intermedio Viña Del Mar	\$	6.990
Performance Viña del Mar	\$	6.990
Pre Girly Kids Florida	\$	6.990
Pre Kids Apoquindo	\$	6.990
Pre Kids Florida	\$	6.990
Pre Kids II Maipú	\$	6.990
Pre Kids II OnLine	\$	6.990
Pre Kids Maipú	\$	6.990
Pre Kids OnLine	\$	6.990
Pre Kids Viña Del Mar	\$	6.990
Reggaetón Básico Apoquindo	\$	6.990
Reggaetón Básico Florida	\$	6.990
Reggaetón Básico Maipú	\$	6.990
Reggaetón Básico OnLine	\$	6.990
Reggaetón Básico Viña Del Mar	\$	6.990
Reggaetón Intermedio Apoquindo	\$	6.990
Reggaetón Intermedio La Florida	\$	6.990
Reggaetón Intermedio Maipú	\$	6.990
Reggaetón Intermedio OnLine	\$	6.990
Reggaetón Intermedio Viña del Mar	\$	6.990
Street Jazz Florida	\$	6.990
Street Jazz Viña Del Mar	\$	6.990
Teatro Musical Apoquindo	\$	6.990
Teatro Musical Florida	\$	6.990
Teatro Musical Maipú	\$	6.990
Twerk Apoquindo	\$	6.990
Twerk Maipú	\$	6.990

## Anexo E: Servicios realizados por colaborador 2022

Ranking	Nombre profesor/a	Detalles del servicio	Día	Hora	Prom. Participantes	Instancias
1	AYLEEN QUIROZ	Pre Kids Florida	Sáb	10:00	31,36	25
2	CONI PAZ	Pre Kids Viña Del Mar	Sáb	11:10	29,52	25
3	ELIAS LARA	Kids Dance Viña Del Mar	Sáb	12:20	29,23	26
4	SEBA CARREÑO	Reggaetón Intermedio La Florida	Mié	18:30	25,91	33
5	SEBA & MATI	Reggaetón Intermedio La Florida	Vie	19:00	25,52	31
6	ANGIE ZEPEDA	Iniciación a Ritmos Urbanos Florida	Vie	17:00	25,44	25
7	ELIAS LARA	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Sáb	13:30	24,00	25
8	VALE BADILLA	Kids Dance Apoquindo	Sáb	12:00	23,46	13
9	ANGIE ZEPEDA	Iniciación a Ritmos Urbanos Florida	Lun	17:00	23,41	27
10	FLO ARRIAGADA	Kids Dance Florida	Sáb	11:30	23,25	8
11	ELIAS LARA	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Vie	17:10	23,00	16
12	ALINE OSORIO	Pre Kids Maipú	Sáb	12:00	22,93	14
13	AYLEEN QUIROZ	Pre Kids Florida	Sáb	10:30	22,88	8
14	SEBA CARREÑO	Reggaetón Básico Florida	Mié	17:30	22,70	33
15	PRI FARIÁS	Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	Sáb	13:00	22,69	26
16	AYLEEN QUIROZ	Kids Dance Florida	Sáb	12:00	21,92	25
17	MATI ORELLANA	Reggaetón Intermedio La Florida	Mar	18:30	21,75	32
18	ALINE OSORIO	Reggaetón Básico Apoquindo	Mié	19:00	21,73	26
19	ALINE OSORIO	Pre Kids Maipú	Sáb	10:00	21,60	25
20	PAULI ALTE MIR	Reggaetón Intermedio La Florida	Jue	19:30	21,47	34
21	ARUMA JARA	Pre Kids Apoquindo	Sáb	10:00	21,43	21
22	JESÚS CONTRERAS	Reggaetón Básico Apoquindo	Jue	17:00	20,75	4
23	JESÚS CONTRERAS	New Style Básico Apoquindo	Jue	18:30	20,25	4
24	KITTY PARDO	Reggaetón Básico Apoquindo	Mar	19:30	20,08	12
25	SEBA CARREÑO	Reggaetón Básico Florida	Vie	17:30	20,00	31
26	EDU CERNA	Girly Style Básico Apoquindo	Mié	18:30	19,92	24
27	ALINE OSORIO	Girly Kids Maipú	Sáb	11:00	19,50	12
28	CONI PAZ	Kids Dance Viña Del Mar	Sáb	10:00	18,92	25
29	MATI ORELLANA	Reggaetón Básico Florida	Mar	17:30	18,73	33
30	FELIPE CONCHA	Reggaetón Básico Apoquindo	Sáb	13:00	18,67	12
31	CONI PAZ	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Lun	19:20	18,50	4
32	ALINE OSORIO	Reggaetón Básico Maipú	Jue	19:00	18,29	7
33	BASTÍAN VALENZUELA	Reggaetón Intermedio La Florida	Mar	19:30	18,29	14
34	JORGE ALVAREZ	Girly Style Basico Florida Promo	Mié	16:30	18,00	1
35	BELÉN FERRUZ	Reggaetón Básico Apoquindo	Jue	19:00	18,00	4
36	JOHAN GUTIERREZ	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Mar	19:20	17,80	5
37	ALINE OSORIO	Reggaetón Básico Florida	Vie	16:30	17,78	18
38	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Intermedio La Florida	Jue	18:30	17,44	34
39	MACA FIGUEROA	Reggaetón Básico Maipú	Mar	19:00	17,24	33
40	PAULY SUNSHINE	Reggaetón Básico Apoquindo	Lun	19:00	17,21	29
41	ELIAS LARA	Girly Style Básico Viña del Mar	Vie	15:00	17,06	16
42	CLAUDIA ALVAREZ	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Mié	18:15	16,86	14
43	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Básico Florida	Jue	17:30	16,85	34
44	ALEX BERNALES	Hip Hop Viña Del Mar	Mar	17:10	16,50	22
45	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Básico Apoquindo	Vie	18:00	16,42	33
46	GABO LÓPEZ LILLO	Girly Style Básico Apoquindo	Lun	20:00	16,41	32
47	EDWARD RINCÓN	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Mié	19:20	16,14	14
48	EDWARD RINCÓN	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Jue	19:20	15,75	4
49	EDU CERNA	Girly Style Básico Florida	Mar	19:00	15,47	32

50	ALINE OSORIO	Iniciación a Ritmos Urbanos Apoquindo	Mié	16:30	14,96	26
51	ARUMA JARA	Girly Kids Apoquindo	Sáb	11:00	14,87	15
52	ALINE OSORIO	Girly Style Básico Florida	Vie	18:30	14,42	19
53	GABO LÓPEZ LILLO	Full Dance Apoquindo	Mar	20:00	14,31	13
54	ALINE OSORIO	Reggaetón Básico Maipú	Lun	17:30	14,20	10
55	PASJIGGLE	Twerk Apoquindo	Mié	20:00	13,96	27
56	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Básico Apoquindo	Lun	18:00	13,79	33
57	AYLEEN QUIROZ	Girly Kids Florida	Sáb	11:00	13,68	25
58	SEBA & MATI	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Jue	19:30	13,46	13
59	GABO LÓPEZ LILLO	Girly Style Básico Apoquindo	Vie	19:30	13,33	9
60	PRI FARÍAS	Iniciación a Ritmos Urbanos Apoquindo	Vie	16:30	13,18	11
61	PAULY SUNSHINE	Reggaetón Básico Apoquindo	Mié	17:30	13,00	23
62	ELIAS LARA	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Lun	17:10	12,75	4
63	JESÚS CONTRERAS	Reggaetón Básico Florida	Lun	17:30	12,71	31
64	ALEXANDRA OLEJNIK	Girly Style Básico Apoquindo	Vie	17:00	12,53	17
65	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Lun	19:30	12,48	33
66	FELIPE CONCHA	Iniciación a Ritmos Urbanos Florida	Mié	17:00	12,40	5
67	EDU CERNA	Reggaetón Básico Florida	Lun	18:30	12,22	32
68	VALE BADILLA	Reggaetón Básico Apoquindo	Mar	17:00	12,19	26
69	MARCELO PASTENE	Street Jazz Viña Del Mar	Jue	18:15	12,09	11
70	ALEX BERNALES	Iniciación a Ritmos Urbanos Viña Del Mar	Jue	17:10	12,07	15
71	MACA FIGUEROA	Reggaetón Intermedio La Florida	Mié	19:30	11,85	33
72	ANDREA CAMILA	Intensivo Heels Viña Del Mar	Vie	19:20	11,75	4
73	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Vie	19:00	11,62	13
74	HUGO MUÑOZ	Reggaetón Básico Maipú	Jue	17:30	11,57	7
75	ALINE OSORIO	Girly Style Básico Maipú	Jue	18:00	11,57	7
76	EDU CERNA	Reggaetón Básico Maipú	Vie	17:00	11,23	30
77	HUGO MUÑOZ	Reggaetón Básico Apoquindo	Lun	17:00	11,00	30
78	EDWARD RINCÓN	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Vie	18:15	11,00	4
79	HUGO MUÑOZ	Reggaetón Básico Maipú	Vie	19:00	11,00	30
80	JESÚS CONTRERAS	New Style Básico Florida	Mié	18:00	10,83	24
81	GABO LÓPEZ LILLO	Girly Style Básico Apoquindo	Jue	17:30	10,75	4
82	BASTÍAN VALENZUELA	New Style Básico Florida	Mar	18:00	10,72	18
83	CROQUIS	Dancehall Maipú	Mié	19:30	10,71	35
84	ALINE OSORIO	Girly Style Básico Maipú	Lun	18:30	10,70	33
85	GABO LÓPEZ LILLO	Girly Style Básico Apoquindo	Mar	17:30	10,62	26
86	ALEX BERNALES	Reggaetón Básico Viña Del Mar	Mar	16:05	10,56	18
87	KELLY RODRÍGUEZ	New Style Básico Apoquindo	Mar	19:00	10,38	8
88	FELIPE CONCHA	Iniciación a Ritmos Urbanos Apoquindo	Lun	16:30	10,33	6
89	GABO LÓPEZ LILLO	Full Dance Apoquindo	Jue	20:00	10,31	13
90	MARCELO PASTENE	Jazz Funk Viña del Mar	Mar	18:15	10,27	22
91	ALEXANDRA OLEJNIK	Girly Style Básico Apoquindo	Mié	17:00	10,19	26
92	VICTOR AÑASCO	IRU KIDS Viña Del Mar	Vie	16:05	9,75	16
93	ALEXIS MONSTARZ	Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	Jue	17:00	9,71	7
94	PRI FARÍAS	Reggaetón Básico Maipú	Mié	18:00	9,58	19
95	ALEXIS MONSTARZ	Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	Mar	16:30	9,53	34
96	ALEXIS SANCHEZ	Street Jazz Viña Del Mar	Lun	18:15	9,50	4
97	KITTY PARDO	Reggaetón Básico Maipú	Mié	19:00	9,47	19
98	SANDYBELL	Reggaetón Básico Florida	Lun	20:00	9,38	21
99	ARUMA JARA	Kids Dance Apoquindo	Jue	16:30	9,05	22

100	EDU CERNA	Girly Style Básico Maipú	Vie	18:30	9,03	30
101	PRI FARIÁS	Reggaetón Básico Apoquindo	Jue	16:00	8,95	22
102	HUGO MUÑOZ	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Lun	18:30	8,93	29
103	ALINE OSORIO	Girly Kids Maipú	Jue	16:00	8,89	27
104	AMANDA LABARCA	Dancehall Apoquindo	Mar	18:00	8,79	28
105	ALEX BERNALES	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Jue	16:05	8,50	16
106	ANGIE ZEPEDA	New Style Básico Florida	Lun	18:00	8,44	27
107	PAULY SUNSHINE	Girly Style Básico Apoquindo	Lun	17:30	8,43	28
108	ANGIE ZEPEDA	New Style Básico Florida	Vie	18:00	8,32	25
109	JORGE ALVAREZ	Girly Style Básico Florida	Mié	16:30	8,25	4
110	PAULY SUNSHINE	Girly Style Básico Florida	Jue	17:00	8,20	30
111	VALE BADILLA	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Mar	18:30	8,16	25
112	AYLEEN QUIROZ	Reggaetón Básico Maipú	Vie	18:00	8,00	33
113	ALEXIS MONSTARZ	Hip Hop Apoquindo	Vie	18:30	8,00	9
114	PASCAL	Twerk Apoquindo	Vie	20:00	8,00	2
115	EDWARD RINCÓN	Girly Style Intermedio Viña Del Mar	Mié	16:05	7,93	14
116	PASJIGGLE	Twerk Maipú	Lun	19:30	7,81	26
117	FRANCISCA VERGARA	Lyrical Jazz Viña Del Mar	Mié	15:00	7,80	5
118	EDU CERNA	Girly Kids Florida	Mar	16:30	7,80	20
119	BELÉN FERRUZ	New Style Básico Apoquindo	Mar	16:30	7,75	28
120	CROQUIS	Dancehall Maipú	Vie	19:30	7,74	27
121	TOMAS FOWERAKER	New Style Básico Apoquindo	Vie	17:30	7,71	7
122	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Básico Maipú	Mar	17:00	7,64	14
123	SANDYBELL	Girly Style Básico Florida	Lun	19:00	7,52	21
124	ALINE OSORIO	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Mié	18:00	7,50	10
125	CATA ARAYA	Reggaetón Básico Florida	Jue	20:00	7,42	12
126	CLAUDIA ALVAREZ	Performance Viña del Mar	Mié	17:10	7,40	5
127	EDWARD RINCÓN	Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Lun	16:05	6,50	4
128	PRI FARIÁS	Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	Mié	17:00	6,00	14
129	BELÉN FERRUZ	Reggaetón Intermedio Apoquindo	Jue	18:00	5,75	4
130	ALEXIS MONSTARZ	Hip Hop Maipú	Mar	19:30	5,69	26
131	FRAN MADARIAGA	Reggaetón Intermedio Maipú	Mar	18:30	5,64	14
132	CROQUIS	Dancehall Florida	Lun	19:30	5,64	14
133	AMANDA LABARCA	Dancehall Florida	Vie	19:30	5,58	33
134	JESÚS CONTRERAS	New Style Básico Maipú	Mar	18:00	5,50	14
135	SANDYBELL	Heels Florida	Mar	20:00	5,50	14
136	ARUMA JARA	Pre Girly Kids Florida	Lun	16:30	5,41	22
137	ALEXANDRA OLEJNIK	Heels Apoquindo	Mié	19:30	5,33	18
138	MACA FIGUEROA	Reggaetón Intermedio Maipú	Mar	17:30	4,76	29
139	AYLEEN QUIROZ	Girly Kids Maipú	Vie	16:30	4,75	12
140	TOMAS FOWERAKER	New Style Básico Florida	Jue	16:30	4,62	13
141	TOMAS FOWERAKER	Reggaetón Básico Maipú	Lun	19:00	4,33	6
142	FELIPE CONCHA	Reggaetón Básico Florida	Mié	16:00	4,20	5
143	ALEXIS MONSTARZ	Hip Hop Maipú	Jue	18:30	4,00	4
144	HUGO MUÑOZ	New Style Básico Maipú	Vie	17:30	3,85	13
145	SANDYBELL	Girly Style Básico Florida	Mar	17:00	3,80	5
146	KITTY PARDO	Girly Style Básico Maipú	Mié	17:30	3,80	5
147	TOMAS FOWERAKER	New Style Básico Maipú	Lun	18:00	3,00	2

## Anexo F: Packs/Planes vigentes 2022

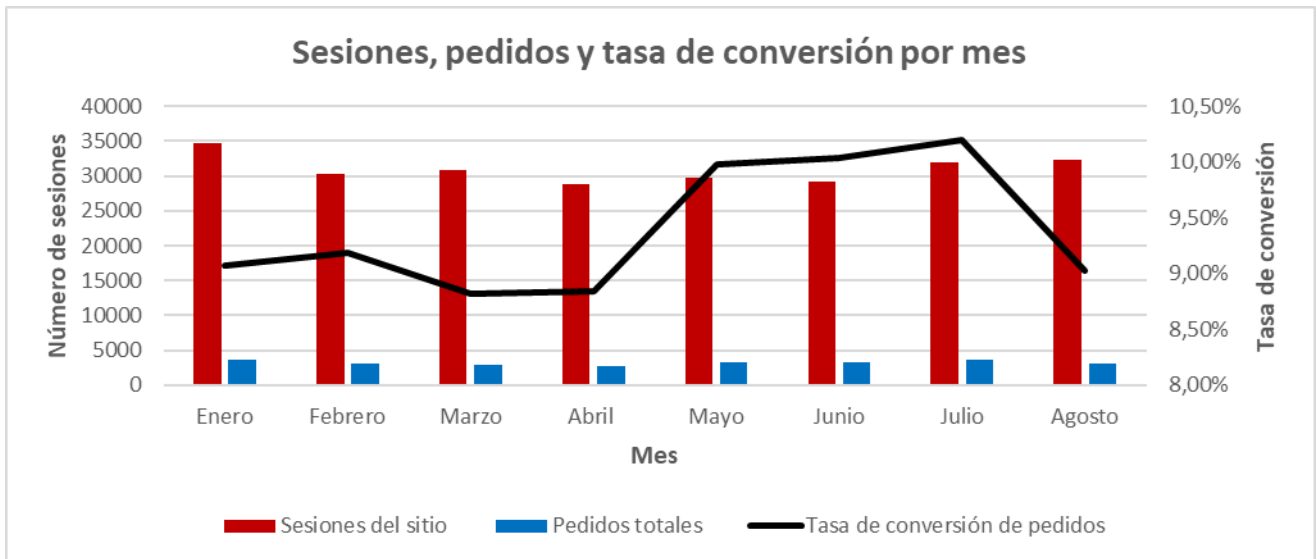
Nombre del elemento	Cantidad de clases por mes	Duración en meses	Clases totales	Valor producto	Valor clase unitaria
Kids Mensual	4	1	4	\$ 25.990	\$ 6.498
Regular Mensual	4	1	4	\$ 25.990	\$ 6.498
5 Clases Presencial	5	1	5	\$ 27.000	\$ 5.400
Kids Trimestral	4	3	12	\$ 49.493	\$ 4.124
Regular Trimestral	4	3	12	\$ 49.493	\$ 4.124
10 Clases Presencial	10	1	10	\$ 50.000	\$ 5.000
Super Mensual	8	1	8	\$ 49.990	\$ 6.249
Mega Mensual	12	1	12	\$ 72.990	\$ 6.083
20 Clases Presencial	20	1	20	\$ 80.000	\$ 4.000
Kids Semestral	4	6	24	\$ 87.716	\$ 3.655
Regular Semestral	4	6	24	\$ 87.716	\$ 3.655
Pro Mensual	15	1	15	\$ 89.990	\$ 5.999
Super Trimestral	8	3	24	\$ 95.243	\$ 3.968
Full Mensual	24	1	24	\$ 119.990	\$ 5.000
Mega Trimestral	12	3	36	\$ 139.493	\$ 3.875
Regular Anual	4	12	48	\$ 163.737	\$ 3.411
Super Semestral	8	6	48	\$ 166.493	\$ 3.469
Pro Trimestral	16	3	48	\$ 171.743	\$ 3.578
Full Trimestral	24	3	72	\$ 229.493	\$ 3.187
Mega Semestral	12	6	72	\$ 242.993	\$ 3.375
Super Anual	8	12	96	\$ 287.243	\$ 2.992
Pro Semestral	16	6	96	\$ 299.993	\$ 3.125
Full Semestral	24	6	144	\$ 404.955	\$ 2.812
Mega Anual	12	12	144	\$ 422.243	\$ 2.932
Pro Anual	16	12	192	\$ 521.993	\$ 2.719
Full Anual	24	12	288	\$ 701.243	\$ 2.435

## Anexo G: Ventas productos y servicios 2022

Nombre del elemento	Tipo	Pedidos totales	Ingresos	% Total
5 Clases Presencial	Plan	1424	\$ 38.376.000	9,29%
10 Clases Presencial	Plan	682	\$ 34.016.000	8,23%
Regular Mensual	Plan	1010	\$ 26.249.900	6,35%
Regular Trimestral	Plan	517	\$ 25.587.881	6,19%
20 Clases Presencial	Plan	242	\$ 19.360.000	4,69%
Super Mensual	Plan	362	\$ 18.096.380	4,38%
Reggaetón Básico Florida	Clase	2549	\$ 17.210.640	4,17%
Super Trimestral	Plan	146	\$ 13.905.478	3,37%
Reggaetón Básico Apoquindo	Clase	1941	\$ 13.194.420	3,19%
Super Semestral	Plan	71	\$ 11.821.003	2,86%
Reggaetón Intermedio La Florida	Clase	1751	\$ 11.810.820	2,86%
Reggaetón Básico Maipú	Clase	1696	\$ 11.413.560	2,76%
Reggaetón Básico Viña Del Mar	Clase	1034	\$ 7.244.520	1,75%
Mega Trimestral	Plan	51	\$ 7.114.143	1,72%
Girly Style Básico Apoquindo	Clase	935	\$ 6.369.330	1,54%
Mega Semestral	Plan	22	\$ 5.345.846	1,29%
Pre Kids Maipú	Clase	690	\$ 4.705.290	1,14%
Kids Mensual	Plan	180	\$ 4.678.200	1,13%
Iniciación a Ritmos Urbanos Florida	Clase	680	\$ 4.633.410	1,12%
Iniciación a Ritmos Urbanos Maipú	Clase	684	\$ 4.591.080	1,11%
Reggaetón Intermedio Viña del Mar	Clase	571	\$ 4.021.270	0,97%
Girly Style Básico Florida	Clase	591	\$ 3.999.420	0,97%
Kids Dance Florida	Clase	581	\$ 3.904.770	0,94%
Pre Kids Florida	Clase	566	\$ 3.824.670	0,93%
Reggaetón Intermedio Apoquindo	Clase	557	\$ 3.808.290	0,92%
Kids Trimestral	Plan	75	\$ 3.711.975	0,90%
Regular Semestral	Plan	42	\$ 3.684.072	0,89%
Pro Trimestral	Plan	21	\$ 3.606.603	0,87%
Iniciación a Ritmos Urbanos Apoquindo	Clase	526	\$ 3.542.160	0,86%
Mega Anual	Plan	8	\$ 3.377.944	0,82%
Pre Kids Apoquindo	Clase	484	\$ 3.304.950	0,80%
Kids Dance Viña Del Mar	Clase	463	\$ 3.258.460	0,79%
Super Anual	Plan	11	\$ 3.159.673	0,76%
Girly Kids Florida	Clase	461	\$ 3.112.500	0,75%
Kids Dance Apoquindo	Clase	448	\$ 3.046.380	0,74%
New Style Básico Florida	Clase	442	\$ 3.025.230	0,73%
Mensual 10 Viña	Plan	56	\$ 2.952.000	0,71%
Pre Kids Viña Del Mar	Clase	391	\$ 2.734.220	0,66%
Regular Anual	Plan	16	\$ 2.619.792	0,63%
New Style Básico Apoquindo	Clase	354	\$ 2.405.160	0,58%
Full Dance Apoquindo	Clase	332	\$ 2.251.380	0,54%
Kids Dance Maipú	Clase	335	\$ 2.246.610	0,54%
Girly Kids Maipú	Clase	324	\$ 2.196.450	0,53%
Girly Style Básico Maipú	Clase	284	\$ 1.921.800	0,47%
20 Clases Navidad	Plan	22	\$ 1.760.000	0,43%
Mensual Kids 4	Plan	80	\$ 1.760.000	0,43%
Street Jazz Viña Del Mar	Clase	234	\$ 1.657.710	0,40%
Reggaetón Intermedio Maipú	Clase	239	\$ 1.595.370	0,39%

Pro Anual	Plan	3	\$ 1.565.979	0,38%
Mensual 15 Viña	Plan	23	\$ 1.541.000	0,37%
Pro Mensual	Plan	17	\$ 1.529.830	0,37%
Girly Style Básico Viña del Mar	Clase	216	\$ 1.510.340	0,37%
Dancehall Maipú	Clase	219	\$ 1.446.650	0,35%
Girly Kids Apoquindo	Clase	211	\$ 1.433.310	0,35%
Full Anual	Plan	2	\$ 1.402.486	0,34%
10 Clases Navidad	Plan	28	\$ 1.400.000	0,34%
WINTER 2022 FULL	Plan	34	\$ 1.360.000	0,33%
Iniciación a Ritmos Urbanos Viña Del Mar	Clase	168	\$ 1.189.020	0,29%
New Style Básico Maipú	Clase	175	\$ 1.158.900	0,28%
Dancehall Florida	Clase	170	\$ 1.156.600	0,28%
Full Trimestral	Plan	5	\$ 1.147.465	0,28%
Kids Dance II Florida	Clase	153	\$ 1.069.470	0,26%
Twerk Apoquindo	Clase	146	\$ 1.034.520	0,25%
Mega Mensual	Plan	14	\$ 1.021.860	0,25%
Girly Kids II Maipú	Clase	141	\$ 985.590	0,24%
Semestral 10 Viña	Plan	4	\$ 948.000	0,23%
Trimestral 20 Viña	Plan	5	\$ 930.000	0,23%
Girly Style Intermedio Maipú	Clase	135	\$ 909.990	0,22%
IRU KIDS Viña Del Mar	Clase	124	\$ 888.320	0,21%
WINTER 2022 WEEK	Plan	35	\$ 880.000	0,21%
Hip Hop Viña Del Mar	Clase	124	\$ 866.920	0,21%
10 Clases Navi Kids	Plan	17	\$ 850.000	0,21%
Trimestral 10 Viña	Plan	6	\$ 828.000	0,20%
Full Semestral	Plan	2	\$ 809.910	0,20%
Training Program	Plan	27	\$ 809.730	0,20%
Girly Style Intermedio Viña Del Mar	Clase	111	\$ 790.200	0,19%
Plan 5 Clases Viña	Plan	26	\$ 771.600	0,19%
Hip Hop Apoquindo	Clase	98	\$ 664.230	0,16%
TRAINING PROGRAM TRIMESTRAL APOQUINDO	Plan	3	\$ 630.000	0,15%
10 Clases Online	Plan	25	\$ 625.000	0,15%
Dancehall Apoquindo	Clase	91	\$ 618.240	0,15%
New Style Intermedio La Florida	Clase	94	\$ 608.550	0,15%
Mega Anual c/M.	Plan	1	\$ 561.990	0,14%
Heels Viña Del Mar	Clase	80	\$ 559.550	0,14%
FREEPASS	Plan	7	\$ 546.000	0,13%
Kids Dance II Maipú	Clase	78	\$ 545.220	0,13%
Pre Kids II Maipú	Clase	78	\$ 545.220	0,13%
Twerk Maipú	Clase	78	\$ 545.220	0,13%
New Style Intermedio Viña Del Mar	Clase	73	\$ 510.910	0,12%
New Style Intermedio Apoquindo	Clase	77	\$ 495.660	0,12%
Full Mensual	Plan	4	\$ 479.960	0,12%
INTENSIVO DE VERANO KIDS APOQUINDO (19 - 31 Enero)	Plan	5	\$ 479.940	0,12%
Jazz Funk Viña del Mar	Clase	65	\$ 454.350	0,11%
Teatro Musical Florida	Clase	65	\$ 454.350	0,11%
Plan 3 Clases Viña	Plan	25	\$ 450.000	0,11%
Girly Kids Viña Del Mar	Clase	62	\$ 447.860	0,11%
Kids Semestral	Plan	5	\$ 438.580	0,11%
Street Jazz Florida	Clase	64	\$ 435.480	0,11%
Reggaetón Básico OnLine	Clase	118	\$ 431.220	0,10%
Teatro Musical Maipú	Clase	60	\$ 419.400	0,10%
Hip Hop Maipú	Clase	59	\$ 412.410	0,10%
Heels Apoquindo	Clase	61	\$ 410.550	0,10%

## Anexo H: Estadísticas sitio web



### Comparación de estadísticas clave

Te comparan con sitios de [Fitness y entrenamiento en Chile](#). [Cambiar de categoría.](#)

Tráfico	Tus estadísticas	Mejor que	■
Visitantes únicos	14,035	90 %	>
Duración prom. de la sesión	5min 37s	88 %	>
Porcentaje de rebote	28 %	92 %	>
Visitantes recurrentes	30 %	93 %	>
Búsqueda orgánica	37 %	58 %	>
Redes sociales	13 %	88 %	>
Ventas	Tus estadísticas	Mejor que	■
Ventas totales	50,3 M\$	90 %	>
Pedidos totales	3,732	94 %	>
Valor promedio del pedido	13.488 \$	82 %	>
Tasa de conversión	14 %	74 %	>



## Puntuación de la página de inicio



Puntuación general	Móvil	Escritorio
La prueba PageSpeed de Google simula el tiempo de carga de tu sitio en un conjunto fijo de condiciones. La puntuación resultante oscila entre 1 y 100, siendo 100 el mejor resultado posible.	 30	 88
Primer renderizado con contenido	3,3 s	0,6 s
Índice de velocidad	6,5 s	2,2 s
Renderizado del mayor elemento con contenido	13,0 s	1,6 s
Tiempo hasta poder interactuar	12,2 s	2,4 s
Tiempo total de bloqueo	1302 ms	21 ms
Cambios de diseño acumulados	0,002	0

## Velocidad en el tiempo

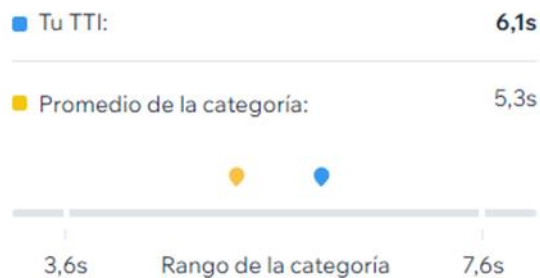
Mediciones recientes de tu tiempo para interactivo.



## Comparativas de velocidad

Tu sitio es más rápido que el **33%** de sitios de Fitness y entrenamiento en Chile.

[Cambiar de categoría.](#)



## Anexo I: Bosquejo base convenios PPDS con colegios

Convenio escolar con PPDS	
Producto	Acuerdo comercial en donde colegios promocionan a sus estudiantes la academia, a cambio de descuentos.
Precio	Gratuito
Plaza	Venta directa
Promoción	Conversación directa, sin hacer público los acuerdos por parte de PPDS.

Se busca poder liderar iniciativas colaborativas con establecimientos para impulsar la danza en el público joven, que presenta factores de incidencia con respecto a los precios elevados de la academia.

### *Producto*

El producto en si consta de un acuerdo o convenio con instituciones educacionales inicialmente, a los cuales se les ofrece acceder a descuentos asociados a ciertos productos dentro de la escuela, a cambio de informar a su estudiantado sobre el convenio que tienen con PPDS.

El producto por ofrecer debe estar respaldado por un contrato con todas las condiciones que desea que se cumplan por parte de PPDS y a su vez aclarar los beneficios acordados entre las partes. El contrato queda sujeto a diálogos posteriores con la administración de la academia, limitando a las características base que tiene esta estrategia.

### *Precio*

No se define un cobro asociado al establecimiento, calculando los beneficios en base a ventas no estipuladas dentro de la escuela mediante alumnos nuevos, y la generación de valor de marca mediante el aumento del conocimiento de la escuela por parte del público joven.

### *Plaza*

La plaza consta con la venta directa, la cual inicialmente, en la cual se debe tener un correcto manejo de la información del acuerdo a ofrecer. La venta no es inmediata y puede conllevar a mantener conversaciones que no necesariamente continúen de manera presencial, permitiendo en la plaza concretar venta por mail.

### *Promoción*

Al tratarse de acuerdos B2C, con la selección de clientes específicos, la promoción se limita a la definición de un mensaje comunicacional efectivo como carta de presentación con los clientes, y resguardo la divulgación por parte de PPDS sobre la generación de convenios de manera pública, dado que con ello se pierde seguimiento de la entrega de información efectiva por parte de los establecimientos.

Entre los objetivos del acuerdo y el discurso comunicacional se encuentran:

- Enfatizar la importancia del desarrollo de las artes en los jóvenes

- Dar buen uso al prestigio y valor de marca que tiene PPDS, recalcando los beneficios de imagen entre las partes por el convenio.
- Tener un lenguaje profesional para entregar confianza y seriedad a la propuesta presentada

### ***Métricas de control y evaluación***

Las métricas para evaluar la efectividad de la estrategia son:

- Número de alianzas concretas
- Uso de canje de convenio individual