

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en
organizaciones de formación no profesional de danza en Lima
moderna en la actualidad**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

ARAUCO CHAVEZ, Mirsa Nicole
GALBANI ESQUIVEL, Greta Gabriela

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, setiembre del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Las organizaciones culturales.....	8
1.1. La danza	8
1.2. Los tipos de organizaciones de danza	9
2. La gestión de públicos	9
2.1. La definición de públicos y de la gestión de públicos	10
2.2. La importancia de la gestión de públicos.....	11
2.3. La segmentación de públicos	11
2.4. Las estrategias de gestión de públicos	13
3. La fidelización de los clientes en las organizaciones	15
3.1. La tipología del cliente según su fidelidad.....	15
3.2. Los programas de fidelización	17
4. El marketing en el sector cultural.....	19
4.1. El marketing cultural, colaborativo y digital.....	19
4.2. El marketing de servicios	20
4.3. El marketing relacional	22
5. Las investigaciones empíricas sobre la gestión de públicos en las organizaciones culturales.....	23
6. El marco analítico sobre la fidelización de los clientes en el sector de la danza	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	30
1. Las tendencias en la industria de la danza.....	30
1.1. La oferta de las organizaciones no profesionales de danza.....	30
1.2. La demanda de las organizaciones no profesionales de danza.....	33
2. Los factores que influyen en la gestión de públicos en la industria de la danza	34
2.1. Los factores externos.....	34
2.2. Los factores internos	36
2.3. El impacto del COVID-19 en las organizaciones de formación no profesional de danza	37
3. Caracterización de las organizaciones de formación no profesional de danza... 39	
3.1. Caracterización del perfil organizacional de las organizaciones de formación no profesional de danza	39
3.2. Comparación de las estrategias de fidelización en la industria de la danza .	43
CONCLUSIONES.....	46

REFERENCIAS	49
ANEXO A: Entrevistas exploratorias a expertos en el sector cultural y de danza.....	54
ANEXO B: Entrevistas a directivos a organizaciones no profesionales de danza.....	55
ANEXO C: Reportes bibliométricos	56
ANEXO D: Canales de promoción dentro de la organización.....	59
ANEXO E: Base de datos de los tipos de consumidores actuales	61
ANEXO F: Matriz de Consistencia.....	63



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de gestión de públicos.....	13
Tabla 2: Tipos de programas de fidelización.....	17
Tabla 3: Principales organizaciones no profesionales de danza en Lima Moderna según su nivel de seguidores en Instagram.....	31
Tabla 4: Resumen de los factores que influyen en la gestión de públicos	34
Tabla 5: Resumen de los aspectos clave de las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima moderna.....	43
Tabla 6: Resumen de las estrategias antes y durante el COVID-19.....	43



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Segmentación de públicos culturales	12
Figura 2: Tipología de cliente según su nivel de fidelización	16
Figura 3: Clasificación del cliente según su potencial de rentabilidad.....	16
Figura 4: Esquema del marco analítico	26
Figura 5: Segmentación de alumnos.....	27
Figura 6: Porcentaje de personas que consumen danza por tipo de baile.....	32
Figura 7: Consumo de estilos de baile por segmento de demanda.....	33



RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones culturales a menudo ofertan sus producciones artísticas sin analizar con detenimiento los públicos a quienes están dirigidas. Estas organizaciones perciben a los públicos como una masa y no como personas con gustos e intereses distintos. Comprender cada tipo de público y establecer estrategias diferenciadas para cada uno de ellos es fundamental para crear un vínculo entre el público y la organización cultural. La gestión de públicos proporciona una perspectiva teórica relevante para comprender y fortalecer las relaciones con los públicos culturales.

Sobre esa base, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal examinar enfoques teóricos para comprender en qué medida la gestión de públicos puede ser aplicada a la fidelización de clientes de organizaciones no profesionales de danza con el fin de generar relaciones duraderas con los públicos culturales y contribuir a la sostenibilidad de estas organizaciones.

El marco teórico abarcó la revisión de enfoques de segmentación y estrategias de gestión de públicos, programas de fidelización y las P's del *marketing* de servicios. Adicionalmente, se examinaron estudios empíricos pertinentes para la investigación. Esto permitió construir un marco analítico que recoge los ejes temáticos de mayor relevancia para comprender la gestión de públicos aplicada a la fidelización de los clientes de estas organizaciones.

Por su parte, el marco contextual permitió caracterizar las organizaciones de formación no profesional de danza, precisar los principales factores que pueden afectar a sus públicos, incluyendo el impacto del COVID-19, y conocer el funcionamiento y ejecución de las principales estrategias de fidelización realizadas antes y durante la pandemia.

Finalmente, se plantearon las conclusiones respecto de cada uno de los objetivos establecidos. De ese modo, este trabajo de investigación contribuye con el entendimiento de la gestión de públicos y las estrategias de fidelización en este tipo de organizaciones, y puede servir de base para futuros estudios en el sector de la danza.

Palabras claves: gestión de públicos, organizaciones de danza, programas de fidelización, estrategias de fidelización, *marketing* cultural, *marketing* de servicios, *marketing* relacional.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito examinar enfoques teóricos relevantes que permitan aplicar la gestión de públicos en la fidelización de clientes de organizaciones de formación no profesional de danza. Para ello, el estudio abordará los principales conceptos de la gestión de públicos, fidelización y herramientas del *marketing* aplicables a estas organizaciones. Esto puede servir para generar una relación a largo plazo con los alumnos de las escuelas de danza.

El primer capítulo está destinado al planteamiento de la investigación. Para ello, se empezará con una breve descripción de la industria de la danza y los problemas que enfrentan las organizaciones en el sector, y luego se examinará la importancia del *marketing* para la fidelización del público cultural, introduciendo los conceptos teóricos básicos sobre estos enfoques. Posteriormente, se hará una breve presentación de los estudios previos sobre el tema investigado. Finalmente, se determinará el objetivo general y los objetivos específicos, se planteará la justificación, y se describirá la metodología de investigación utilizada.

En el segundo capítulo se desarrollará el marco teórico. Este capítulo está dividido en seis secciones. Se empezará examinando las características y tipos de organizaciones de danza, y luego se abordará el concepto de la gestión de públicos, su importancia, formas de segmentación y principales estrategias. La tercera sección se ocupa de la tipología del cliente fidelizado y de los programas de fidelización. La cuarta sección aborda los conceptos de *marketing* de servicios y del *marketing* relacional aplicados al sector cultural. La siguiente sección reporta los principales hallazgos de los estudios empíricos afines a la presente investigación. La última sección delimita un marco analítico con las variables más pertinentes para comprender el tema bajo estudio.

El tercer capítulo plantea el marco contextual de la investigación. Primero, se describirán las tendencias de la industria de la danza, y luego se presentarán los diferentes factores que influyen en la gestión de públicos, incluyendo aquellos internos, externos y los asociados al impacto del COVID-19. Finalmente, se caracterizarán las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima moderna y se compararán las estrategias de fidelización adoptadas antes y durante la pandemia.

Por último, se presentan las conclusiones de la presente investigación, resaltando su contribución al conocimiento de la gestión de las organizaciones no profesionales de la danza, tras lo cual se examinan rutas para futuros estudios sistemáticos en el sector.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se detalla, en primera instancia, el problema de investigación. Posteriormente se presentan los objetivos generales y específicos. Finalmente, se expone la justificación de la investigación y se describe la metodología de investigación utilizada.

1. Planteamiento del problema de investigación

En esta sección se desarrollará la problemática que motiva la presente investigación. En primer lugar, se describirá la industria de la danza y los problemas que enfrentan las organizaciones en este sector. Luego se introducirá el concepto de gestión de públicos, las estrategias involucradas, y la relevancia del *marketing* en las organizaciones culturales. Por último, se describirán algunos estudios empíricos sobre la gestión de públicos. Esto contribuirá a delimitar el problema de investigación de este trabajo.

La industria cultural ha ido creciendo con el paso de los años (PQS, 2015). La danza, como una de las ramas del sector, también ha presentado un aumento en su oferta. Esto se ve evidenciado en el aumento de organizaciones de formación no profesional¹. El Consejo Nacional de Danza Perú (CNDP) (2019), en la *Agenda de innovación para la danza escénica*, comenta que las organizaciones de formación no profesional representan el 60.8% de las organizaciones de danza que existen a nivel nacional. Sin embargo, debido a este crecimiento, la mayoría de organizaciones culturales se han enfocado en realizar más producciones a la vez que han perdido la orientación sobre a quién se dirigen. Jiménez (citado en Colomer, 2011) refiere que la mayoría de creadores culturales desconocen a sus públicos, dado que los ven como una masa, pese a que son personas con preferencias distintas. Los públicos son identificados como el grupo de interés más relevante de una organización cultural. Por ello, son la base para diseñar objetivos y estrategias de *marketing*. Una óptima gestión estratégica de las relaciones con los públicos garantiza el éxito de las acciones de este tipo de organizaciones (Leal & Quero, 2011). En base a lo expuesto, es importante valorar al público como eje de la gestión de una organización cultural, y mantener relaciones sólidas y duraderas con aquel.

Basilio y Romero (2017) mencionan que la gestión de públicos permite aplicar herramientas para buscar el desarrollo sostenible de las organizaciones culturales mediante planes de acción de corto y mediano plazo. Además, mencionan que la gestión de públicos implica conocer a la audiencia y diferenciarla como subgrupos con distintos intereses. Para Colomer

¹ Estas organizaciones incluyen academias, talleres u organizaciones independientes que imparten clases para bailarines en entrenamiento o personas interesadas en probar diversas propuestas de esparcimiento (Ágreda, 2018)

(2011), cada conjunto de públicos se puede ubicar en distintos estadios de demanda² según sus intereses y comportamientos frente a una práctica cultural. La segmentación de públicos es un paso previo al desarrollo de las estrategias de gestión de los mismos. El autor propone que los esfuerzos por armar estrategias para los públicos deben estar orientados a cada tipo de estadio de demanda puesto que cada uno tiene una necesidad distinta. Es prioritario ejecutar estrategias para diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos ocasionales y regulares, así como gestionar una comunidad de públicos colaboradores (Colomer, 2011). El mismo autor indica que estas estrategias permiten crear una relación más cercana con los públicos a fin de fidelizarlos a la práctica cultural. Para Leal y Quero (2011), las estrategias de fidelización pretenden involucrar a los clientes con la organización cultural, al intensificar el consumo mediante la potenciación del compromiso y la confianza en la organización.

Por otro lado, la industria cultural se ha mantenido distante del *marketing* y sus estrategias. Cuadrado (citado en Colomer, 2011) menciona que muchas organizaciones culturales consideran al *marketing* como lucrativo y que no va de acuerdo al arte. Sin embargo, indica también que el *marketing* es necesario para estas organizaciones, puesto que les sirve como metodología de trabajo. Para Mokwa (citado en Colbert & Cuadrado, 2007), el papel del *marketing* es importante para encajar las propuestas artísticas con una audiencia apropiada. Las fuentes mencionadas sugieren un nexo entre el *marketing* y la gestión de públicos. El *marketing* ha aportado a la gestión de públicos una metodología y herramientas para hacerla más sistemática y eficiente (Colomer, 2019).

El CNDP (2019) comenta que uno de las grandes limitantes en las organizaciones dedicadas a la danza es el escaso *marketing* que realizan para promover los servicios, así como la reducida capacidad de gestión para administrarlas de manera competitiva y sostenible. A menudo las entidades culturales no cuentan con herramientas ni actores encargados de una correcta combinación entre la puesta escénica y la gestión de la misma, a nivel de la gestión cultural o del *marketing* cultural. Un experto en danza entrevistado comentó que se necesita especialización para los temas de *marketing*, pues muchas veces una misma persona hace de coreógrafo, bailarín y productor, siendo difícil abarcar todo (F. Castro, comunicación personal, 22 de abril, 2020). Para llegar a las audiencias y ofrecerles una experiencia de danza es necesaria la difusión y

² Este autor identifica los siguientes estadios: demanda inexistente (cuando no hay interés por el producto por desconocimiento), demanda latente (cuando hay interés por un producto, pero no hay un consumo por alguna barrera), públicos primerizos (aquellos que han tenido una o varias primeras experiencias culturales), públicos ocasionales (cuando existe cierto grado de consumo), públicos regulares (quienes tienen cierta conducta de consumo de carácter proactivo) y públicos colaboradores (aquellos que están dispuestos a colaborar con el desarrollo de una propuesta cultural).

comercialización de la misma, la cual se sostiene en una adecuada estrategia de *marketing* (CNDP, 2019).

Existen algunos estudios empíricos sobre la gestión de públicos en organizaciones culturales. En España, Colomer (2011) ha investigado la importancia de cambiar la visión de las organizaciones culturales para entender que el público es el centro de una oferta artística, por lo que se le debe conocer y se deben desarrollar estrategias sobre esa base.

En Chile, Bravo (2017) planteó un enfoque de la gestión cultural desde el concepto de la cadena de valor aplicada a la danza contemporánea. En este estudio se reconoce que las audiencias no deben ser vistas solo como consumidores, sino que los artistas deben considerarlos dentro de sus procesos creativos y de producción. Finalmente, la investigación concluye que la formación de audiencias implica un proceso largo y que debe ser respaldada por el Estado y la institucionalidad cultural a favor de la democratización de la cultura.

En el Perú existe un estudio sobre estos temas en la industria del teatro y música. Basilio y Romero (2017) encontraron que la mayoría de los procesos de la gestión de públicos están guiados por la intuición y que no están muy sistematizados. En este estudio, los autores en mención utilizaron el Sistema de Información de Públicos (SIP), el cual es una herramienta que enlista cada segmento de público con información pertinente para luego organizarla en una base de datos que debe ser actualizada constantemente.

Otra investigación buscó identificar el papel del *marketing* relacional en la gestión de públicos de espectáculos escénicos aplicada en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Lazo, López & Soko, 2017). De acuerdo con estos autores, la investigación sobre gestión de públicos se encuentra en una etapa inicial, dado que no se ha identificado formalmente al público objetivo con el cual se busca construir un vínculo de largo plazo.

Por otro lado, una de las grandes iniciativas sobre la gestión de públicos en el país ha sido el Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional. Este proyecto busca la creación y desarrollo de nuevas audiencias para las artes escénicas, enfocándose en niños y adolescentes (Ministerio de Cultura, 2016).

Si bien existen estudios empíricos e iniciativas importantes sobre la gestión de públicos, aún no ha sido explorada en el plano de la danza y tampoco se ha evaluado su participación en una estrategia de fidelización. A partir de la realidad descrita del sector de la danza, caracterizada en muchos casos por ofrecer productos artísticos aislados del público y de la relación con los mismos, se concluye la necesidad de indagar los distintos enfoques teóricos sobre la gestión de públicos que podrían aplicarse a las estrategias de fidelización de los clientes de las

organizaciones de formación no profesional del sector en mención. Esta investigación busca conocer la manera en que las organizaciones culturales buscan a sus públicos, en qué medida los conocen o qué tipo de estrategias aplican sobre ellos para fidelizarlos. Asimismo, se pretende conocer a qué retos se enfrentan estas organizaciones al establecer estrategias para generar lazos sólidos con su público.

Además, esta investigación ocurre en el contexto del COVID-19, pandemia sanitaria que ha ocasionado la restricción de aglomeraciones de público y el libre tránsito, lo cual ha afectado el acceso presencial a los servicios culturales. Este contexto requiere que las organizaciones culturales en general, y de danza en particular, comprendan la relevancia de la gestión de públicos y optimicen sus estrategias de fidelización, lo que a su vez contribuirá de manera importante con su sostenibilidad.

2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es examinar enfoques teóricos sobre gestión de públicos aplicables a la fidelización de los clientes en organizaciones de formación no profesional de danza en Lima Moderna en la actualidad.

Ese objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos:

- Examinar conceptos y enfoques teóricos sobre la gestión de públicos y fidelización de clientes en organizaciones culturales.
- Examinar estudios empíricos sobre la gestión de públicos y estrategias de fidelización en organizaciones de formación no profesional u organizaciones afines.
- Construir un modelo de análisis de generación de fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza.
- Precisar los principales factores contextuales que influyen en la gestión de públicos en el sector de la danza.
- Identificar las formas de generación de fidelización de clientes aplicadas en la actual coyuntura en las principales organizaciones de formación no profesional de danza en Lima moderna.

3. Justificación de la investigación

La presente investigación permitirá un mayor entendimiento sobre las estrategias de fidelización de clientes que se pueden aplicar desde el enfoque de la gestión de públicos en las organizaciones de formación no profesional de danza en Lima Moderna. La relevancia de abordar

estas organizaciones desde la gestión de públicos radica en que, según Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020), colocar el público cultural como eje de gestión contribuye a la sostenibilidad de estas organizaciones.

Asimismo, se busca identificar los principales retos que enfrentan al respecto estas organizaciones en la actual coyuntura de pandemia asociada al COVID-19, dado que la forma de ofrecer su servicio se ha modificado notablemente al virtualizarla. La presente investigación busca comparar las estrategias de fidelización antes y después de la crisis sanitaria, así como examinar en qué medida podría aplicarse la gestión de públicos dado el cambio de necesidades de los públicos culturales en la actual coyuntura.

La principal contribución de esta investigación guarda relación con la escasa exploración de la gestión de públicos y generación de fidelización en el contexto peruano en general, y en las organizaciones culturales en particular. Las investigaciones que se han realizado sobre esta temática han estado focalizadas en el teatro y la música, pero no en la danza. Asimismo, el presente estudio tiene como actor principal a los alumnos de organizaciones no profesionales de danza. Los estudios empíricos previos han tenido como actor principal a las audiencias escénicas teatrales y musicales; sin embargo, el presente estudio toma como público a los alumnos, presentando un factor innovador y aún no estudiado. En este sentido, esta investigación aportará luces para comprender la gestión organizacional en un sector sobre el cual no existen estudios específicos en el país.

Finalmente, la presente investigación proporcionará un marco analítico para futuros estudios sistemáticos en el sector de la danza, pues se identificarán las variables clave para analizar la fidelización de clientes desde el enfoque de la gestión de públicos en este tipo de organizaciones.

4. Metodología de la investigación

Este trabajo de investigación tuvo como principal estrategia metodológica la revisión y análisis de fuentes secundarias, tanto teóricas como contextuales, y en forma complementaria la consulta de fuentes primarias, mediante entrevistas a expertos en el tema. Para la parte teórica se consultaron textos teóricos, artículos de investigación, y conferencias sobre el tema bajo estudio. Para la parte contextual, se consultaron reportes del sector de danza en el Perú y se realizaron entrevistas a expertos en el sector de danza y representantes de las principales organizaciones de danza en Lima Moderna (ver Anexo A y Anexo B).

La búsqueda de información de literatura teórica se realizó a través de las bases de digitales de Ebsco y ProQuest, la búsqueda de investigaciones empíricas se efectuó en repositorios

abiertos como los de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad de Chile, y la búsqueda de literatura contextual se hizo en portales web de las principales organizaciones de danza, informes sectoriales de la industria de la danza en el Perú y noticias de los distintos programas a favor de la industria cultural promovidos por el Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación y Ministerio de Producción. Para localizar los documentos se utilizaron palabras claves, en español y en inglés, como gestión de públicos (*audience management*), gestión de públicos en el sector de la danza (*arts audience management*), *marketing* de servicios (*services marketing*), *marketing* relacional (*relationship marketing*), *marketing* cultural (*cultural marketing*), fidelización de clientes (*loyalty programs*) y organizaciones culturales (*cultural organizations*).

El principal criterio que se utilizó para filtrar la información identificada fue la categorización por orden de relevancia y año de publicación. Para respaldar este proceso de revisión se generaron reportes bibliométricos a través de la base de datos digital Scopus (ver Anexo C).

En el análisis y reporte de la literatura se prestó particular cuidado en contrastar diferentes fuentes, a fin de garantizar su pertinencia y precisión con respecto a los enfoques, conceptos y data contextual examinada.

Finalmente, el presente trabajo de investigación ha cumplido con el adecuado citado de las fuentes consultadas, para lo cual se hizo una verificación con el software Turnitin. En las entrevistas se aplicaron protocolos de consentimientos informados, tomando en cuenta los principios indicados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de esta universidad (Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019). En ese sentido, estos protocolos proporcionan información sobre la naturaleza de la investigación y el rol de los participantes, enfatizando aspectos como el carácter voluntario, la posibilidad de retiro, el uso para fines académicos, las cláusulas de confidencialidad y la devolución de resultados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad el análisis de los enfoques teóricos y estudios empíricos sobre la gestión de públicos y las estrategias de fidelización, para sobre esa base proponer un marco analítico aplicable a las organizaciones de formación no profesionales de danza. En primera instancia, se explicarán los conceptos básicos sobre la danza y los tipos de organizaciones que existen en este sector. Posteriormente, se abordará el enfoque de gestión de públicos, su importancia, segmentos y estrategias. Seguidamente se examinará en qué consiste la fidelización de clientes en las organizaciones abordando, primero, la tipología del cliente y después los programas, su diseño y tipos de fidelización. Luego se examinarán los distintos tipos de marketing que influyen en la fidelización de clientes, enfatizando su aplicación en el sector cultural. Adicionalmente, se revisarán los principales hallazgos de los estudios empíricos sobre gestión de públicos en organizaciones culturales. Finalmente, planteará un marco analítico a partir del análisis de las fuentes teóricas y empíricas hecho previamente.

1. Las organizaciones culturales

La presente investigación tiene como foco de estudio las organizaciones culturales, específicamente las de danza. Por ello, es importante explicar qué es la danza y el sector correspondiente. Asimismo, se describirá qué organizaciones se encuentran dentro del sector danza, para precisar cuál será el sujeto de estudio de esta investigación.

Para Colbert y Cuadrado (2007), las organizaciones culturales son importantes en la sociedad al transmitir identidad cultural a través de los productos o servicios que ofrecen. Estos autores aseguran que la identidad cultural también puede ser promovida por las productoras o distribuidoras de artes escénicas (como la música, el teatro o la danza) y también por los medios de comunicación. Las organizaciones culturales están definidas por tamaño, estructura, actividad y función. Por ejemplo, es distinto examinar el elenco de la Orquesta Sinfónica Nacional que una escuela de danzas típicas peruanas. Las partes que componen el universo de las organizaciones culturales necesitan analizarse de manera específica.

1.1. La danza

La danza se incluye dentro del quehacer de las organizaciones culturales junto con el teatro y la música. La danza puede concebirse como una técnica o coreografía, creación corporal, arte o lenguaje corporal (Nicolás, Ureña, Gómez & Carrillo, 2010). Estos autores consideran que la danza está representada por la motricidad y la expresión. Estos elementos interactúan con otros de carácter social, cultural, biológico y psicológico. Marcos (2015) añade que la danza está

conectada al desarrollo social y que está compuesta de música e interpretación de movimientos que pueden ser representados en cualquier escenario.

Nicolás et al. (2010) comentan que la danza sigue sin verse como una importante influencia en el ámbito educativo y que ha sido relegada a formar parte de las áreas de Educación Física y Música en los colegios. Marcos (2015) argumenta que, a pesar de la grandeza de la danza, es una rama de las artes escénicas que es menos valorada en comparación con el resto de artes como la música, teatro y pintura, entre otros.

1.2. Los tipos de organizaciones de danza

El CNDP (2019) define, dentro del sector de la danza, tres tipos de organizaciones: de formación profesional, de formación no profesional y de montaje escénico. El estudio del 2019 del CNDP reflejó que más del 50% de las organizaciones de danza son no profesionales y están concentradas en Lima.

Ágreda (2018) coincide en que el sector de la danza debe dividirse en profesional y no profesional. Las *organizaciones de formación profesional* son espacios formales que ofrecen títulos o licenciaturas. El valor de estas organizaciones está en la práctica de la danza y el prestigio que poseen, mas no en componentes como la gestión, escenografía, producción de eventos y rentabilidad (CNDP, 2019). Si bien los estudiantes de danza logran obtener técnica y profesionalismo en su rama, no obtienen habilidades para gestionar sus propias organizaciones. Por otro lado, las *organizaciones de formación no profesional* son todas aquellas academias o talleres independientes que tienen mayor demanda de alumnos que quieren aprender diversas clases de danza. El público objetivo de estas organizaciones está compuesto en su mayoría por jóvenes. Muchos de los consumidores optan por llevar clases de danzas populares (como salsa y bachata) y costumbristas (como de *folklore*). La razón de la elección de estas últimas es el nivel de dificultad para aprender el género, el nivel de diversión, la posibilidad de interactuar con otras personas y el precio accesible (CNDP, 2019). Este tipo de organizaciones suelen definirse por niveles: básico, intermedio y avanzado. Esta división permite que los alumnos alcancen distintas etapas de formación, de manera similar a como ocurre en una organización formal (Ágreda, 2018).

2. La gestión de públicos

La gestión de públicos es un enfoque fundamental en esta investigación, pues para la sostenibilidad de las organizaciones culturales es clave tener un enfoque basado en el público como eje central. Esta sección se ocupa en detalle de ese enfoque. En primer lugar, se definirán los conceptos de público y gestión de públicos, y se analizará su importancia. Luego se describirá

la segmentación de los públicos culturales desde el enfoque de gestión de públicos. Posteriormente se analizarán las estrategias de gestión de públicos para cada tipo de público previamente segmentado, con énfasis en la atracción y fidelización de clientes.

2.1. La definición de públicos y de la gestión de públicos

Para Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020), antes existía una dicotomía entre los creadores culturales, considerados el centro de la cultura, y los públicos, aquellos que solo se limitaban a consumir las propuestas de los creadores de las industrias. Para Vicci (2014), el público ya no puede ser visto de manera pasiva, sino que debe contar con una participación activa en la apreciación e interpretación del arte. Rancière (2008) propone un protagonismo de carácter emancipatorio; es decir, cuando el espectador actúa como alumno, observa, selecciona, compara, interpreta y participa se involucra con el producto artístico. Para Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2003), los públicos comprenden aquellas personas con las que una organización tiene comunicación, es decir, quienes apoyan o tienen interés en el desarrollo de la organización.

Mantecón (2009) indica que las personas no nacen como públicos, sino que se forman de manera permanente por agentes tales como la familia, los amigos, la comunidad, los medios de comunicación, las ofertas culturales, entre otros. Esta autora menciona que con la vinculación del público con las nuevas tecnologías de comunicación ha surgido un consumidor distinto. Debido a esto, las audiencias se vuelven usuarias, productoras y emisoras. A estos públicos se les nombra *prousuarios* puesto que el internet permite ser al mismo tiempo consumidor y creador de contenidos (Mantecón, 2009). Los roles de los públicos consumidores y creadores ya no tienen una barrera que los separe. Por lo tanto, los creadores son públicos y los públicos son creadores, puesto que hay alternancia de roles en casi todas las personas interesadas en las organizaciones culturales (Colomer, comunicación personal, 21 de mayo, 2020).

Según Basilio y Romero (2017), la gestión de públicos conlleva un plan de acción y planificación que implica tanto a la gestión estratégica como a los modelos de gestión, principalmente desde el enfoque de *marketing* cultural, las cuales permiten el desarrollo sostenible de las organizaciones culturales.

El plan de gestión de públicos parte del análisis de la organización, en el que se identifican aspectos relevantes, tales como su misión, líneas de actividad, objetivos, entre otros (Colomer, 2011). Para ello se analizan los datos sobre los públicos, se los clasifica, y luego se definen perfiles geodemográficos, frecuencia y preferencias de cada segmento, puesto que cada estrategia debe diseñarse de acuerdo con los segmentos identificados con el fin de alcanzar mejores resultados. Para Colomer (2011), la gestión de públicos prioriza a los públicos actuales, debido a que es más

fácil mantenerlos que conseguir públicos nuevos, además de que es más complicado crear interés por las artes en personas con demanda inexistente o negativa.

2.2. La importancia de la gestión de públicos

Años atrás nadie se interesaba por la gestión de públicos; sin embargo, en la actualidad la mayoría de organizaciones se han dado cuenta de que es un factor clave. Según Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020), las organizaciones culturales se han diversificado y han maximizado sus fuentes de ingreso. Esto condujo a centrar la mirada en los públicos como elementos necesarios para promover un mayor consumo y sostenibilidad en las organizaciones culturales.

Un desarrollo óptimo de la gestión de públicos, según Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020), permite comprender con mayor claridad quién integra la audiencia y segmentar al público según su comportamiento e intereses. A partir de esta información es posible elaborar planes estratégicos para que estas personas se conviertan finalmente en un público regular o colaborador. Esto implica captarlos, conservarlos o fidelizarlos según sea el caso.

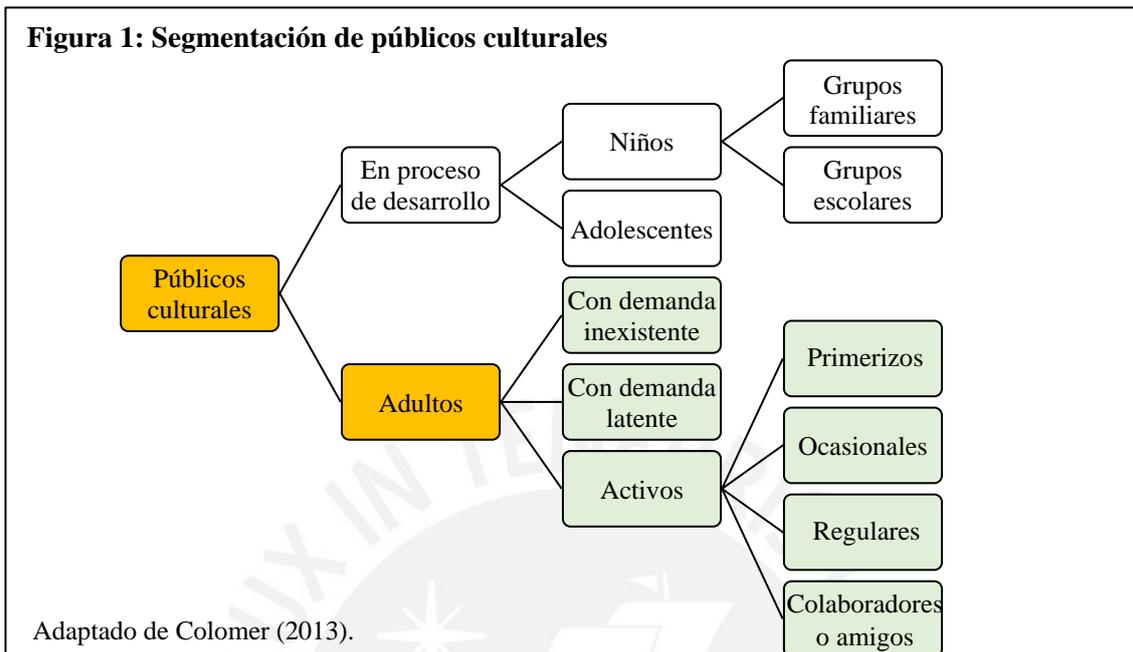
Según el Observatorio Vasco de la Cultura (2015), desde la perspectiva de la gestión cultural, las herramientas de investigación sobre los públicos son necesarias para que las organizaciones culturales definan sus misiones y estrategias, diseñen los programas pertinentes y evalúen sus resultados.

Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020) indica que cada tipo de público requiere una intervención distinta de acuerdo con las barreras o motivaciones que condicionan su participación. Respecto del público que presenta un patrón considerable de consumo de actividades culturales, el cual es el foco de esta investigación, se debe enfatizar su participación. Esto último se logra enfatizando su experiencia frente a un servicio artístico. De esta manera, se genera un resultado gratificante y un mayor involucramiento. Asimismo, es necesario reforzar su conocimiento sobre la actividad que consumen y aumentar su sentido de pertenencia hacia la organización. Como consecuencia de la fidelización del público se incrementa la frecuencia de consumo, así como su nivel de involucramiento con la organización cultural.

2.3. La segmentación de públicos

Antes de cualquier paso estratégico en la organización es necesario identificar los tipos de clientes. La distinción de segmentos es importante para entender a qué público van a ir dirigidas

las estrategias, programas o planes que se planteen. Colomer (2013) distingue seis estadios de demanda dentro de los públicos culturales adultos, tal como se ilustra en la Figura 1.



Para este autor, los públicos adultos con *demanda inexistente* son aquellos grupos que no presentan interés por alguna propuesta cultural porque no tienen ninguna referencia de la misma que haya sido satisfactoria o significativa. Los públicos con *demanda latente* son aquellos que sí presentan un interés, pero por alguna limitante no han podido acceder a alguna práctica cultural. Los públicos activos pueden diferenciarse del modo siguiente. El público *primerizo* es aquel que ha tenido una o diversas primeras experiencias, pero que aún no tiene un interés definido; en cambio, los públicos *ocasionales* tienen cierto grado de consumo cultural y conforme aumenta su consumo su interés se consolida. Los públicos *regulares* presentan un patrón de consumo de carácter proactivo y con demanda endógena. Finalmente, los públicos *colaboradores* son quienes están dispuestos ayudar en el desarrollo de una propuesta cultural, aportando tiempo, dinero o difusión, debido a que se sienten identificados con la propuesta.

Leal y Quero (2011) proponen cuatro clases de públicos: potencial, ocasional, activo y comprometido. El *público potencial* es el que podría ser un consumidor, pero que aún no ha tenido contacto con ningún producto cultural. El *público ocasional o esporádico* mantiene una relación de consumo, pero su relación con la organización es transaccional y es atraído por influencia de los medios de comunicación. El *público activo* se encuentra satisfecho con el servicio que ofrece la organización y la recomienda. Finalmente, el *público comprometido o socio* ha desarrollado un vínculo emocional y está comprometido con la organización, además de ser también el grupo de mayor consumo y “vocero” de la organización.

El Observatorio Vasco de la Cultura (2015) delimita tres segmentos de públicos: desinteresado, interesado y actual. El *público desinteresado* es aquel que no muestra interés en participar en alguna actividad porque no considera que le aporte ningún beneficio. El *público interesado* es aquel que a pesar de su interés no participa en las actividades culturales puesto que tiene limitantes de tiempo y dinero, entre otros. Finalmente, el *público actual* es el que consume propuestas culturales y está involucrado con la organización.

Los tres autores coinciden en la importancia de diferenciar a las audiencias que consumen actividades culturales porque de esta manera se pueden plantear estrategias que respondan a necesidades específicas de captación o fidelización, según sea el caso.

2.4. Las estrategias de gestión de públicos

A partir de la segmentación de públicos descrita en la sección anterior, Colomer (2011) propone varias estrategias para la gestión de públicos. Estas pueden dividirse en dos categorías generales: estrategias para atraer públicos y estrategias para fidelizar públicos. Esto se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Estrategias de gestión de públicos

Estrategias para atraer público	Captar nuevos públicos a partir de la demanda latente
	Invertir en la formación de niños y adolescentes
	Crear interés en públicos con demanda inexistente
Estrategias para fidelizar públicos	Diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos
	Gestionar una comunidad de públicos implicados

Adaptado de Colomer (2011).

En cuanto a las estrategias para atraer público, Colomer (2011) considera que la estrategia de *captar nuevos públicos a partir de la demanda latente* tiene como propósito que las personas que tienen interés en alguna práctica cultural y que no han podido acceder a ellas, puedan tener una primera experiencia. Asimismo, el autor menciona que la primera experiencia es importante puesto que implica la primera impresión de una práctica cultural, por lo que es importante que se logre satisfacer a este público para que desee repetir la experiencia.

Invertir en la formación de niños y adolescentes es importante pues ellos están en una fase de formación inicial donde sus valores, gustos e intereses se van afianzando por medio de las referencias que ven o perciben (Colomer, 2011). Este autor menciona que el público es receptivo y es recién en su etapa adulta cuando manifestarán sus decisiones sobre las propuestas culturales,

dependiendo de los intereses que hayan desarrollado en esos años. Los niños y adolescentes tienen acceso a prácticas culturales por tres medios: con la familia, en el colegio y en las organizaciones sociales que desarrollan prácticas culturales.

Para los públicos que no han tenido ninguna experiencia previa con alguna práctica cultural por desinterés, se propone una *estrategia que permite generar interés* y facilitar la formación de sus gustos y preferencias personales. Colomer (2011) propone dos formas de realizar esta estrategia. La primera es fomentar que los públicos colaboradores sean embajadores de la entidad. La segunda es a través de publicidad en los medios de comunicación y la obtención de datos de contacto por medio de las redes sociales para hacer invitaciones personalizadas.

Pasando a las estrategias para fidelizar públicos, el propósito de la estrategia de *diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos* es crear relaciones bidireccionales y personalizadas, pues como menciona Colomer (2011), “la comunicación personalizada nos llevará a conocer mejor sus hábitos, intereses y preferencias de consumo” (p. 124). La confianza que se logre construir generará la oportunidad de que la entidad ofrezca otras prácticas culturales más allá del gusto de ese público, ampliando el portafolio de intereses y generando mayor consumo. El autor también resalta los esfuerzos por hacer un club de consumo. Las actividades exclusivas, los descuentos y otra información que se brinde en estos clubs servirán para incrementar el consumo del producto artístico.

Los públicos que regularmente asisten a las prácticas culturales tienden a desarrollar vínculos emotivos con la organización cultural. Es importante *gestionar una comunidad de públicos implicados* ya que estos son fundamentales para recomendar a la organización y captar nuevos públicos (Colomer, 2011). Asimismo, los programas de fidelidad comercial generan confianza en los públicos y crean esta implicación emotiva con el proyecto cultural. También puede generarse fidelidad condicionada a descuentos y premios, creando una suerte de fidelidad cautiva que evita que se busque otra oferta cultural (Colomer, 2011).

Finalmente, Leal y Quero (2011) proponen dos tipos de estrategias para fidelizar los públicos culturales: captación y vinculación. La estrategia de captación implica la *colaboración con otras organizaciones* para desarrollar una demanda genérica. Esta estrategia también implica el desarrollo de *estrategias de colaboración con los centros educativos* para romper las barreras de percepción que se tiene del sector artístico. Asimismo, se requiere potenciar *estrategias de consumo en grupo* para que se incremente el hábito de consumo de las actividades culturales. Por otro lado, Leal y Quero (2011) también mencionan a las estrategias de vinculación del cliente con la organización cultural, las cuales están dirigidas a *crear bases de datos con información sobre la audiencia escénica*, lo cual sirve para promover una asistencia personalizada. Finalmente, es

importante tener *alianzas de marca* y *cobranding* para que se atraiga a más público y se agregue valor a la marca.

Los públicos culturales deben diferenciarse bajo segmentos o estadios para proponer, sobre esa base, estrategias dirigidas a responder las necesidades de estos grupos. La combinación de los segmentos y estrategias de gestión de públicos permite ver en detalle qué tipo de personas son los consumidores de la organización cultural.

3. La fidelización de los clientes en las organizaciones

La fidelización de un cliente pretende crear una relación de largo plazo entre la organización y el consumidor. Sin embargo, para llegar a esa situación es necesario definir qué tipos de clientes se tiene y, a partir de ello, desarrollar estrategias y programas que promuevan la fidelidad y el compromiso del cliente. Esta sección examina una tipología del cliente en función de su fidelidad, así como los programas de fidelización y su implementación. Estas herramientas serán relevantes para construir el marco analítico de la investigación adaptado a la realidad de las organizaciones de danza.

Es importante aclarar, en esta sección, el concepto de fidelización y su relevancia en las organizaciones. Para Lawfer (2004), la fidelidad es un comportamiento, e implica una actividad que no puede crearse con solo decirle qué hacer al consumidor, pues toma tiempo obtenerla. En esa misma línea, Gonzalez-Gallarza (2002) señala que la fidelización es un proceso por el cual una organización logra un cliente comprometido con ella. Cada cliente posee distinto tipo de fidelidad y para cada estado se debe utilizar una táctica distinta. Es importante mencionar que “las estrategias deben lograr que cada cliente se sienta tratado con exclusividad y cercanía, sin llegar a ser invasivo” (Valencia, 2008, p. 17). Kotler y Armstrong (2013) consideran que un cliente satisfecho es un cliente fiel que está dispuesto a recomendar a la empresa. Finalmente, Villalba, Medina y Abril (2017) añaden que la fidelidad es una cualidad, la cual se puede medir, y esto permitirá proponer tácticas para generarla o incrementarla.

3.1. La tipología del cliente según su fidelidad

Muchas fuentes relacionadas con el *marketing* mencionan que la fidelidad está influenciada por tres factores: el comportamiento, el conocimiento y el afecto. Gonzales-Gallarza (2002) señala que los clientes potencialmente leales son “amigos”. Estos clientes demuestran un conocimiento de la organización, han desarrollado un vínculo con ella y presentan un patrón de consumo que les permite gozar de los beneficios que esta les ofrece. La autora propone una tipología de cliente tal como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2: Tipología de cliente según su nivel de fidelización



Adaptado de Gonzales-Gallarza (2002).

Los “mercenarios” y los “rehenes” son clientes fieles pero que no manifiestan afecto hacia la marca. Probablemente esto se debe a que su fidelidad sea inducida por la empresa de dos maneras: descuentos en futuras compras o restricciones para no irse con la competencia. Los mercenarios son clientes oportunistas, mientras que los rehenes son clientes, pero no desean serlo. Lo ideal es lograr que el cliente forje su propia fidelidad y no sea forzada.

Los clientes “perro” [sic] son aquellos que han desarrollado un vínculo por la empresa pero que no tienen conocimiento de la misma y, por ende, no saben dar razón de su elección. Este cliente no es capaz de comunicar a otros su satisfacción. Por último, el cliente “conocido” es un consumidor potencial que conoce y estima a la empresa, pero que no la frecuenta. Las empresas deben ejecutar sus estrategias de fidelización en los clientes adecuados; de no ser el caso, podrían convertirse en una suerte de *spam* para algunos clientes.

Kotler y Armstrong (2013) proponen que se debe gestionar y maximizar la relación con los clientes de acuerdo con su potencial de rentabilidad. Estos autores proponen la clasificación que aparece en la Figura 3.

Figura 3: Clasificación del cliente según su potencial de rentabilidad



Adaptado de Kotler y Armstrong (2013).

Los “extraños” no representan una opción de inversión puesto que están muy alejados de la empresa. Las “mariposas” son rentables pero su fidelidad es baja puesto que son clientes que solo consumen en momentos específicos, aunque terminan generando un lazo con la empresa. Los “amigos verdaderos” son los que tienen mayor fidelidad a la empresa y en los que se debe poner el foco de inversión para mantenerlos y hacerlos voceros de la organización. Finalmente, los “percebes” también son fieles a la empresa, pero no rentables; la conexión entre sus necesidades y la oferta de la empresa es limitada, por lo que la empresa podría mejorar el consumo de este grupo si les vende más, cambia su forma de precios o genera algún descuento.

Las organizaciones deben clasificar a sus clientes por su nivel de fidelidad para conocer a quiénes deben estar dirigidos los mayores esfuerzos de fidelización. Esto permitirá construir relaciones correctas y duraderas con los clientes ideales (Kotler y Armstrong, 2013).

3.2. Los programas de fidelización

Los programas de fidelización permiten crear vínculos racionales y emocionales con los clientes, a fin de generar una relación más profunda y duradera con ellos (Schnarch, 2017). La implementación de un programa obedece a la intención de una empresa por premiar a sus mejores clientes. Estos sistemas deben ganarse la confianza de los clientes, estrechar la relación con ellos y finalmente premiar su fidelidad.

3.2.1. Los tipos de programas

Los programas de fidelización deben estar determinados por atributos que permitan su funcionamiento. Simonato (2009) propone que el cliente es fiel cuando la empresa refuerza su *autoestima*, cuando el cliente percibe una *recompensa*, cuando la organización lo *reconoce* como tal, cuando la organización comparte los mismos *valores* y normas, y cuando esta tiene un *contacto* fluido y adecuado con el cliente. A partir de los atributos mencionados se diseñan distintos tipos de programas creados para responder a los atributos que buscan los clientes (Simonato, 2009), los cuales se pueden observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Tipos de programas de fidelización

Fidelidad por autoestima	Dado que los clientes aún no se sienten seguros si la organización elegida es la mejor opción, en esta fase el programa debe estar orientado a posicionar la marca.
Fidelidad por recompensa	Compuesto por compensaciones e incentivos para mantener el respeto y reconocimiento de marca de los clientes actuales (puntos, tarjetas de descuento, asistencia al producto o servicio, viajes, cupones, etc.)

Tabla 2: Tipos de programas de fidelización (continuación)

Fidelidad por participación	Orientado a incluir a los clientes en el negocio o hacerlos partícipes de alguna actividad.
Fidelidad por reconocimiento	Incluye asistencias personalizadas, muy comunes en este espacio, así como el mapeo de gustos y preferencias que permiten sugerir determinados productos o servicios adecuados a cada cliente.
Fidelidad por valoración	Orientado a lograr que el cliente se sienta identificado con los valores e ideales que profesa la organización.
Fidelidad por contacto	Uso de las bases de datos son fundamentales para afianzar las relaciones con los clientes.

Adaptado de Simonato (2009).

Los programas de fidelización antes mencionados responden a los esfuerzos de las organizaciones por crear mejores relaciones con los clientes y, además, permiten una mayor facturación. El propósito es otorgarle al consumidor premios significativos por el tiempo que están en la empresa y hacerlos sentir valorados y parte de la misma.

3.2.2. Las etapas para la implementación de un programa de fidelización

Los programas de fidelización aseguran, en gran medida, una relación más cercana con los clientes, puesto que se les puede conocer mejor y tener una comunicación más personalizada con ellos. Schnarch (2017) propone seis pasos cruciales para el diseño e implementación de un programa de fidelización. El primer paso es el *sistema de información*. Las bases de datos de los clientes e información de su comportamiento servirán para realizar una adecuada segmentación según el grado de fidelidad y satisfacción. Una vez hecha la segmentación, se debe *definir el público objetivo* para saber a qué clientes se dirigirá el programa. El siguiente paso es *seleccionar los incentivos*. Los programas están dirigidos a cada tipo de cliente, por lo tanto, los incentivos no serán los mismos para todos. Posteriormente, es necesario *diseñar la estrategia de comunicación* para mantener una relación sólida con el cliente y tener respuestas medibles. Cuando la estrategia en mención esté establecida, se procederá a *implantar* el programa. Cabe mencionar que los sistemas deberán recoger información durante todo el proceso de creación del programa. Finalmente, es importante *evaluar* los resultados obtenidos. En esta etapa es relevante observar si se ha llegado al objetivo previsto, y en caso contrario se deben realizar ajustes para obtener resultados en forma más eficiente.

La fidelización del cliente representa una ventana de oportunidad para poder generar relaciones próximas y duraderas con los consumidores más habituales. Es importante identificar quiénes son los clientes más leales puesto que es más rentable invertir en ellos que en clientes que aún no han generado un nexo con la empresa. Los programas de fidelización permiten otorgar incentivos, mapear los gustos y preferencias, fomentar la participación, etc. en pro de una mejor

relación con los clientes. La implementación eficiente de estos programas de fidelización creará un ambiente adecuado para la generación de confianza y compromiso con el cliente.

4. El marketing en el sector cultural

En la presente investigación se ha considerado al *marketing* como un enfoque relevante que brinda herramientas para analizar las relaciones de fidelidad entre los alumnos y una organización de danza. En esta sección abordaremos el *marketing* cultural, el *marketing* de servicios con sus principales variables, y el *marketing* relacional con la herramienta de gestión de base de datos.

4.1. El marketing cultural, colaborativo y digital

Colbert y Cuadrado (2007) proponen un modelo de *marketing* adaptado a la realidad cultural con orientación al producto y no hacia al mercado, según el cual el producto cultural no debe satisfacer las necesidades del mercado, sino que luego de ser creado se debe analizar qué consumidor se sentiría atraído al mismo. Por otro lado, Kotler y Scheff (2004) consideran que el rol de la mercadotecnia tiene que estar enfocado en el consumidor. En este enfoque, las organizaciones culturales deben analizar las necesidades, percepciones y actitudes del consumidor para crear un producto. Algunos autores, como Gómez (2007), mencionan que el *marketing* cultural puede tener dos connotaciones: como estrategia para patrocinar eventos culturales y como factor de sostenibilidad para las organizaciones culturales. Walias (2016) añade que el propósito del *marketing* cultural es lograr que las organizaciones culturales no se conformen con subsistir, sino que intenten alcanzar sus objetivos de manera adecuada.

Para complementar el enfoque del *marketing* cultural es importante la consideración de otras ramas del *marketing* que brinden herramientas funcionales para gestionar adecuadamente la organización. En primer lugar, el *marketing colaborativo* está determinado por el poder que tienen los consumidores para generar nuevas ideas. Es fundamental que el consumidor dé valor a su participación al crear productos y servicios junto con la empresa (Kotler, 2010).

En el sector cultural, el *marketing* colaborativo plantea que, si los públicos participan activamente en el proceso de diseño y producción de bienes y servicios en un marco de hibridación de roles, ellos se mostrarán más fieles a la marca (Colomer, 2019). Para Quero (2013), los públicos colaboradores intensifican el consumo cultural lo que, en el largo plazo, posibilita la continuidad de la confianza y la relación con la empresa.

Por otro lado, el *marketing* digital trabaja a la par con el *marketing* colaborativo puesto que se impulsa la participación de los clientes a través de plataformas digitales (Kotler, 2014). El *marketing* digital ha permitido que los usuarios puedan interactuar con mayor frecuencia, lo cual

debe ser aprovechado por las organizaciones culturales. Para Trigos (2014), las organizaciones no solo deben anunciar eventos culturales por las redes sociales, sino que deben mejorar las experiencias culturales fuera de la red y aprovechar los formatos digitales para promocionarlas. El autor también menciona que se debe entender lo que hacen los consumidores y analizar sus experiencias para impulsar un consumo constante a través de los medios digitales.

4.2. El marketing de servicios

El *marketing* de servicios es el “conjunto de actividades identificables, trabajos y esfuerzos que realizan quienes lo prestan, comprometiendo en ello equipos, organización y personal” (Saldaña & Cervantes, 2000, p. 79). Según estos autores, los resultados intangibles del servicio son el objeto de la transacción, de manera que el cliente satisface sus necesidades y quien ofrece el servicio obtiene un beneficio económico para que la organización sea rentable.

Para Kotler y Armstrong (2013), las características de un servicio son: la *intangibilidad*, la cual consiste en que los servicios no pueden influir en los sentidos puesto que carecen de existencia física; la *inseparabilidad*, la cual se refiere a que el servicio no puede desvincularse del personal que lo provee; la *variabilidad del servicio*, la cual involucra la calidad del servicio ofrecido y depende de quién lo proporciona, cómo lo hace y la energía que emplea al proporcionarlo; y, finalmente, la *caducidad del servicio*, la cual comprende la imposibilidad de almacenar el servicio para su venta o uso posterior.

Los cuatro elementos básicos de los bienes son las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción. Lovelock y Wirtz (2015) señalan que para comprender debidamente los servicios se necesita ampliar estas P's y tomar en cuenta otros elementos asociados con la entrega de estos: entorno físico (*physical environment*), proceso y personal. La fusión de las 4 P's junto con los nuevos factores mencionados conforman el conjunto de las 7 P's del *marketing* de servicios.

Según Lovelock y Wirtz (2015), el *producto de servicio* es el “núcleo de la estrategia de *marketing* de una empresa” (p. 22), por lo que debe ofrecer valor y satisfacer las necesidades de los clientes. En el sector cultural, Leal y Quero (2011) indican que el producto cultural es el elemento de comercialización que posibilita satisfacer las necesidades de los clientes de organizaciones culturales.

Lovelock y Wirtz (2015) añaden que la *plaza* engloba el lugar, tiempo y canales, ya sean físicos o electrónicos, utilizados para la entrega. Según Leal y Quero (2011), en el sector cultural la *distribución o plaza* se refiere a la manera de facilitar el acceso al producto cultural.

El *precio* es el “mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso para compensar los costos del suministro del servicio y para crear un excedente de utilidades”

(Lovelock & Wirtz, 2015, p. 23-24). Por ello, esta P es un factor que debe ser tomado en cuenta para que la organización sea rentable y pueda subsistir. Leal y Quero (2011) añaden que el diseño de la estrategia de *precios* es un elemento controversial en el entorno cultural. Esto se debe a que estas organizaciones no están orientadas a generar beneficios económicos, sino que buscan también beneficios de tipo social, educativo, entre otros.

La *promoción*, según Lovelock y Wirtz (2015), es un componente que pretende persuadir a los clientes de los logros de una organización, además de impulsarlos a actuar en momentos determinados. Según estos autores, es necesario que todos los medios utilizados en una organización se sincronicen de manera efectiva para atraer a nuevos clientes y mantener la compra de los actuales clientes. Además, Lovelock y Wirtz (2015) mencionan que se debe educar sobre las formas de actuar a lo largo del proceso de los servicios para que, de esta manera, los clientes se vuelvan más competentes y productivos. Estos autores indican que se debe acompañar a los clientes mientras participan de manera activa en la producción del servicio para que puedan conseguir buenos resultados.

Leal y Quero (2011) mencionan que la comunicación tiene un rol importante en todo el proceso de gestión de las organizaciones del sector cultural y debe darse de forma transversal, ya que se encuentra ligada con todas las P's del *marketing* de servicio. Según Gómez (2007), la promoción posee varias herramientas para trabajar, tales como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *merchandising* y *marketing* directo, y al emplearlas en el sector cultural se pretende incrementar la fidelidad y nivel de asistencia del público. Las variables de la promoción, propuestas por Lovelock y Wirtz (2015), son: los *medios masivos*, que implican la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de ventas, las exhibiciones comerciales y la internet; y los *medios personalizados*, que engloban el *marketing* directo y las ventas personalizadas (ver Anexo D).

Lovelock y Wirtz (2015) definen las siguientes P's exclusivas del servicio. En primer lugar, el *personal* es quien tiene interacción directa con los clientes e influye de manera significativa en la percepción de la calidad del servicio. Para implementar de manera óptima este componente es elemental enfocarse en el reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Por otro lado, en las organizaciones culturales, según Leal y Quero (2011), el *personal* posibilita la detección de los deseos y demandas de los clientes gracias a la observación, preguntas y respuestas que estos plantean, y además pueden realizar correcciones ante el surgimiento de algún problema que se presente en el servicio.

Por otra parte, el *proceso* es “la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera

en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes” (Lovelock & Wirtz (2009, p. 232). Por ello es necesario que todos los componentes de los procesos del servicio estén alineados para cumplir con el propósito de la organización. Con respecto al sector cultural, Leal y Quero (2011) definen a la *servucción* como el proceso mediante el cual una organización cultural se vincula con distintos grupos de interés. Según estos autores, es relevante orientar de manera óptima los procesos de las organizaciones culturales a las costumbres y preferencias de los clientes, y considerar preguntas claves como ¿dónde se informan los clientes y dónde desean hacerlo?, ¿cómo y dónde prefieren comprar?, ¿qué medios prefieren?, entre otros.

Finalmente, el *entorno físico (physical)*, según Lovelock y Wirtz (2015), es el elemento que repercute en la impresión del cliente, guía a los consumidores a través del proceso de servicio, y proporciona indicios tangibles sobre la calidad y posicionamiento del servicio de una empresa. Para Leal y Quero (2011), en el sector cultural el entorno físico abarca todos los componentes tangibles que están vinculados con la entrega del producto cultural y forman parte de la experiencia y calidad del servicio percibida por el cliente.

4.3. El marketing relacional

Para Gummesson (2011), el *marketing* relacional implica el desarrollo de relaciones duraderas y sostenibles con los clientes con el fin de que se vuelvan más leales, lo cual se refleja en una mayor rentabilidad para la organización. Este tipo de *marketing*, según Reinares y Ponzoa (2004), detecta la relación entre lo que se desea y lo que se espera, con el fin de que sean tomados en cuenta para satisfacer a los clientes de manera sostenible.

En el sector cultural, el *marketing* relacional pretende generar una relación duradera con el público para mantenerlo y fidelizarlo (Colomer, 2011). Según el mismo autor, las plataformas de gestión de relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) involucran un proceso para gestionar de manera cuidadosa la información detallada de los clientes individuales, con el fin de incrementar su lealtad hacia la empresa (Kotler & Keller, 2012).

Las bases de datos son herramientas del *marketing* relacional que permiten integrar la información que se genera en los canales de relación con los públicos (Reinares & Ponzoa, 2004). Estos autores definen a las bases de datos como herramientas estratégicas y analíticas con información de los consumidores, las cuales son empleadas en la planificación, implementación y control de las estrategias de *marketing*.

Para Reinares y Ponzoa (2004), este sistema de datos se clasifica en doce categorías que incluyen: datos de identificación básicos; categorización del consumidor según objetivos relacionales; perfil sociodemográfico; perfil genérico del consumidor; datos psicográficos;

acciones de comunicación previas a la venta; datos relevantes del comportamiento de compra; datos relevantes del comportamiento posterior a la compra; predicción de futuras acciones del consumidor; información relativa a aspectos financieros; creencias, actitudes y percepciones del consumidor en relación con la empresa; e historial de la comunicación postventa (ver Anexo E).

5. Las investigaciones empíricas sobre la gestión de públicos en las organizaciones culturales

A continuación, se revisarán tres estudios empíricos afines al tema de la presente investigación. Estas investigaciones están relacionadas con el teatro y la danza. En cada caso se reportarán los objetivos de estudio, la metodología y los principales aportes a esta investigación.

La primera investigación, realizada por Lazo, López y Soko (2017), tuvo como sujeto de estudio el Centro Cultural de la PUCP (CCPUCP). El fin fue analizar el rol del *marketing* relacional mediante la estrategia de gestión de públicos en la organización mencionada, por lo que se analizó de manera exhaustiva los procesos de la gestión de públicos y las manifestaciones del *marketing* relacional en el centro cultural (Lazo, López & Soko, 2017). Según las mismas autoras, el enfoque de la investigación fue cualitativo y se realizó bajo el método de estudio de caso. La recolección de información para este estudio se realizó mediante nueve entrevistas a expertos, cinco entrevistas a representantes de organizaciones culturales, 88 entrevistas a distintos públicos, y dos grupos focales (uno para públicos nulos o esporádicos y otro para públicos fieles).

Los principales aportes de la investigación realizada por Lazo et al. (2017) al presente estudio son, en primer lugar, los conceptos brindados sobre gestión de públicos y sistemas de fidelización. Cabe resaltar que, si bien los conceptos son similares, se centran en públicos del sector teatral, por lo que se deben tener en cuenta las diferencias con el sector de danza. En segundo lugar, el estudio empleó las bases de datos como una de las principales herramientas del *marketing* relacional para analizar la fidelización de los públicos del CCPUCP. Esto es relevante para el presente estudio porque permite comprender la aplicación y utilidad de esta herramienta para generar fidelidad en los clientes. El tercer aporte recae sobre la identificación del principio de *no competencia entre las organizaciones culturales*. Este último se refiere a que, si una persona es cliente habitual de alguna organización cultural, no la excluye de ser cliente de otra. Esto se debe a que los productos culturales se presentan por temporadas, lo cual permite al público poder acceder a otros productos de distintas organizaciones culturales en ese lapso de tiempo. Sin embargo, este principio deja un vacío para analizar el sector de danza puesto que las organizaciones no profesionales de danza imparten clases interdiarias y no por lapsos largos de tiempo que posibiliten ir a otras academias.

La segunda investigación, también en el sector teatral, fue desarrollada por Basilio y Romero (2017). Este estudio se enfocó en dos organizaciones culturales: la Asociación Cultural Teatro “La Plaza” y la Asociación Cultural Selvámonos. La finalidad del estudio fue precisar los factores determinantes de la gestión de públicos que repercuten en el éxito de las organizaciones mencionadas (Basilio & Romero, 2017). El enfoque de la investigación, según los autores en mención, fue cualitativo y se basó en dos estudios de caso: una organización teatral y una organización musical. Las técnicas de recolección de información empleadas fueron entrevistas a expertos, entrevistas a miembros de las organizaciones teatrales y musicales, grupos focales a públicos de las organizaciones y observación participante.

Se encontraron dos aportes principales de la investigación realizada por Basilio y Romero (2017) al presente estudio. En primera instancia, la investigación brinda un marco conceptual amplio sobre la gestión de públicos y los procesos involucrados. Asimismo, se halló que los públicos no son considerados primordiales en estas organizaciones culturales, porque asumen conocer sus necesidades. Este hallazgo genera la necesidad de examinar si este comportamiento también se refleja en el sector de la danza.

El tercer estudio, efectuado por Bravo (2017), tuvo como objetivo principal analizar el enfoque de gestión cultural a partir de la cadena de valor de la danza contemporánea en la región metropolitana de Chile. El marco conceptual de esta investigación estuvo conformado por enfoques y teorías sobre arte contemporáneo, *marketing* cultural y formación de audiencias, el cual es un componente de la gestión de públicos y de gran importancia para la investigación. El enfoque de la investigación fue cualitativo, y las técnicas de recolección de información utilizadas fueron entrevistas a diferentes cultores de la danza y observación (Bravo, 2017).

Uno de los principales aportes del estudio realizado por Bravo (2017) es la referencia al planteamiento de Rancière (2010) de que el concepto de públicos también puede abarcar la formación de estudiantes en las artes, tales como las clases prácticas de danza. Este enfoque es relevante para fundamentar el público principal de la presente investigación: los alumnos. Por otro lado, el estudio concluyó que las audiencias no deben ser vistas como meros consumidores y que los artistas deben tomarlos en cuenta en sus procesos creativos y de producción, por lo que es importante incorporar la dimensión educacional. Este aporte sugiere que la participación del público en los procesos de la organización cultural puede influir en su fidelización.

En conclusión, estas investigaciones contribuyen con conceptos valiosos sobre la gestión de públicos o audiencias. Considerando que es un concepto poco explorado, estos aportes teóricos son relevantes para el presente estudio. Asimismo, los hallazgos descritos resaltan la pertinencia de analizar un público específico conformado por los alumnos de las organizaciones de danza.

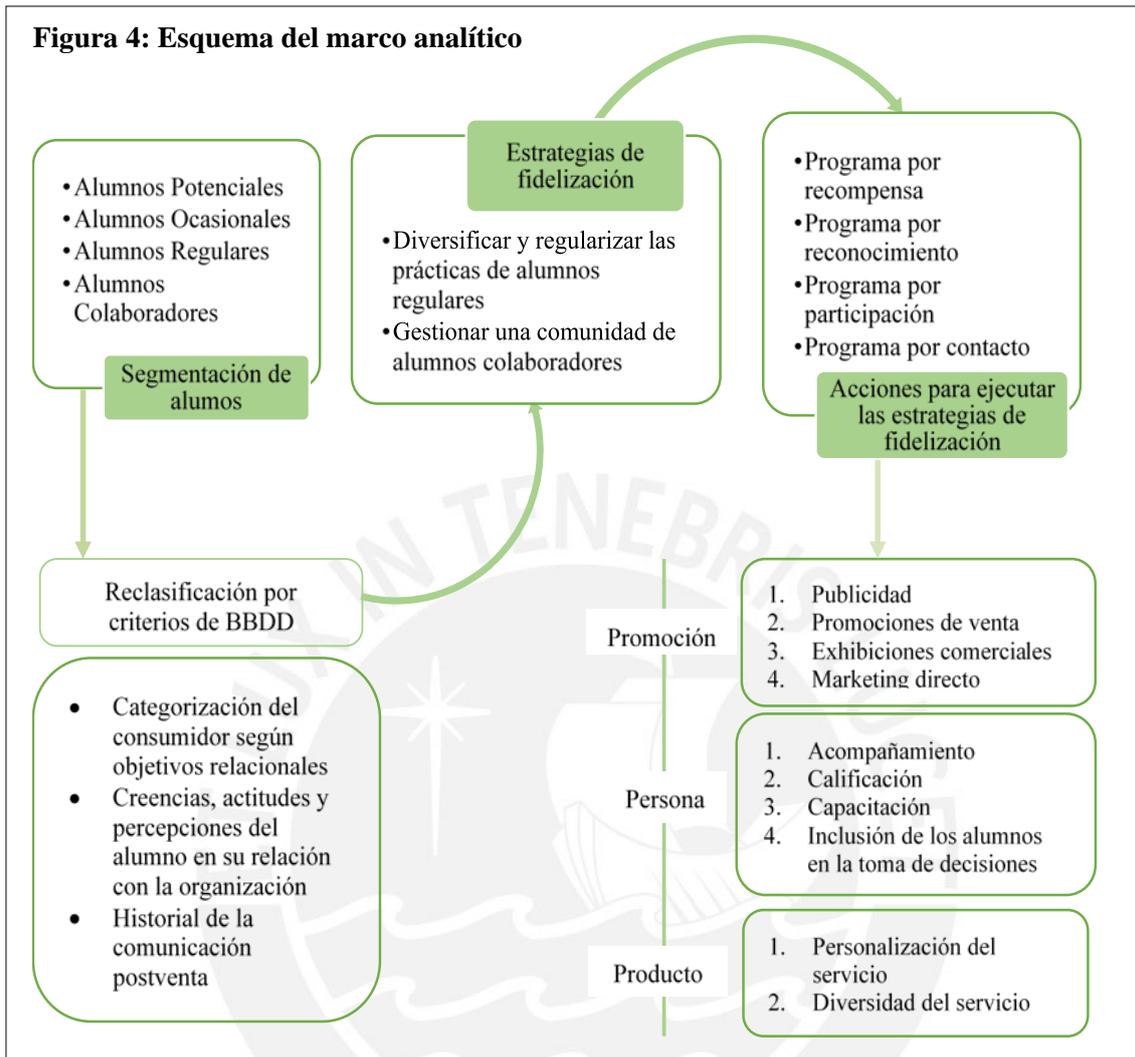
6. El marco analítico sobre la fidelización de los clientes en el sector de la danza

Marcos (2015) indica que la danza está vinculada con el desarrollo social y por esta razón se la debe promover como parte de la cultura. El autor menciona además que la danza ya no se ofrece solo como una obra, sino que ahora es una experiencia que conecta con el público. Esto se debe a que las personas adquieren un producto por el significado que tiene para ellos y lo que realmente les contribuye. De esta manera la danza incide en la parte más aspiracional y logra así la fidelidad del cliente. Es importante priorizar la fidelización de los clientes antes que su captación, puesto que es menos costoso e implica menor trabajo (Colomer, 2011). Además, fidelizar al público en el sector de la danza contribuye con la sostenibilidad económica de estas organizaciones.

Después de haber analizado los enfoques teóricos de gestión de públicos, fidelización y *marketing* en el sector cultural, se delimitará el marco analítico de la presente investigación. En este se incluirán los elementos más pertinentes para comprender las organizaciones no profesionales de danza o academias de baile. Para la presente investigación se precisó que el público está conformado por los alumnos de las organizaciones de formación no profesional de danza, delimitación basada en la revisión de los conceptos de públicos y en los planteamientos señalados por Colomer (comunicación personal, 21 de mayo, 2020).

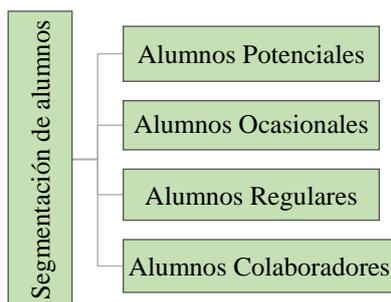
El marco analítico está dividido en tres ejes temáticos. El primero requiere examinar la segmentación de los públicos, tomando en cuenta las propuestas de Colomer (2013) y de Leal y Quero (2011), y la construcción de una base de datos para fidelizar a los alumnos. El segundo eje se centra en las estrategias de fidelización de públicos propuestas por Colomer (2011). El último eje se enfoca en las acciones mediante las cuales se ejecutan esas estrategias. Para ello se considerarán los tipos de programas de fidelización señalados por Simonato (2009), adaptados a las estrategias y segmentaciones de alumnos de las organizaciones no profesionales de danza. Seguidamente se examinarán las tres P's relevantes del *marketing* de servicios: producto, personal y promoción. En cada P se señalarán variables clave a considerar. A continuación, se puede visualizar el esquema del marco analítico en la Figura 4.

Figura 4: Esquema del marco analítico



Para analizar la gestión de este público en las organizaciones de danza se requiere determinar si la organización ha hecho una segmentación que tome como base las propuestas de Colomer (2013) y Leal y Quero (2011), conforme se puede observar en la Figura 5. Para ello se han considerado cuatro tipos de públicos relevantes para la realidad de las organizaciones de danza. Cabe recordar que el propósito de la segmentación es diferenciar qué tipo de alumnos concurren a estas organizaciones.

Figura 5: Segmentación de alumnos



Adaptado de Colomer (2013) y Leal y Quero (2011).

El primer segmento comprende los *alumnos potenciales*, quienes están propensos a inscribirse en alguna de las clases de baile, pero debido a alguna limitante aún no lo han logrado. Los *alumnos ocasionales* son todos aquellos que han tenido algún acercamiento con alguna organización no profesional de danza, pero que aún mantienen una actitud pasiva. Los *alumnos regulares* son los alumnos que presentan un consumo rutinario de clases de danza y suelen tener un comportamiento más activo para con la organización cultural, pese a lo cual aún no se involucran con esta. Finalmente, los *alumnos colaboradores* son aquellos que han desarrollado un vínculo con la organización de danza y están dispuestos a apoyar su desarrollo sin importar el contexto en que se encuentren.

Sobre esa base, se considera pertinente examinar si hay información diferenciada sobre estos segmentos en la base de datos en la organización, y efectuar un diagnóstico sobre esa base. Se debe enfocar el análisis en los alumnos regulares y colaboradores, ya que son los que generan mayor valor a la academia de baile. Las segmentaciones de la base de datos planteadas por Reinares y Ponzoa (2004), que tienen mayor relevancia para los alumnos regulares y colaboradores en estas organizaciones son las siguientes. En primer lugar, la *categorización del consumidor según objetivos relacionales* permite ver cuánto es el valor de cada alumno en la academia, y cuál es su posición relativa para poder priorizar a los que tengan un puesto más relevante y aplicar una estrategia para ellos. Como siguiente segmento están *las creencias, actitudes y percepciones del alumno en su relación con la organización*, puesto que es importante conocer a profundidad el nivel de progreso que haya tenido el alumno de la organización de danza para saber si es óptimo y realizar mejoras en caso que sea necesario. De esta manera, el alumno sentirá que se le está tomando en cuenta y así fortalecer su vínculo con la organización de danza. Asimismo, se debe considerar *el historial de la comunicación postventa* puesto que esta comunicación es relevante para satisfacer sus necesidades y generar una relación a largo plazo.

También se ha considerado pertinente analizar la aplicación de las estrategias de fidelización establecidas por Colomer (2011). Estas estrategias han sido adaptadas a la

segmentación presentada líneas arriba. La primera implica *diversificar y regularizar las prácticas de los alumnos regulares*. Esta estrategia, la cual está orientada a intensificar la inscripción en las clases, ampliar el portafolio de gustos y estilos de baile, y generar una mayor personalización del servicio para crear confianza. La segunda estrategia supone *gestionar una comunidad de los alumnos colaboradores*. Esta estrategia está dirigida a mantener a los alumnos en mención y premiar constantemente su fidelidad por las clases y los proyectos brindados por la academia de baile. Estas dos estrategias inciden en un mayor consumo de clases de baile y, a su vez, generan mayor fidelidad y vínculo de los alumnos con la organización de danza.

Para determinar en qué medida se ejecutan estas estrategias se ha considerado conveniente examinar la presencia de los programas de fidelización propuestos por Simonato (2009). El propósito es identificar si las organizaciones de danza los están empleando y qué resultados tienen. En primer lugar, el programa *por participación* responde a las dos estrategias antes mencionadas. Este programa permite incluir a los alumnos regulares y colaboradores en algunos de los procesos de la organización de danza, como la elección de una canción para la coreografía, elencos de baile, generación de contenido en redes, etc. De esta manera se afianza el compromiso y la fidelidad del alumno. Por otro lado, los programas *por contacto* permiten generar bases de datos para crear relaciones más cercanas con los alumnos regulares y colaboradores. Estos programas también sirven para tener mapeado, de manera tangible, cada tipo de segmento y poder actualizarlo constantemente. Adicionalmente, el programa *de reconocimiento* ejecuta la estrategia de diversificación de las prácticas de los alumnos regulares. Esto se debe a que provee asistencias personalizadas para ofrecer nuevos estilos de baile adecuados a los gustos de los alumnos y así generar mayor interés en estos. Finalmente, la segunda estrategia de fidelización hacia alumnos colaboradores se ejecuta a través del programa *por recompensa*, el cual otorga incentivos a través de descuentos o puntos para próximas inscripciones o membresías.

Para comprender con mayor profundidad la implementación de los programas de fidelización, se ha considerado pertinente el uso de las P's del *marketing* de servicios. Para la presente investigación, se han seleccionado las P's de promoción, personal y producto. En primer lugar, se ha considerado relevante analizar la P de promoción puesto que, según Leal y Quero (2011), está relacionada con todas las P's del *marketing* de servicios y está presente en todo el proceso de gestión de organizaciones culturales.

Para poder analizar la P de promoción se deben analizar diferentes variables clave. En primer lugar, se considera pertinente examinar la variable *publicidad*. Es relevante conocer si estas organizaciones hacen publicidad para informar a sus alumnos con respecto a las características de su servicio. También es importante la variable *promoción de ventas*, traducida

en premios o descuentos a los alumnos más fieles. Esta variable tiene conexión con el programa de fidelidad por recompensa para los alumnos colaboradores a fin de premiar su fidelidad a través de descuentos e incentivos. Además, es pertinente conocer si las organizaciones de danza realizan *exhibiciones comerciales*³ para que los alumnos tengan la oportunidad de estar en una clase de otro estilo de danza que podría ser de su interés para, posteriormente, inscribirse en ella. Esto puede responder a la estrategia de diversificar y regularizar las prácticas de los alumnos regulares puesto que se pretende ampliar el portafolio de gustos y estilos de bailes. Finalmente, con respecto al uso del *marketing directo*, se pretende averiguar qué tan personalizada es la comunicación que tiene la organización con sus alumnos y si responden en un tiempo prudente. Asimismo, es importante conocer si la organización tiene una base de datos sobre los clientes, y cómo la ha obtenido. Esta base de datos debe tomar en cuenta sus gustos, situación e intereses, y así aplicar una comunicación más personalizada con ellos.

En segundo lugar, se ha seleccionado la P de personal puesto que, según estos mismos autores, en las academias de baile los profesores pueden detectar los deseos y demandas de los alumnos por medio de la observación, y brindarles retroalimentación para que puedan mejorar su desempeño en la danza. En esta P es importante analizar la variable acompañamiento. Con esto se pretende averiguar si los profesores brindan un *feedback* a los alumnos de manera individual y si monitorean su progreso. Además, es importante conocer si aquellos toman en cuenta los gustos e intereses de los alumnos con respecto a las tendencias de la danza. Otra variable a considerar es el *grado de calificación*, el cual se refiere a en qué medida las organizaciones de danza tienen profesores calificados para brindar las clases de baile y si esto es valorado por los alumnos. Asimismo, mediante la variable *capacitación* se busca investigar si las academias de baile capacitan a su personal en la resolución de problemas, atención a los alumnos, etc. Finalmente, se debe tomar en cuenta la variable *inclusión de los alumnos en la toma de decisiones*, en algunos de los procesos de la organización de danza, como la elección de una canción para la coreografía, ideas de talleres de baile, entre otras decisiones que se consideren pertinentes.

Finalmente, se ha considerado la P de producto pues es importante adaptar el servicio a las necesidades de los alumnos para que se sientan parte de la organización y así se genere su fidelidad. En este caso es pertinente incluir la variable *personalización del servicio*. Con esto se pretende averiguar si las ofertas de estilos de baile responden a la mayoría de gustos de sus alumnos. Adicionalmente, se requiere analizar la variable *diversidad del servicio*, para determinar si las organizaciones estudiadas ofrecen estilos de baile variados y si esta diversidad influye en la fidelidad de los alumnos.

³ En el sector de la danza se les llama *workshops*.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene como finalidad describir las organizaciones de la industria de la danza, examinar los factores que influyen en ella y caracterizar las organizaciones no profesionales de danza tomando en cuenta la coyuntura en la que se enmarca la presente investigación. El capítulo está dividido en tres secciones. La primera sección describirá y delimitará las tendencias en la industria de la danza divididas según la oferta y demanda de las organizaciones no profesionales de danza.

En la siguiente sección se examinarán los factores que influyen en la gestión de públicos en esta industria. Primero se describirán los factores externos (políticas, leyes y diversidad de manifestaciones de danza), luego se presentarán los factores internos (profesores, oferta de clases y formalización de las organizaciones de danza), y finalmente se describirá el impacto del COVID-19 en estas organizaciones.

En la última sección se analizará el contexto actual de las organizaciones no profesionales de danza. Esto se realizará a través de dos apartados: uno destinado a la caracterización del perfil organizacional de las academias de baile y el otro a la comparación de las estrategias de fidelización ejecutadas por estas organizaciones antes y durante el COVID-19.

1. Las tendencias en la industria de la danza

Para poder comprender el funcionamiento de la industria de la danza es necesario conocer las características principales de las organizaciones de danza que ofertan sus servicios culturales, así como las características de los públicos que consumen danza. En esta sección se describirá la oferta de la industria de la danza, la clasificación de las organizaciones de danza, el modelo de negocio de las academias de baile y los estilos de bailes ofertados. Además, se describirá la demanda de la industria de la danza, los estilos de danza más consumidos y las principales características de los alumnos de las academias de baile.

1.1. La oferta de las organizaciones no profesionales de danza

Como se mencionó en el marco teórico, según el Consejo Nacional de Danza Perú, la danza, como organización, está dividida en tres: formación profesional, formación no profesional y montaje escénico (CNDP, 2019). Los tres tipos de organización mencionados se encuentran focalizados en Lima. Las organizaciones de formación no profesional son las que más abundan, con un 60.8%, frente a las de formación profesional que solo representan un 5.5% (CNDP, 2019).

Las organizaciones de formación no profesional pueden estar caracterizadas, según el Consejo Nacional de Danza Perú (2018), en primer lugar, por la trayectoria de los formadores.

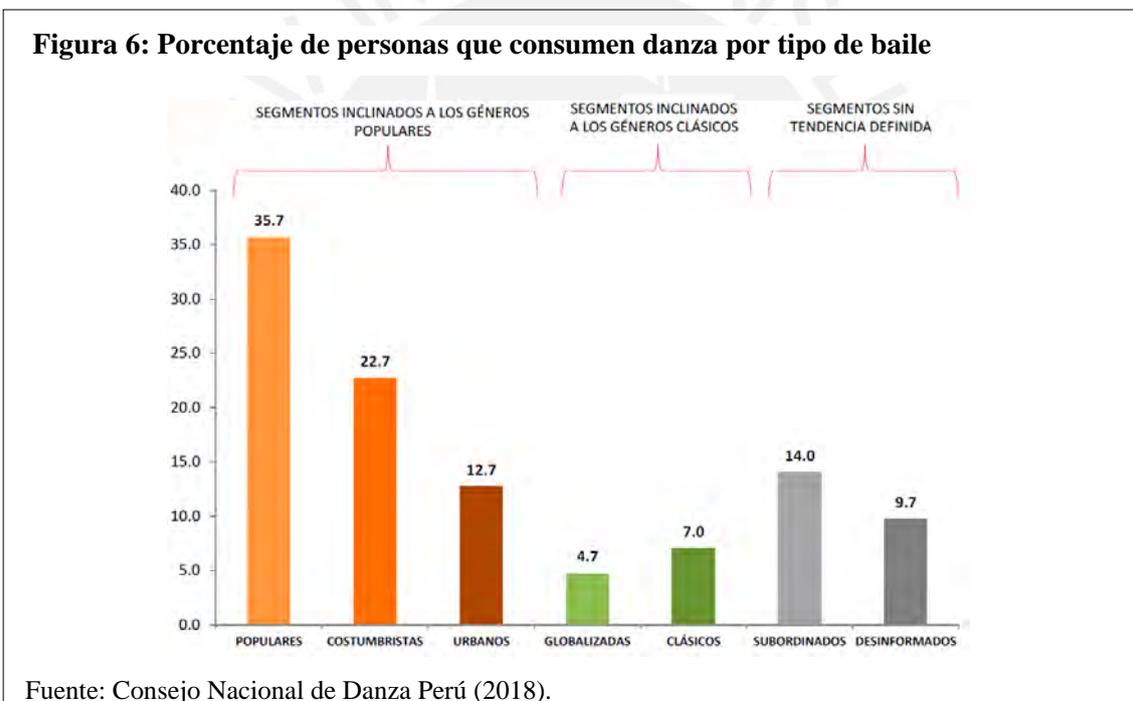
Los profesores de estas instituciones suelen ser el atributo más valorado por los alumnos. Las academias tienen espacios especializados para las clases de baile compuestos por espejos y pisos antideslizantes. Debido a que estas organizaciones suelen tener menos alumnos que las organizaciones formales, las academias de baile tienden a tener un trato más personalizado con el alumno. Otro elemento a considerar es la diversidad de géneros de baile que pueden aprender los alumnos. El portafolio de opciones de baile es amplio y los alumnos tienen más alternativas para escoger según sus preferencias. Por otro lado, estas organizaciones ofrecen servicios adicionales de *workshops*, clases abiertas o clases de prueba. Una última característica se refiere a las metas de aprendizaje que permitan un desarrollo en la técnica de baile, lo cual se traduce en una retroalimentación instantánea que reciben los alumnos por parte de los profesores.

El modelo de negocio de la gran mayoría de academias de baile está fundamentado en las inscripciones mensuales o trimestrales de los alumnos. Las organizaciones no profesionales de danza están divididas por niveles: básico, intermedio y avanzado. Bajo este criterio se ofrecen horarios diferenciados para cada nivel. Los alumnos se inscriben de acuerdo con el nivel de experiencia que tengan en el baile y pagan un determinado precio por el nivel. En las entrevistas realizadas a los directivos de las principales organizaciones no profesionales de danza (Tabla 3) se recolectó información sobre la composición de las academias de baile. Esas academias están conformadas por directores, profesores, personal de atención al cliente y personal del área comunicacional. Los directores, quienes muchas veces forman parte del staff de profesores, son quienes dirigen y gestionan el negocio. Los profesores imparten las clases de los distintos tipos de géneros de baile. El personal de atención al cliente son los encargados de brindar información pertinente sobre los horarios de clase a los alumnos nuevos y, también, absolver consultas ocasionales. Este personal suele estar diferenciado de acuerdo a las distintas sedes de la academia. Finalmente, una nueva tendencia en las academias de baile es el personal del área comunicacional. Algunas de las clases sirven de material audiovisual que se difunde por medio de las redes sociales de la organización.

Tabla 3: Principales organizaciones no profesionales de danza en Lima Moderna según su nivel de seguidores en Instagram

Organizaciones no profesionales de danza	Nº de seguidores en <i>Instagram</i>
Freestyle Dance	113,000
D1 Asociación Cultural	44,200
EBAC Escuela de Danza	15,500
Backstage Studio	12,800

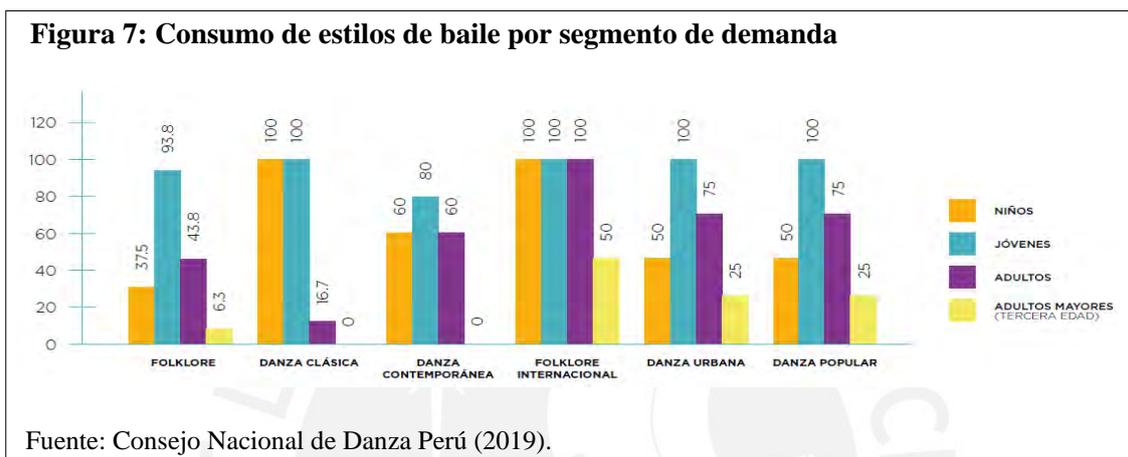
En cuanto a los estilos de baile, el CNDP (2018) menciona que las danzas populares (salsa y bachata) y las costumbristas (*folklore*) son las más consumidas, en términos de clases de baile registradas formalmente en el país (Figura 6). Esto se debe a que es más fácil acceder a ellas, a que interpretarlas es menos complejo que otros estilos y a que involucran clases más económicas y de rutina diaria. Según Castañer (2000), las *danzas costumbristas* se crean a partir de un patrimonio cultural, sociedad o comunidad. Por otro lado, la *danza clásica* suele relacionarse con el ballet. Asimismo, la danza *contemporánea* está orientada a la implicación y relación en diversos niveles de las personas que la bailan, ya que hay libertad de creación y realización de movimientos. Otras danzas, como las urbanas y extranjeras, no son tan demandadas puesto que, según el CNDP (2019), pueden ser consideradas como estilos más difíciles de aprender. Por otro lado, algunos de los factores que marcan la preferencia entre un estilo y otro son el nivel de diversión, las posibilidades para socializar y los costos que implica la formación (CNDP, 2019).



Los directores de las academias de baile concluyeron que el estilo de baile más consumido por los alumnos es el urbano. El género urbano está compuesto por hip hop, *dancehall*, reggaeton, *sexy style*, entre otros. S. Pinto, gerente general de D1 (comunicación personal, 28 de junio, 2020) señala más bien que el reggaetón es un género musical más no un estilo baile. A pesar de ello, se ha vuelto muy comercial y los alumnos buscan esa clase en las academias. J. Vásquez, gerente general de EBAC Escuela de danza (comunicación personal, 01 de julio, 2020), concuerda con esta idea y menciona que a veces las academias deben adaptarse a las tendencias y esto implica ir más por un estilo urbano.

1.2. La demanda de las organizaciones no profesionales de danza

El CNDP (2019) refiere que las organizaciones no profesionales de danza tienen como público objetivo, en su mayoría, a los jóvenes. Las distintas clasificaciones de la demanda también están determinadas por el género de baile que se practique, como se muestra en la Figura 7. Los niños son un foco de atención para la danza clásica. Por otro lado, estilos como el urbano y las danzas populares están orientados sobre todo a los jóvenes. Los adultos mayores son un público minoritario por la naturaleza física del baile.



Según las entrevistas realizadas a los expertos, el mayor porcentaje de los alumnos tienen entre 16 y 25 años. El grueso de los alumnos son aún estudiantes. Por otro lado, los directores entrevistados comentaron que, aproximadamente, el 80% de los alumnos son mujeres, y el porcentaje restante son hombres y alumnos de la comunidad LGBT. El nivel socioeconómico de los alumnos está vinculado con la ubicación de las sedes de cada academia. Por ejemplo, S. Pinto (comunicación personal, 28 de junio, 2020) indica que los alumnos de D1 Asociación Cultural pertenecen a los NSE⁴ A y B. Esto se debe a que los precios por clase son elevados. Por otro lado, J. Vásquez (comunicación personal, 01 de julio, 2020) menciona que los alumnos de EBAC pertenecen, en mayor cantidad, a los NSE B y C. Esto se debe a que manejan precios accesibles para el público en general. Asimismo, lo que caracteriza a los alumnos de las academias de baile es que buscan incrementar su confianza y desenvolvimiento a través de la danza. Esto los prepara para potenciar sus habilidades blandas y desarrollarse en distintos ámbitos de su vida de la manera más óptima.

Es importante mencionar que este tipo de organizaciones tiene una temporada alta de consumo, según comentaron los expertos en las entrevistas. Este lapso se suele dar en los meses de enero y febrero. Esto se debe a que, durante este tiempo, los alumnos se encuentran de

⁴ Nivel Socio Económico

vacaciones puesto que la mayoría de ellos son estudiantes. Además, se suelen abrir más horarios en esos meses por el incremento en las inscripciones de los alumnos. En cambio, la temporada baja suele darse entre marzo y julio.

2. Los factores que influyen en la gestión de públicos en la industria de la danza

El análisis de los factores que puedan incidir sobre la gestión de las audiencias culturales requiere considerar aquellos que influyen en el comportamiento de los públicos correspondientes. Como se mencionó en el marco teórico, el público cultural de las organizaciones no profesionales de danza son los alumnos. La revisión de estudios y entrevistas a expertos sobre este tema ha permitido identificar tres macro factores que influyen sobre los alumnos, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Resumen de los factores que influyen en la gestión de públicos

Factores externos	Factores internos	Impacto del COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y leyes • Diversidad de manifestaciones de danza que incentivan el interés de nuevos públicos por la misma • Programas que impulsan el desarrollo de las organizaciones de danza 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Oferta de clases • Formalización del modelo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación virtual • Fidelidad de los alumnos

2.1. Los factores externos

Un primer factor a mencionar son las *políticas y leyes*. En el caso de Perú, existen pocas normas que fomentan y regularizan las prácticas dancísticas o que promuevan la actividad de las organizaciones culturales. Alguno de los esfuerzos al respecto es la Ley del artista intérprete y ejecutante. Esta promueve el desarrollo profesional del intérprete e incentiva la creación de fuentes de trabajo para los mismos. (Ley 28131, 2003). Por otro lado, en cuanto a políticas de financiamiento, el Ministerio de Cultura otorga el Premio Nacional de Cultura con el fin de reconocer a personas y organizaciones que hayan aportado a fomentar la creatividad y desarrollo cultural del país. También existen incentivos económicos como la iniciativa de “Estímulos económicos para las artes escénicas, las artes visuales y la música”. Esta contiene concursos que “ofrecen incentivos económicos para la circulación artística nacional e internacional, producción escénica y discográfica, desarrollo de públicos, proyectos de arte para la transformación social, festivales y exposiciones” (CNDP, 2019, p. 43). Estas normas e iniciativas permiten que las organizaciones y artistas independientes puedan acceder a mejores beneficios, lo que genera una mejor reestructuración del servicio a ofertar, y por ende un mejor servicio para el cliente.

Otro factor importante es la *diversidad de manifestaciones de danza que incentivan el interés de nuevos públicos por la misma*. Según Infoartes (2017), más de 100 conjuntos de baile participan en el Concurso de Danzas Autóctonas y en el Concurso de Danzas Mestizas para celebrar la Festividad de la Virgen de la Candelaria de Puno. Este evento alberga, aproximadamente, 20 mil danzantes y miles de espectadores. Asimismo, en Lima se realiza anualmente el Festival Pura Calle en el que participan una gran cantidad de bailarines nacionales e internacionales de distintos géneros de baile urbano. Según Infoartes (2017), este festival convoca alrededor de 220 mil asistentes. Las festividades en el Perú son múltiples. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016), el 47.3% de la población mayor a 14 años, participó al menos una vez en una festividad que involucra danza. De igual manera, según la encuesta de ENAPRES⁵ del INEI (2016), alrededor de 4.5 millones de personas mayores de 14 años han visto, al menos una vez, un espectáculo de danza durante el 2016. Estos datos estadísticos revelan que los peruanos sí consumen danza y que hay un interés elevado por sus distintas manifestaciones. Este interés, si es guiado, podría convertirse en una oportunidad para captar alumnos para las organizaciones no profesionales de danza.

El último factor a considerar son los programas que impulsan el desarrollo de las organizaciones de danza. El Consejo Nacional de Danza Perú (CNDP, 2019) creó el proyecto “Agenda de Innovación para la Danza del Perú”, el cual es una hoja de ruta cultural y artística que permite identificar la relevancia de las artes escénicas en Lima, Arequipa y Trujillo. Asimismo, este proyecto resalta por primera vez el factor de innovación en las organizaciones del ecosistema de la danza. De igual manera, el CNDP creó el portal Perú Danza. Este es un espacio digital a través del cual artistas independientes, compañías, elencos, asociaciones, entre otros pueden acceder a contenidos sobre la danza. El portal cuenta con programas formativos en línea, becas, convocatorias nacionales e internacionales para intercambios, pasantías, etc. Por otro lado, el Ministerio de Cultura realiza el Programa de Artes Escénicas en la Escuela (PASEE). Este programa está dirigido a docentes que mediante una metodología teórico-práctica imparten conocimientos y técnicas para el ejercicio de la ciudadanía intercultural en el colegio a través de las artes y la cultura (INFOARTES, 2016). Finalmente, algunos esfuerzos pasados de promoción de la danza fue un encuentro de emprendedores artísticos *SHAPE* (por sus siglas en inglés), el cual buscaba capacitar a emprendedores del sector música, danza y teatro. (Dirección del audiovisual, la fonografía y los nuevos medios, 2014). Todos los programas antes mencionados permiten potenciar la gestión de las organizaciones de danza y volverlas más activas. Esto a su vez da lugar a una mejor oferta dancística y a una mayor demanda.

⁵ Encuesta Nacional de Programas Presupuestales - Perú

2.2. Los factores internos

El primer factor a considerar son *los profesores*. Ellos son el capital humano que brinda el servicio de danza y sin el cual no podría generarse relación alguna con el alumno. Los profesores de danza son los mentores y guías de los alumnos. Ellos acompañan a los alumnos en el desarrollo progresivo de su técnica de baile. Ferreiro-Pérez (2015) refiere además que los profesores realizan estrategias educativas que permiten a los alumnos habitar su cuerpo y disfrutar de las representaciones que este genera.

En el Perú, según el CNDP (2019), las escuelas informales no cuentan con equipos profesionales con conocimientos sólidos de danza ni metodología adecuada, por lo que la mayoría de sus profesores son improvisados. Por otro lado, si bien las organizaciones profesionales de danza forman intérpretes y docentes, solo se enfocan en la técnica danzaria y no en capacidades para la gestión organizacional. Según el estudio de oferta y demanda del mercado de danza escénica realizado en Lima, Trujillo y Arequipa (CNDP, 2018), los artistas de la danza que suelen convertirse en profesores, se autodenominan profesionales. Esto ocurre debido a que han tenido una formación profesional en danza, artes escénicas o han pertenecido a alguna organización reconocida.

El director de una de las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima, J. Vásquez (comunicación personal, 01 de julio, 2020), menciona que los profesores son un atributo muy valorado por los alumnos. Además, añade que la calidad y popularidad de los profesores es lo que llama la atención a los alumnos, quienes a menudo están en la búsqueda de una academia que tenga clases con un determinado profesor. De igual manera, S. Pinto (comunicación personal, 28 de junio, 2020) refiere que son principalmente los profesores quienes están alineados a los propósitos de la organización y son el rostro de la misma; es a través de ellos que se da a conocer la calidad de la academia.

Un segundo elemento influyente es la *oferta de clases*. Este factor se refiere a la amplia gama de géneros de baile que se pueden enseñar en una organización. En las organizaciones de formación profesional de danza es común encontrar clases de danza contemporánea y clásica. Esto se debe a que llevan a un entrenamiento más exhaustivo del conocimiento espacial del cuerpo, la interpretación y la captación de sensaciones que puede generar la danza. Sin embargo, según el CNDP (2019), la oferta propuesta por las organizaciones de formación no profesionales de danza está caracterizada por un portafolio de estilos de baile más amplio. El entrenamiento en las academias está dirigido, por un lado, al ocio y entretenimiento y, por otro lado, a enseñar de forma más acelerada géneros no clásicos y más modernos. Asimismo, en las academias de baile hay una tendencia por los estilos de bailes comerciales ligados a las canciones del momento. S.

Noriega, codirectora y administradora de Backstage Studio, (comunicación personal, 29 de junio, 2020) menciona que los géneros urbanos son los más consumidos e incluso forman parte de un criterio de decisión para la inscripción del alumno en la academia.

El tercer factor a considerar es la *formalización de las organizaciones de danza*. Este elemento debe ser entendido como la constitución formal del modelo de negocio. En el Perú, la mayoría de organizaciones de danza no poseen una buena gestión organizacional y, si es el caso, está dirigida por un solo actor: el director de la organización. Por otro lado, las limitaciones del presupuesto de algunas organizaciones ocasionan que no puedan sostener el pago de su personal, el cual a menudo está destinado básicamente a la contratación de profesores (CNDP, 2019). El modelo de *marketing* en las organizaciones de danza es un elemento insuficientemente valorado, lo cual puede generar que el servicio sea menos consumido y se adapte menos a las preferencias del público. Además, en repetidas ocasiones, el *marketing* se limita al uso de las redes sociales (CNDP, 2018). Por lo tanto, no contar con un modelo de negocio estructurado ocasiona que se trabaje sobre la marcha y con base en supuestos sobre el público, lo que dificulta optimizar la prestación del servicio.

2.3. El impacto del COVID-19 en las organizaciones de formación no profesional de danza

La pandemia generada por el COVID-19⁶ ha ocasionado que distintos sectores económicos pausen sus actividades laborales debido a la posibilidad de contagio del virus en mención. El gobierno peruano declaró un Estado de Emergencia Nacional y dispuso el aislamiento social obligatorio. Este decreto suspendió el acceso del público a cualquier establecimiento o local donde se desarrollen actividades culturales, deportivas y de ocio (Decreto Supremo N°044-2020-PCM, 2020). Para la danza, la imposibilidad del contacto físico, medio por el cual se ejecuta este ámbito cultural, dificulta el desarrollo de su enseñanza, por lo que esta ha tenido que girar hacia un medio virtual.

En el panorama mundial, Elderkin (2020) menciona que tras la llegada del COVID-19 muchos trabajos en el mundo de la danza del Reino Unido se perdieron, los bailarines se quedaron sin ingresos y algunas obras o proyectos dancísticos se quedaron con fecha indefinida de inauguración. La pandemia ha llevado a las compañías de danza a implementar recursos en el hogar para sus bailarines y que estos compartan sus entrenamientos por medio de plataformas como *Instagram Live*, *Facebook* y *Zoom* (Elderkin, 2020).

⁶ Según la Organización Mundial de la Salud (s.f.), el COVID-19 es una enfermedad infecciosa que genera dificultades respiratorias, y que se ha convertido en una pandemia global.

En Estados Unidos, Rizzuto (2020) afirma que, si bien la pandemia sanitaria ha ocasionado el desplazamiento de las organizaciones no profesionales de danza hacia el entorno virtual, también es una oportunidad para innovar y pensar en el modelo de negocio. Las plataformas digitales, a través de las cuales muchas de las organizaciones de danza están operando, ha permitido que otros públicos puedan acceder a su oferta de servicios. La autora sugiere que las organizaciones no profesionales de danza deben cuestionarse cómo pueden seguir ampliando el alcance a los públicos desatendidos y hacer que estos nuevos segmentos alcanzados continúen por más tiempo (Rizzuto, 2020).

La situación en el Perú no es ajena a la realidad internacional, puesto que las academias de baile también se han visto obligadas a adaptarse a los medios digitales. Roselyn Pérez (2020), maestra del conjunto de danza de CEMDUC⁷, menciona que los objetivos, métodos, estrategias y formas de evaluación y retroalimentación han tenido que adaptarse a estos entornos virtuales. Asimismo, ella afirma que la crisis sanitaria ha impactado en los elementos y herramientas que se tenía en el espacio dancístico, tales como los espejos y el espacio amplio para marcar las coreografías. En un escenario previo a la pandemia, las retroalimentaciones a los alumnos eran casi inmediatas, puesto que los profesores podían observar los movimientos y técnicas de los alumnos al instante. Sin embargo, la situación ha hecho que los *feedbacks* se movilicen a entornos virtuales y que los profesores tomen más tiempo para evaluar los logros de cada alumno.

Para S. Pinto (comunicación personal, 28 de junio, 2020), la pandemia afectó en gran medida los ingresos de las academias de baile. Las organizaciones no profesionales de danza se sostienen, en su mayoría, con las inscripciones mensuales o trimestrales que realizan los alumnos. El gerente general de D1 comenta que es un denominador común tener temporadas altas en verano y, por lo tanto, que los alumnos paguen sus inscripciones por toda esa época hasta fines de marzo. Sin embargo, el confinamiento se inició el 16 del mes antes mencionado, por lo que se congeló la inscripción de marzo. Asimismo, J. Vásquez (comunicación personal, 01 de julio, 2020) comenta que el trabajo de los profesores se ha visto afectado porque ellos viven de las clases impartidas en las academias. Él afirma también que el comportamiento virtual que se está adoptando sirve para pensar en nuevas formas de llegar a más personas. La crisis sanitaria permite una ventana de oportunidad para un nuevo canal de comunicación con los alumnos. La propuesta del director de EBAC es que cuando las academias retornen a sus actividades laborales, estas podrían continuar con el formato presencial y además el virtual. Este último es una alternativa para los alumnos a quienes les es difícil ir a un estudio de baile por diversos factores.

⁷ Centro de Música y Danza de la Universidad Católica del Perú.

Por otro lado, J. Muñoz, director de Freestyle Dance, (comunicación personal, 28 de junio, 2020) comenta que la fidelidad de los alumnos se ha visto afectada por el COVID-19. En el formato digital la cantidad de alumnos ha disminuido casi cinco veces el número de inscritos en las clases presenciales. Por otro lado, J. Vásquez (comunicación personal, 01 de julio, 2020) afirma que actualmente los profesores tienen la facilidad de poder estar en contacto directo con los alumnos. Esto se debe a que muchos de los maestros de baile se han independizado y han visto viable el entrenamiento por medio de sus redes sociales personales. Los alumnos prefieren conectarse con el profesor y omitir el intermediario que es la academia. Por ende, el involucramiento del alumno con la organización se ha visto comprometido. Finalmente, S. Pinto (comunicación personal, 28 de junio, 2020) también comenta que la idea de migrar a un formato digital no ha convencido tanto al alumnado. Estos prefieren el formato presencial puesto que les permite tener mayor interacción con el profesor y guiarse más rápido de los pasos coreográficos. En esa línea, las opciones virtuales que se están implementando en las distintas academias generan cierta desconexión entre alumno y profesor. Esto se debe al desfase de tiempo entre una conexión y otra, o al uso de videos pre grabados que no permiten una retroalimentación inmediata.

3. Caracterización de las organizaciones de formación no profesional de danza

La relevancia de conocer las principales características de las organizaciones de formación no profesional de danza radica en entender de qué manera funcionan, así como las formas de reinención que están adoptando. De esta manera, se pueden comprender los cambios que están realizando en sus estrategias organizacionales para adaptarse al contexto. En este apartado se abordarán las características de las principales organizaciones de formación no profesional de danza en Lima Moderna. En base a la cantidad de seguidores en *Instagram*, la cual es la red social más utilizada por el público objetivo de estas academias, se seleccionó a Freestyle Dance, D1, EBAC y Backstage Studio para caracterizar el perfil de las academias. Finalmente, se realizará una comparación entre las estrategias de fidelización ejecutadas por las organizaciones no profesionales de danza en un contexto antes y durante el COVID-19.

3.1. Caracterización del perfil organizacional de las organizaciones de formación no profesional de danza

En esta sección se describirán las características de las principales organizaciones no profesionales de danza, tales como su perfil, tipo de organización, líneas de negocio, estilos de baile ofertados, entre otras. El perfil organizacional está basado en las entrevistas realizadas a los cuatro directivos de las principales organizaciones no profesionales de danza (ver Anexo B).

3.1.1. Freestyle Dance

Una de las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima es Freestyle Dance. Esta organización comenzó a operar en el 2010 y tiene como director y fundador a Gianni Muñoz. La misión de esta organización es crear una cultura de conciencia sobre la danza profesional y todos los beneficios que otorga esta disciplina al desarrollo humano (Freestyle Dance, s.f.a.). Esta organización cuenta con cuatro locales ubicados en los distritos de San Borja, Jesús María, Zúrate y Surco. Según J. Muñoz (comunicación personal, 28 de junio, 2020), la academia de baile obtiene sus ingresos de dos formas. La primera proviene de la escuela de formación multi dancística, la cual es de carácter profesional. La segunda forma proviene de las inscripciones de los alumnos regulares.

La academia posee más de 23 estilos de danza y cuenta con más de 36 profesores distribuidos en los horarios de las distintas clases. Freestyle Dance tiene cursos para niños, jóvenes y adultos. En el caso de las clases para niños, estas están dirigidas para niños entre tres a cinco años. Para este segmento, existen cursos como *baby modern* y *baby ballet*. Por otro lado, para niños entre seis y diez años existen cursos tales como coreografía *kids*, gimnasia rítmica *kids*, *tap kids*, *modern & hip hop kids*, gimnasia *kids*, *modern kids* y *telas áreas kids*. Para los jóvenes, Freestyle Dance ofrece cursos de *hip hop*, *sexy style*, *street jazz*, *hip hop & street jazz*, *reggaetón*, salsa y bachata en parejas, contemporáneo, *ballet*, formación integral, *lyrical jazz*, preparación física, *heels*, *k pop*, gimnasia artística, gimnasia rítmica, *tap*, *sexy reggaeton*, *dancehall*, *workout dance*, salsa y bachata *ladies* y *modern jazz* (Freestyle Dance, s.f.b.).

Freestyle Dance cuenta con una productora. Los servicios que ofrece son principalmente activaciones, BTL, *shows* coreográficos, *flashmobs*, entre otros (Freestyle Dance, s.f.c). Asimismo, posee un programa de certificación de dos a tres años para: formar artistas en la creación e interpretación de montajes coreográficos; formar profesionales alineados con los valores y principios de la escuela; y formar profesores que puedan iniciar sus propios programas de danza. (Freestyle Dance, s.f.d.). Por otro lado, Freestyle Dance cuenta con una compañía de baile que representa a la academia en competencias nacionales e internacionales. El elenco ha participado en el concurso *All Dance Perú* 2018 y 2019, obteniendo premios sobresalientes en distintas categorías de baile, asimismo, ha participado en el concurso *All Dance International* 2016 (Freestyle Dance, s.f.e.).

3.1.2. EBAC Escuela de Danza

EBAC Escuela de Danza fue creada en el 2011 por Johann Vásquez y es una de las principales academias de baile en Lima. EBAC cuenta con cuatro locales ubicados en los distritos

de Los Olivos, La Molina, San Miguel y San Juan de Miraflores. Asimismo, EBAC ofrece más de dieciséis estilos de baile divididos en los niveles básico, intermedio y avanzado. Según J. Vásquez (comunicación personal, 01 de julio, 2020), los ingresos de EBAC provienen de la inscripción de los alumnos, eventos que se realizan con los mismos alumnos e ingresos por patrocinios a elencos.

Por otro lado, la academia, cuenta con un programa de elencos. Los alumnos que conforman el elenco tienen al menos un año de membresía y manejan un nivel intermedio o avanzado. Estos llevan un entrenamiento especial en la escuela para potenciar sus habilidades dancísticas. Además, participan en competencias a nivel internacional en representación de la escuela de danza. Los elencos han participado en el concurso *All Dance Perú 2018* y *All Dance World 2019*, obteniendo reconocimientos sobresalientes en distintas categorías. Por otro lado, EBAC realiza eventos como el *Summer Talent Show*, el cual es la muestra final del programa de clases de baile de verano (EBAC, s. f). Asimismo, la escuela ha realizado una campaña con UNICEF denominada *Cuidado* que, según Radio Nacional (2019), tiene como fin alertar y prevenir a los niños y adolescentes sobre temas relacionados a la violencia sexual infantil.

3.1.3. Backstage Studio

Backstage Studio inició sus actividades en el año 2019. Según la codirectora de Backstage, S. Noriega (comunicación personal, 29 de junio de 2020), las fuentes de ingresos de la academia provienen, únicamente, de las inscripciones de los alumnos. A pesar de ser una academia nueva y contar con un solo local ubicado en Cercado de Lima, posee gran cantidad de seguidores en las redes sociales. El método de inscripciones es por paquete de clase. Este último se define como un conjunto de clases por un determinado precio.

S. Noriega (comunicación personal, 29 de junio de 2020) menciona que el estilo de baile más popular es el urbano y, dentro de este, el reggaetón es el más consumido. Otros cursos que se dictan en la academia son técnica de *heels*, *dancehall*, *hip hop*, *house*, *sexy style* y fusión (Backstage, s. f). Asimismo, es importante mencionar que en época de verano se abre el programa para niños, puesto que los padres de familia suelen buscar durante ese periodo que sus hijos realicen actividades recreativas. Los servicios de esta academia están destinados para alumnos regulares, los cuales buscan pasar un buen momento y aprender a bailar. Por otro lado, los alumnos que conforman los elencos de la academia obtienen asesorías de imagen personal y entrenamiento, entre otras clases, para que puedan desarrollarse como artistas. A los elencos se les ha permitido formar parte del *staff* de bailarines de los conciertos de algunos cantantes.

3.1.4. Asociación Cultural D1

D1 es una asociación cultural sin fines de lucro que fue fundada en el 2005, en Lima, por la bailarina peruana Vania Masías (D1, s.f.b.). Esta organización contiene un modelo educativo que está orientado en la persona y busca la transformación social a través del arte (D1, s.f.b.). La asociación cultural D1 al ser una ONG, no puede recibir inversionistas y está exonerada de pagar impuestos (S. Pinto, comunicación personal, 28 de junio, 2020). D1 posee tres líneas de negocio: Productora D1, Ángeles D1 y Escuela D1.

La Escuela D1, busca impartir valores como el respeto, trabajo en equipo y perseverancia (D1, s.f.b.). Asimismo, cuenta con tres sedes localizadas en los distritos de Chorrillos, Magdalena y La Molina. Esta línea de negocio ofrece a los alumnos varios niveles desde básicos hasta avanzados, y posee un amplio repertorio de disciplinas de baile que están clasificadas en tres estilos. El primero es el estilo urbano, el cual comprende *hip hop*, *sexy dance*, *street jazz* y *breakdance*. El segundo estilo es el clásico, el cual comprende *jazz*, contemporáneo y *ballet* clásico. El último estilo es el latino, conformado por bachata y salsa (D1, s.f.a).

La Escuela D1 cuenta con un programa de formación artística que desarrolla en sus alumnos habilidades y ética profesional (D1, 2019). Además, esta línea de negocio cuenta con un programa durante el verano llamado *Summer Camp*, enfocado en niños de siete a doce años, que contiene distintos estilos de danza y desarrolla sus habilidades artísticas mediante talleres durante la temporada de verano (D1, s.f.a). Estos incluyen clases de coreografía, *hip hop*, *folklore*, juegos y *rap*, adicionalmente, se brinda *feedback* de manera mensual a los padres de familia sobre el trabajo de sus hijos (D1, s.f.a).

D1, junto con otras organizaciones, realizan el “Festival Internacional de Culturas Urbanas Pura Calle”. Este festival anual incorpora los elementos de la cultura hip hop y ha logrado ser uno de los mejores festivales en la región latinoamericana (Pura Calle, s.f.a). Además, busca ser un espacio de diálogo e integración para los adolescentes y jóvenes en el Perú con la finalidad de fortalecer el liderazgo juvenil y potenciar una cultura de paz a través de sus propios códigos y lenguajes (D1, s.f.b.). Las competencias finales en los estilos de danza urbana ofrecen, a los competidores, la posibilidad de obtener el título internacional, y premia la creatividad, el talento y la libertad artística (Pura Calle, s.f.a.).

Asimismo, D1, el Ministerio de Educación y Alicorp desarrollan un programa social denominado “RevelArte”. El propósito de este proyecto es potenciar el desarrollo socioemocional, basado en la metodología de D1, de jóvenes de secundaria, y también combatir las principales problemáticas del sector educativo de 30 colegios públicos en 17 distritos de Lima Metropolitana (Alicorp, 2020).

En resumen, la Tabla 5 indica los aspectos claves de la caracterización de las principales organizaciones no profesionales de danza anteriormente mencionadas.

Tabla 5: Resumen de los aspectos clave de las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima moderna

Freestyle	EBAC	Backstage	D1
4 locales	4 locales	1 local	3 locales
23 estilos de danza	16 estilos de danza.	10 estilos de danza.	Estilos de danza: urbano, clásico y latino.
Inscripciones por clase	Inscripciones por clase	Inscripciones por paquete de clase	Inscripciones por clase
Elenco	Elencos oficiales	Elenco formativo e intermedio.	Elenco de baile oficial
Participación en <i>All Dance International</i> 2016 y en <i>All Dance</i> Perú 2018 y 2019.	Participó en el <i>All Dance</i> Perú 2017 y <i>All Dance World</i> 2019. Campaña con UNICEF	Participación como <i>staff</i> de baile en conciertos	Programa de verano <i>Summer Camp</i> Festival Pura Calle Programa social “RevelArte”

3.2. Comparación de las estrategias de fidelización en la industria de la danza

En esta sección se hará una comparación entre las estrategias o esfuerzos de las academias de baile para fidelizar a sus alumnos antes y después del COVID-19. Al haber escasa información sobre este problema reciente, se toma como base las entrevistas a los directivos de las principales academias de baile de Lima (ver Anexo B). A continuación, en la Tabla 6 se presenta un resumen de las principales estrategias de fidelización que se implementaron en las academias de baile antes del COVID-19 y las que se están implementado en la coyuntura actual.

Tabla 6: Resumen de las estrategias antes y durante el COVID-19

Estrategias de fidelización antes del COVID-19	Estrategias de fidelización durante el COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de elencos • Beneficios para elencos • Reportes y sesiones de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de las coreografías hechas en clases virtuales • Clases virtuales gratis • Concursos y sorteos • Mantener la comunicación con sus alumnos

3.2.1. Estrategias de fidelización de clientes antes del COVID-19

Antes del impacto de la crisis sanitaria, las academias de baile estaban gestionadas bajo el formato de clases presenciales en las distintas sedes de los distritos limeños. El propósito de muchas de estas organizaciones es impartir la enseñanza de la danza y, además, potenciar las

habilidades blandas que puedan florecer del ejercicio de baile. Bajo esta visión, muchas organizaciones no profesionales de danza buscan involucrar cada vez más a sus alumnos con la misma.

Algunas de las acciones dirigidas a buscar la fidelización del alumno con la academia son la *creación de elencos*. S. Noriega, directora de *Backstage*, (comunicación personal, 29 de junio, 2020), comenta que a los alumnos les gusta ser reconocidos y el ambiente de competencia. Los elencos son grupos de alumnos que pasan por una audición para formar parte del conjunto de alumnos que representa a la academia. Algunos de los elencos pueden estar divididos en básico o formativo e intermedio. Los elencos forman un activo importante para la organización de danza puesto que son los alumnos dispuestos a entrenar y mejorar constantemente, y eso lleva a un mayor involucramiento con la academia. Por otro lado, los elencos reciben *beneficios especiales*. J. Vásquez, gerente de EBAC, (comunicación personal, 01 de julio, 2020), menciona que se les permite competir en concursos nacionales e internacionales para representar al país. El ambiente competitivo y de medición de su potencial es el que, según los directores de las academias, gusta a los alumnos. Los elencos gozan de descuentos en las inscripciones. Por ejemplo, en el caso de *Backstage*, S. Noriega (comunicación personal, 29 de junio, 2020) comenta que los elencos reciben un menor costo en los paquetes de cursos y, adicionalmente, se les da un entrenamiento y asesoramiento los fines de semana.

Para poder verificar la eficacia de las estrategias implementadas por las organizaciones no profesionales de danza, algunas de ellas, como en el caso de *Backstage*, generan *reportes y sesiones de retroalimentación* con los elencos. Debido a que los elencos son grupos de aproximadamente 20 personas es viable poder conversar con ellos para conocer qué cosas les gustan de las diversas acciones realizadas por las academias. Este proceso permite crear confianza entre los profesores y los alumnos porque ambos actores reciben una retroalimentación continua.

3.2.2. Estrategias de fidelización de clientes en la coyuntura del COVID-19

La mayor movilización generada por la pandemia es la migración de lo presencial a lo virtual. Como se mencionó en la sección anterior, el rompimiento de la conexión entre alumno y profesor a través de una pantalla ha generado bajos indicadores de fidelidad con las academias de baile. Tomando en cuenta el escenario descrito, las organizaciones no profesionales de danza están haciendo esfuerzos para que sus alumnos no se alejen de la academia y continúen entrenando en forma remota.

En el caso de EBAC, su fundador J. Vásquez, (comunicación personal, 01 de julio de 2020) indica que, para fidelizar a los alumnos en la coyuntura actual, han utilizado la plataforma

Zoom. Esto se debe a que es importante que las clases en línea puedan darse en un programa en el que los alumnos puedan visualizar al profesor y al mismo tiempo este pueda ver a los alumnos, darles una retroalimentación inmediata e interactuar con ellos.

J. Muñoz, director y fundador de *Freestyle Dance*, (comunicación personal, 28 de junio, 2020) menciona que una de las acciones realizadas por esta academia es generar *material con los mismos alumnos*. Las redes sociales cumplen un rol importante en la difusión de información y el reconocimiento público. Debido a esto, las academias deciden subir videos a las redes con el fin de exponer el trabajo que vienen haciendo los alumnos desde sus casas. Asimismo, según J. Muñoz (comunicación personal, 28 de junio, 2020), ha sido necesario disminuir considerablemente el precio de las inscripciones en la plataforma digital, puesto que no equivale a una clase en el salón de baile, con el fin de retener a algunos alumnos con poco poder adquisitivo.

Otra estrategia de fidelización implementada por algunas de las academias entrevistadas es dar *clases gratuitas*. Esta acción permite librar a los alumnos de algunos pagos de clases mediante clases gratis de algún género en tendencia. Además, la virtualidad permite no solo brindar clases con profesores locales sino también internacionales. Asimismo, en el caso de D1, S. Pinto, gerente general de D1, (comunicación personal, 28 de junio, 2020) menciona que se realizan *concursos y sorteos* para que los alumnos se ganen paquetes de inscripción mensual. De esta manera logran que haya más alumnos pendientes de las redes de las academias y, por ende, con más interés en tomar una clase virtual.

Finalmente, los cuatro directores entrevistados coinciden en la necesidad de *no abandonar la comunicación con los alumnos*. Ellos refieren que es importante estar al tanto de la situación actual de sus alumnos regulares más allá de la clase. Además, consideran que se deben realizar encuestas continuamente para evaluar si la plataforma virtual está siendo eficiente y es aceptada. Por otro lado, aseguran que se debe continuar con el asesoramiento de los elencos por cada profesor encargado; sin embargo, no se les debe presionar porque se debe considerar las diferentes formas en las que puede haberles afectado el COVID-19.

En suma, en este capítulo se han presentado las características principales del sector de la danza, así como los factores internos y externos que pueden influir en la afluencia de públicos en este rubro. Asimismo, se ha analizado el impacto que ha tenido el COVID-19 en las organizaciones no profesionales de danza. Esto ha permitido poder comparar las estrategias de fidelización adoptadas por las academias de baile, evidenciando la capacidad de adaptación de un sector que brinda un servicio de formato presencial.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general examinar enfoques teóricos sobre la gestión de públicos aplicables a la fidelización de los clientes en organizaciones de formación no profesional de danza. En ese sentido, se concluye que la gestión de públicos es un enfoque relevante a tener en cuenta en estas organizaciones porque permite analizar a los públicos, diferenciarlos por tipo de consumo y plantear estrategias de fidelización personalizadas para cada segmento del mismo. Este enfoque fue complementado con elementos pertinentes del *marketing* de servicios y del *marketing* relacional, a fin de precisar las variables que colaborarán a la implementación de estrategias de fidelización. Esto condujo a la construcción de un marco analítico específico para comprender la fidelización de los públicos de dichas organizaciones.

Sobre la base del objetivo general, se plantearon cinco objetivos específicos, tres teóricos y dos contextuales. El primer objetivo teórico buscaba examinar enfoques teóricos sobre la gestión de públicos y fidelización de clientes en organizaciones culturales. En primera instancia, se examinaron las concepciones del público, lo cual permitió identificar como tal a los alumnos de una academia de baile. Por otro lado, se analizaron los aportes de Colomer (2011) sobre la gestión de públicos y las formas de segmentación conectadas con estrategia de captación o fidelización, según sea el caso, lo cual llevó a determinarlos como relevantes para el posterior marco analítico. Asimismo, se examinaron clasificaciones de los clientes según su nivel de fidelidad y se abordaron los distintos programas de fidelización para clientes planteados por Simonato (2009). Esto reveló que estos programas son relevantes para ejecutar las estrategias de fidelización vinculadas con el enfoque de gestión de públicos. Finalmente, se revisaron varios tipos de *marketing* que pueden ser aplicados en el sector cultural, prestando particular atención a la construcción de bases de datos y al mix de *marketing* de servicios con las P's planteadas por Lovelock y Wirtz (2015).

El segundo objetivo teórico planteaba examinar los principales estudios empíricos sobre la gestión de públicos en organizaciones de formación no profesional u organizaciones afines con el fin de identificar distintas formas de generar fidelización en los clientes y su efectividad. Para lograr alcanzar este objetivo, se analizaron los hallazgos y metodologías de varias investigaciones previas conexas, tanto en el plano nacional como internacional. Se encontró que existen escasos estudios que aborden el tema de gestión de públicos en organizaciones culturales. Si bien las investigaciones halladas consideran el enfoque de gestión de públicos, se centran en organizaciones teatrales (Basilio y Romero, 2017 y Lazo, López y Soko, 2017) o en organizaciones de danza escénica (Bravo, 2017) cuyo público son los espectadores. Por lo tanto, se concluye que el presente trabajo de investigación tiene alcance exploratorio.

El tercer objetivo teórico buscaba construir un modelo de análisis sobre la generación de fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesionales. En ese sentido, se partió por delimitar a los alumnos como el actor principal del presente estudio. Seguidamente, se consideró apropiado examinar si las organizaciones de formación no profesional de danza segmentan a sus alumnos según su frecuencia de consumo para aplicar estrategias diferenciadas a los mismos. Asimismo, se juzgó pertinente conocer si estas organizaciones cuentan con una base de datos de los alumnos actuales para realizar una reclasificación de los más fieles. Esta focalización se debe a que es menos costoso y trabajoso dedicarse a estos alumnos que atraer alumnos nuevos. Posteriormente, se consideró importante evaluar si estas organizaciones tienen estrategias definidas de fidelización y si cuentan con programas para implementarlas. Se determinó que las P's más pertinentes para ese análisis son la P de personal (dado que ellos son los que tienen mayor contacto con los alumnos), la P de producto (puesto que el servicio debe adaptarse a las necesidades de los alumnos y seguir las tendencias del sector de la danza para que pueda generar fidelidad en las academias de baile) y la P de promoción (una variable que debe estar incluida en todos los procesos de gestión de públicos para fidelizar a los alumnos).

En lo que concierne al marco contextual, el primer objetivo correspondiente buscaba identificar los principales factores contextuales que influyen en la gestión de públicos en el sector de la danza. En ese sentido, se mostró que existe un alto número de organizaciones no profesionales de danza y que los alumnos de estas son, en su mayoría, jóvenes. Asimismo, se encontró que los diversos estilos de baile ofertados y la facilidad para aprenderlos en una organización no profesional influyen en la elección de la misma. Por otro lado, se evidenció que los profesores son muy valorados por los alumnos, puesto que su calidad y popularidad son determinantes para la inscripción en una academia. Por lo tanto, es indispensable que ellos estén debidamente capacitados y alineados con la institución al momento de representarla. Finalmente, se constató que el COVID-19 ha impactado de manera significativa en este tipo de organizaciones, puesto que imposibilita el formato presencial por lo que, para subsistir, estas organizaciones han tenido que ejecutar planes de contingencia para adaptarse al nuevo contexto. El mayor efecto de la pandemia ha sido el cambio en la metodología de enseñanza y la forma de evaluar el progreso de los alumnos.

Finalmente, el segundo objetivo contextual planteaba identificar las formas de generación de fidelización de clientes aplicadas en la actual coyuntura en las principales organizaciones de formación no profesional de danza. En ese sentido, se identificó que las academias de baile, antes del contexto sanitario del COVID-19, creaban elencos de baile a los cuales se otorgaba beneficios especiales y se monitoreaba su progreso. Sin embargo, tras el confinamiento las academias de baile tuvieron que usar entornos digitales para asegurar la continuidad de sus negocios y, sobre

todo, para que sus alumnos sigan teniendo una fuente de entrenamiento. Si bien muchos de los alumnos prefieren las clases presenciales, dado que pueden recibir retroalimentación inmediata del profesor, las academias están brindando clases virtuales en vivo para poder comunicarse con el profesor en tiempo real. Sin embargo, esto se ha traducido en una reducción de la capacidad del salón virtual para poder hacer asesoramientos más personalizados. Por último, es indispensable mantener la comunicación con los alumnos más fieles a la organización (elencos), para que permanezcan entrenando remotamente, conocer su situación actual fuera del plano dancístico y evaluar si el formato de enseñanza adoptado durante el COVID-19 es efectivo.

1. Ruta para futuras investigaciones

El marco analítico específico planteado en este trabajo proporciona un esquema claro para el desarrollo de futuros estudios sistemáticos sobre la aplicación de la gestión de públicos en la implementación de estrategias de fidelización de alumnos de organizaciones de formación no profesionales de danza. El análisis del marco contextual y la revisión de la metodología usada en estudios previos sugieren la pertinencia de adoptar una estrategia general de investigación basada en un estudio de caso único. Esto permitiría comprender en profundidad cómo funcionan estas estrategias desde el enfoque de gestión de públicos.

El abordaje de un caso organizacional se vería enriquecido con un enfoque mixto, que incluya componentes cualitativos y cuantitativos. La parte cualitativa se apoyaría en la recolección de información a través de entrevistas a los directivos de la organización (a nivel de la gerencia general, así como de las áreas de marketing y atención al cliente) para conocer la segmentación de los alumnos, las estrategias de fidelización y las acciones para ejecutar dichas estrategias. También podría sustentarse en el desarrollo de grupos focales con los alumnos para conocer sus perfiles y perspectivas sobre las estrategias de fidelización de la organización bajo estudio. A su vez, la parte cuantitativa requeriría la aplicación de encuestas online a un número amplio de alumnos para conocer sus apreciaciones sobre la efectividad de las estrategias y acciones desplegadas al respecto.

Este estudio de caso podría plantear como objetivo general examinar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en alumnos de organizaciones no profesionales de danza. Este objetivo general podría desagregarse en objetivos específicos correspondientes a la forma de segmentación de los alumnos, la identificación de las estrategias de fidelización (antes y durante la pandemia) y las acciones para implementar esas estrategias (antes y durante la pandemia). Para cada uno de estos objetivos se proponen las hipótesis correspondientes y el detalle de las variables más importantes a tener en cuenta (ver Anexo F).

REFERENCIAS

- Ágreda, M. (17 de marzo 2018). *Análisis de la situación de las artes escénicas en el Perú: caso Trujillo*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/artes-escenicas/publicaciones/analisis-la-situacion-las-artes-escenicas-peru-caso-trujillo/>
- Alicorp (13 de junio de 2019). *Alicorp, Minedu y Asociación Cultural D1 presentan RevelArte*. Recuperado de: <https://www.alicorp.com.pe/es/historia/revelarte/>.
- Basilio, C. & Romero, S. (2017). *Gestión de públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima. Estudio de casos: Asociación Cultural “Selvámonos” y Asociación Cultural Teatro “La Plaza”* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- Bravo, G. (2017). *Gestión de audiencias para la danza contemporánea: Análisis de la cadena de valor desde la perspectiva de las audiencias*. (tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Castañer, M. (2000). *Expresión Corporal y Danza*. Barcelona, España: Inde Publicaciones.
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2007). *Marketing de las Artes y de la Cultura*. Barcelona, España: Editorial Ariel
- Colomer, J. (2011). La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. (12), 113-131. Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/1645>
- Colomer, J. (2013). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. En A. González. (Ed.), *Manual de Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural* (pp. 1-15). Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- Colomer, J. (julio, 2019). *Desarrollo de públicos y comunidades culturales. En Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. Seminario Internacional de desarrollo de públicos. Seminario llevado a cabo en el Teatro Nacional Chileno, Santiago de Chile, Chile.
- Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Consejo Nacional de Danza Perú. (2018) *Estudio de oferta y demanda del mercado de danza escénica en Lima, Arequipa y Trujillo*. Recuperado de <https://consejonacionaldedanza.pe/download/estudio-de-oferta-y-demanda-del-mercado-de-danza-escenica-en-lima-arequipa-y-trujillo/>
- Consejo Nacional de Danza Perú. (2019a) *Estudio del sistema y cadenas productivas de la danza en Lima, Arequipa y Trujillo*. Recuperado de <https://consejonacionaldedanza.pe/download/estudio-del-sistema-y-la-cadena-productiva-de-la-danza-en-arequipa-lima-y-trujillo/>

- Consejo Nacional de Danza Perú. (2019b) Agenda de Innovación de la Danza Escénica. Lima, Trujillo y Arequipa. Recuperado de <https://consejonacionaldedanza.pe/wp-content/uploads/2019/12/AGENDA-CNDP-19.10-F-1.pdf>
- D1 (s.f.a). *Escuela D1*. Recuperado de: <https://www.d1-dance.com/escuela/>
- D1 (s.f.b). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.d1-dance.com/quienes-somos/>
- Decreto Supremo N°044-2020-PCM. Declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf
- Dirección del audiovisual, la fonografía y los nuevos medios (DAFO) (17 de julio de 2014). SHAPE: Encuentro de Emprendedores Culturales Peruanos. Recuperado de <http://dafo.cultura.pe/shape-encuentro-de-emprendedores-culturales-peruanos/>
- EBAC. (s. f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Recuperado el 2 de julio de 2020 de https://www.facebook.com/EBACoficial/?ref=page_internal
- Elderkin, R. (03 de abril de 2020). *Dancers on the impact of Covid-19: “It has blown my mind how much this industry has pulled together”*. *The Stage*. Recuperado de: <https://www.thestage.co.uk/features/dancers-on-the-impact-of-covid-19-it-has-blown-my-mind-how-much-this-industry-has-pulled-together>
- Ferreiro – Pérez, A. (2015). Calidades de los vínculos educativos en la formación dancística profesional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. 6 (15), 108-128. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276839910_Calidades_de_los_vinculos_educativos_en_la_formacion_dancistica_profesional
- Freestyle Dance (s.f.a). Escuela. Recuperado de <https://freestyleperu.com/escuela>
- Freestyle Dance (s.f.b). Cursos. Recuperado de <https://freestyleperu.com/cursos>
- Freestyle Dance (s.f.c). Producciones. Recuperado de <https://freestyleperu.com/noticias/6566152>
- Freestyle Dance (s.f.d). Programa de certificación. Recuperado de: <https://freestyleperu.com/noticias/7630827>
- Freestyle Dance (s.f.e). All Dance Perú 2019. Recuperado de <https://freestyleperu.com/noticias/2717853>
- Gómez, C. (2007). Marketing Cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (60), 123-146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606007>.
- Gonzalez-Gallarza, M. (2002). Fidelidad ‘versus lealtad: ¿clientes “perros” o “amigos”?’ *Harvard Deusto Business Review*. (107), 56-61. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/258514123_Fidelidad_vs_Lealtad_clientes_perros_o_amigos
- Gummesson, E. (2011). *Total Relationship Marketing*. Estados Unidos: Elsevier.

- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing*. Burlington, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.
- INFOARTES (23 de febrero 2016). Programa de Artes Escénicas en la escuela - PASEE 2016. Recuperado de <https://www.infoartes.pe/programa-de-artes-escenicas-en-la-escuela-pasee-2016/>
- INFOARTES (29 de abril de 2017). Somos un país que danza: Datos claves 2017. Recuperado de <https://www.infoartes.pe/datos-de-la-danza-en-el-peru-vivedanza-2017>
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1442/libro.pdf
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2014). *Marketing 4.0 - Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. & Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Colección Datautor
- Lawfer, M. (2004). *Why Customers Come Back. How to Create Lasting Customer Loyalty*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Career Press.
- Lazo, M., López, A., & Soko, M. (2017). *Aplicación del Marketing Relacional para la Gestión de Públicos en Espectáculos Escénicos: Estudio de caso del Centro Cultural PUCP* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Leal, A., & Quero, M (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/238/Leal-marketingcultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley 28131. Ley del Artista Intérprete y Ejecutante. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105112/_28131_-_01-11-2012_01_15_30_-LEY-28131.pdf
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (6a ed.). México: Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (7a ed.). México: Pearson Education.
- Mantecón, A. (2009). ¿Qué es el público? *Revista Poiésis*. (14), 175-215.
- Marcos, C. (2015). *Comunicar danza: Un análisis en la comunidad de Madrid* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

- Ministerio de Cultura (2016). *Primera llamada Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional. Gran Teatro Nacional*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1ZfzVs1NPxvEiApLw4fK6TnMuJ9nLh9E3/view>
- Nicolás, G., Ureña, N., Gómez, M., & Carrillo, J. (2010). La danza en el ámbito educativo. *Retos: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (17), 42-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3457/3457322830095>
- Observatorio Vasco de la Cultura (2015). *Estudio sobre públicos. Análisis desde la teoría y la práctica*. Recuperado de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_publicoak_2015/es_def/adjuntos/Estudio_sobre_publicos_cultura_2015.pdf
- Organización Mundial de la Salud (s.f.). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Pérez, R (26 de junio de 2020). CEMDUC PUCP [Cinta de audio]. Recuperado de <https://www.facebook.com/CEMDUCPUCP/videos/vb.273097018536/315080899514885/?type=2&theater>
- PQS (01 de junio 2015). Industria cultural alcanza 1.8% del PBI Nacional. Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/industria-cultural-alcanza-18-del-pbi-nacional>
- Pura Calle (s.f.a). Danza. Recuperado de: <http://puracalle.com/competencias/danza/>
- Pura Calle (s.f.b). Festival. Recuperado de: <http://puracalle.com/festival/>
- Quero, M. (2013). Marketing de Proyectos. En A. González. (Ed.), *Manual de Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural* (pp. 1-27). Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/marketing-proyectos/>
- Radio Nacional (20 de noviembre de 2019). La Asociación Por Nuestros Niños lanza campaña “Cuidado” contra la violencia infantil. Recuperado de: <https://radionacional.com.pe/informa/locales/la-asociacion-por-nuestros-ninos-lanza-campana-cuidado-contra-la-violencia-infantil>
- Ranciere, J. (2010). *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Edición Bordes Manantial.
- Reinares, P., & Ponzoa, J (2004). *Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times.
- Rizzuto, R. (2020). How Studios Are Adapting--and Excelling--in Hard Times: As COVID-19 continues to disrupt daily life in new ways, studio businesses are evolving often and rapidly. *The results are heartening. Dance Teacher*. 42(4), 60-61. Recuperado de https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/results?qu=How%20Studios%20Are%20Adapting%20and%20Excelling%20in%20Hard%20Times
- Saldaña, J., & Cervantes, J (2000). Mercadotecnia de servicios. *Revista Contaduría y Administración*. (199) 75- 90. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91553.pdf>

- Schnarch, A. (2017). *Marketing de Fidelización. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Simonato, F. (2009). *Marketing de Fidelización. Estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Trigos, E. (2014). La comercialización y el consumo del sector cultural a través de la tecnología digital. En Acción Cultural Española (AC/E) (Ed.), Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus 2014: Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas (pp. 53-70). Recuperado de https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/5Comercializacion_ETrigos.pdf
- Valencia, J. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno – Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 11-22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2728858>
- Vicci, G. (2014). *Formación de públicos y artes escénicas. Una mirada hacia Montevideo. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*. Buenos Aires, Argentina.
- Villalba, R., Medina, R., & Abril, J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 1259-1268. doi: 10.23857/pc.v2i6.198
- Walías, L (2016) *La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística* (tesis doctoral). Universidad de Cantabria, Cantabria, España.

ANEXO A: Entrevistas exploratorias a expertos en el sector cultural y de danza

Tabla A1: Entrevistas exploratorias a expertos en el sector cultural y de danza

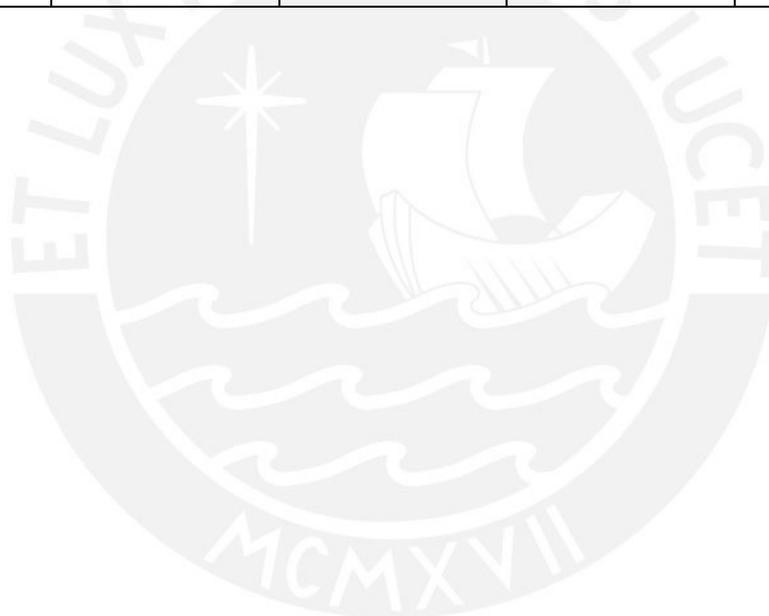
Organización	Nombre del entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
Pontificia Universidad Católica del Perú (Facultad de Artes Escénicas – Especialidad de danza)	Fernando Castro	Gestor Artístico	22/04/20	11:00 a.m.
Bissap Consulting SL	Jaume Colomer	Especialista en análisis y gestión de públicos de la cultura	21/05/20	09:00 a.m.



ANEXO B: Entrevistas a directivos de organizaciones no profesionales de danza

Tabla B1: Entrevistas a directivos de organizaciones no profesionales de danza

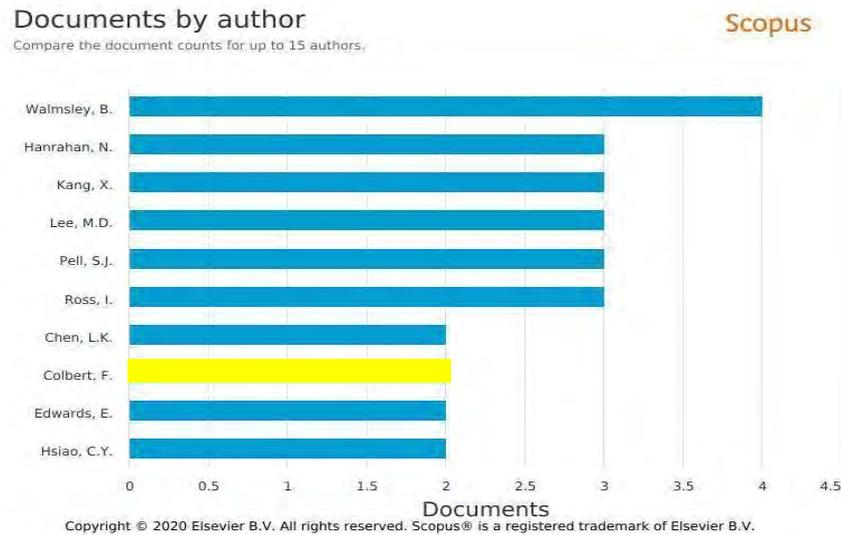
Organización	Nombre del entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
Asociación Cultural D1	Sergio Pinto	Gerente general	28/06/20	11:30 a.m.
Freestyle Dance	Jianny Muñoz	Director	28/06/2020	05:00 p.m.
Backstage Studio	Sammantha Noriega	Codirectora / administradora	29/06/2020	09:00 p.m.
EBAC Escuela de danza	Johann Vásquez	Gerente general	01/07/2020	05:00 p.m.



ANEXO C: Reportes bibliométricos

Colbert (2007) aborda los temas de marketing cultural y gestión de organizaciones culturales por lo que resulta relevante para la presente investigación.

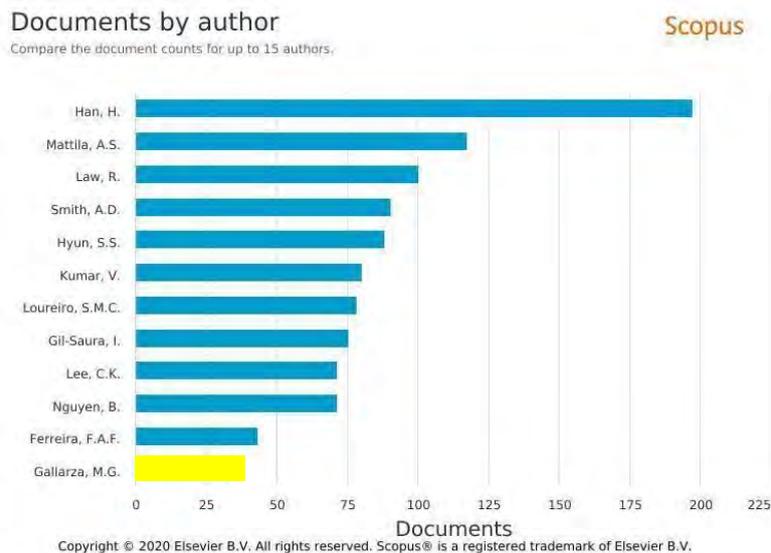
Figura C1: Reporte bibliométrico “Arts Audience Management”



Fuente: Scopus (2020).

Gallarza (2002) aborda las tipologías de cliente según su tipo de fidelidad hacia la organización, por lo que su aporte resulta pertinente para enmarcar el contraste de la fidelización en empresas.

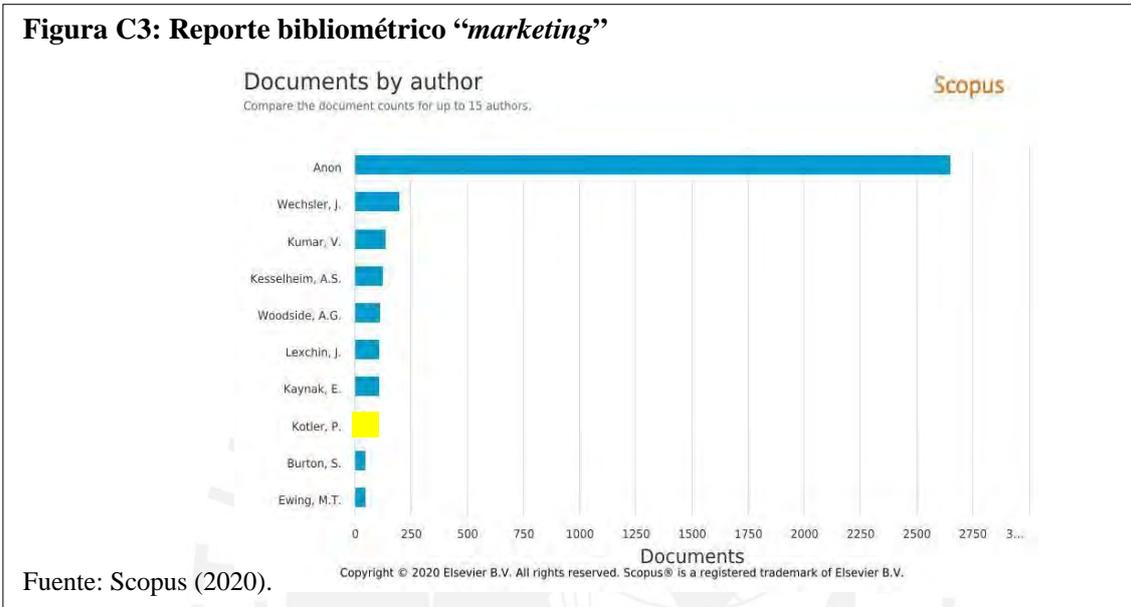
Figura C2: Reporte bibliométrico “customer loyalty”



Fuente: Scopus (2020).

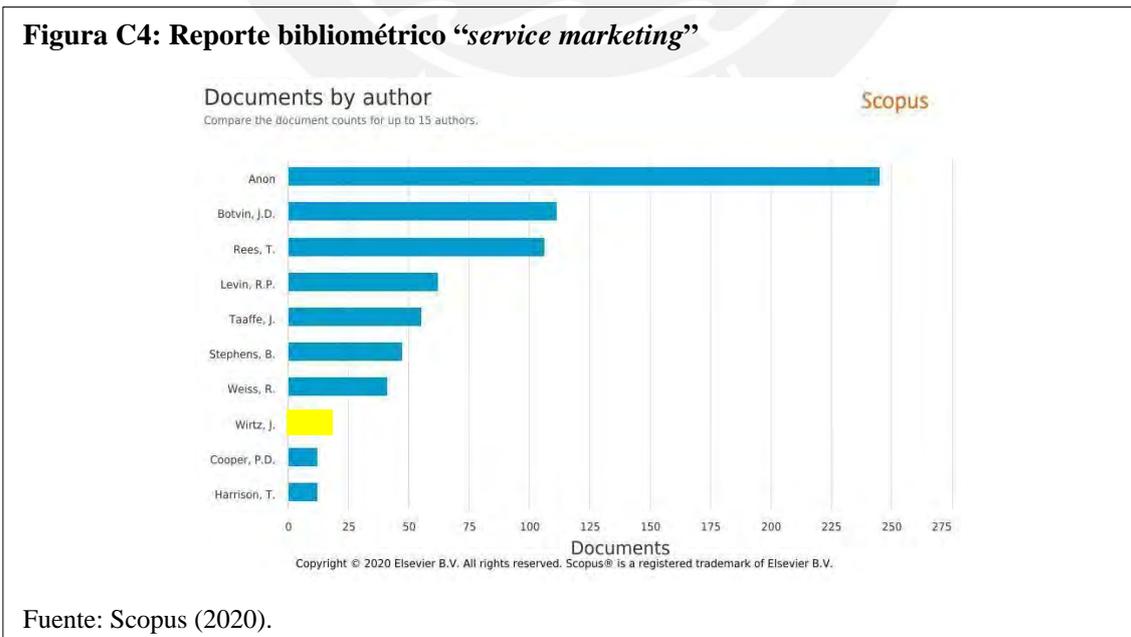
Al igual que la anterior autora, Kotler (2004, 2010, 2012, 2013, 2014) aporta tipologías del cliente para medir su fidelidad, así como conocimientos generales de marketing como marketing colaborativo, digital, herramientas de marketing relacional, entre otros. Estos temas son abordados dentro del marco teórico para comprender la relevancia del marketing en las organizaciones culturales.

Figura C3: Reporte bibliométrico “marketing”



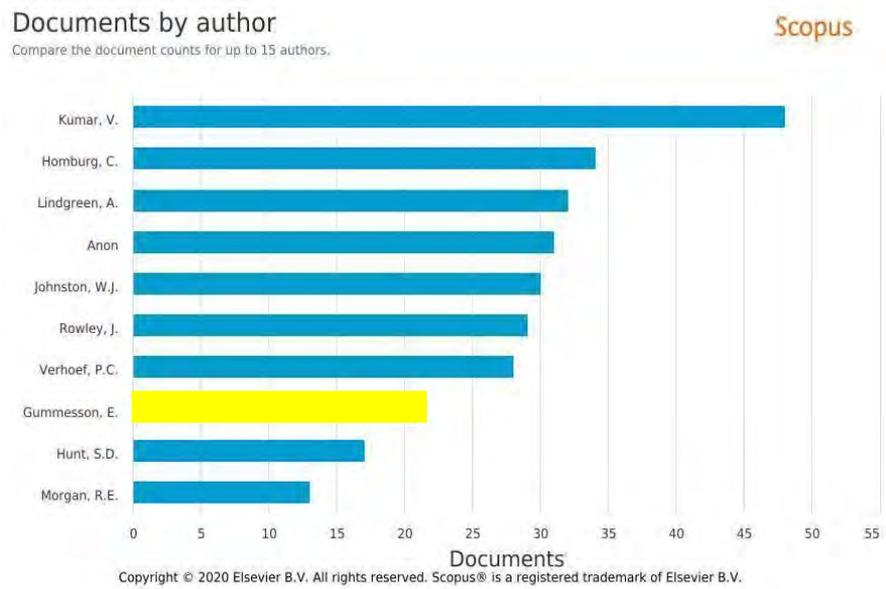
Wirtz (2015) aborda los temas relacionados al marketing de servicios. Este último aporta la herramienta de las 7 P's, las cuales han sido seleccionadas para la construcción del marco analítico de la presente investigación.

Figura C4: Reporte bibliométrico “service marketing”



Gummesson (2011) aporta conceptos relacionados al marketing relacional relevantes para comprender este tipo de enfoque y su aporte en una organización.

Figura C5: Reporte bibliométrico “relationship marketing”



Fuente: Scopus (2020).

ANEXO D: Canales de promoción dentro de la organización

Tabla D1: Canales de promoción dentro de la organización

Canales de promoción dentro de la organización	
Medios masivos	Detalle
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar, informar, persuadir y recordar al cliente. • Mostrar el servicio en acción a través de videos para involucrar al observador. • Brindar información actualizada sobre los servicios. • Educar a los clientes con respecto a las características y capacidades de los productos. • Exhortar más a las emociones y experiencia del servicio.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular el interés positivo por una organización y sus productos. • Obtener testimonios de figuras públicas. • Presentar y distribuir boletines de prensa que presenten historias de la compañía, sus productos y trabajadores. • Organizar conferencias de prensa o eventos especiales patrocinando actividades de terceros que sean dignas de ser difundidas. • Establecer su reputación y credibilidad. • Formar relaciones firmes con sus empleados, clientes y comunidad.
Promociones de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar descuentos con el fin de motivar a los clientes al ofrecerles incentivos para hacer los cambios necesarios en su conducta cuando la demanda es débil, cuando se quiere introducir un producto o cuando se busca aceptación del servicio. • Pueden ayudar a cambiar el momento del uso de los clientes, de manera que se ajusta la demanda con la capacidad disponible en determinado periodo. • Se puede aplicar solo con un grupo específico de clientes. • Muestras gratuitas, cupones y otros descuentos, regalos o competencias con premios.
Exhibiciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes la oportunidad de conocer las ofertas más recientes de la organización. • Proporcionar evidencias físicas en forma de exhibiciones, muestras, demostraciones y folletos para educar e impresionar a clientes potenciales.

Tabla D1: Canales de promoción dentro de la organización (continuación)

Canales de promoción dentro de la organización	
Medios masivos	Detalle
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los sitios web para promover la conciencia, interés de clientes, brindar información y asesoría, facilitar comunicaciones bidireccionales con los clientes. • Un sitio web debe contener lo que los visitantes buscan y debe estar actualizado.
Medios personalizados	Detalle
<i>Marketing</i> directo	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar mensajes personalizados a microsegmentos muy específicos. • Poseer una base de datos o información detallada sobre los clientes y prospectos de fuentes internas y externas para adaptar las estrategias a cada individuo. • El <i>marketing</i> de permiso es un tipo de <i>marketing</i> directo basado en la autorización, por lo que contacta únicamente a los individuos que han expresado interés en recibir cierto tipo de mensajes. • Mejorar la calidad de la administración de la relación con el cliente (CRM).
Ventas personales	<ul style="list-style-type: none"> • Educar a los clientes y promover la preferencia por una marca o un producto específico. • Generalmente se utiliza para vender servicios complejos que requieren de asesoría, educación y consultoría continua. • Se podría utilizar el <i>telemarketing</i> para localizar a posibles clientes.

Adaptado de Lovelock (2015).

ANEXO E: Base de datos de los tipos de consumidores actuales

Tabla E1: Base de datos de los tipos de consumidores actuales

Base de datos de los tipos de consumidores actuales	
<ul style="list-style-type: none"> • Datos de identificación básicos: • Código de identificación. • Nombre. • Teléfono. • Datos de ubicación física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos relevantes del comportamiento de compra: • Clasificación pormenorizada de los productos y servicios comprados. • Antigüedad de la primera compra e historial de las compras sucesivas, según categorizaciones relevantes para las acciones relacionales. • Frecuencia de realización de las compras. • Aspectos económicos del historial de compra del consumidor: suma total de la primera compra, de la última, media de gasto según clasificación temporal, beneficio por compra, beneficio medio, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Categorización del consumidor según objetivos relacionales: • Valor del consumidor en la actual relación con la compañía. • Posición ocupada en la actual categorización de la compañía. • Posición deseada del consumidor de acuerdo a los objetivos relacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos relevantes del comportamiento posterior a la compra: • Productos devueltos. • Motivos de devolución. • Formas de devolución. • Índice de satisfacción general y específica del consumidor. • Índice de recencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil sociodemográfico: • Datos sobre estructura familiar. • Edad y fecha de nacimiento. • Categorización del lugar de residencia según categorización de <i>geomarketing</i> • Estimación de la clase social y nivel de ingresos. • Nivel de estudios. • Datos sobre el perfil profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predicción de futuras acciones del consumidor: • Previsión sobre futuras compras de productos o servicios. • Posible lugar de compra del producto o servicio. • Planificación sobre la forma de comunicación adecuada para lograr los objetivos. • Nivel previsto de consumo. • Información relevante para potenciales acciones de venta cruzada.

Tabla E1: Base de datos de los tipos consumidores actuales (continuación)

Base de datos de los tipos de consumidores actuales	
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil genérico del consumidor: • Clasificación del consumo de productos y servicios no pertenecientes a nuestra empresa, pero relevantes para las acciones relacionales. • Hábitos de consumo de medios. • Canales y proceso de compra habitual. • Clasificación de tiempo empleado, día, hora y lugar de compra según tipo de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información relativa a aspectos financieros: • Método de pago empleado. • Entidad bancaria utilizada. • Incidencias de débito producidas. • Información sobre aspectos relativos a compra aplazada. • Clasificación de riesgos de impago según tipología de producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Datos psicográficos: • Categorización, según estilo de vida. • Segmento psicográfico al que pertenece, según categorización relevante para la empresa. • Hábitos de ocios relevantes. • Destinos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa: • Imagen global de la compañía antes y después del proceso relacional. • Percepción específica de los diferentes aspectos relevantes de la relación del consumidor con la compañía. • Aspectos relevantes de la imagen de las compañías competidoras. • Medición histórica de los factores que conforman el posicionamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de comunicación previas a la venta: • Número de contactos totales previos a la venta. • Tipo de información solicitada-comunicada. • Canales de comunicación utilizados por el consumidor según el tipo de información proporcionada. • Información detallada de acciones promocionales utilizadas. Clasificación según respuesta. • Clasificación de la respuesta de los medios masivos, según coste del contacto. • Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación publicitarios: <i>marketing</i> directo, relaciones públicas, Internet, fuerza de ventas, acciones de patrocinio, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de la comunicación postventa: • Medios y canales utilizados por el consumidor para contactar con la compañía. • Historial detallado del tipo de contactos utilizados por la compañía para contactar con el consumidor. • Clasificación de la información obtenida. • Evaluación de la eficacia de comunicación según resultados y coste.

Adaptado de Reinares y Ponzoa (2004).

ANEXO F: Matriz de Consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Teorías y enfoque principales	Enfoque, alcance, estrategia
Ausencia de información sobre la aplicabilidad de gestión de públicos en la implementación de estrategias de fidelización en alumnos organizaciones de formación no profesional de danza	Examinar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en alumnos de organizaciones de formación no profesional de danza	Las organizaciones de formación no profesional de danza no cuentan con un enfoque sistematizado de gestión de públicos, por lo que sus intentos para fidelizar alumnos son intuitivas y limitadas	<p><i>Marketing</i> de servicios</p> <p><i>Marketing</i> relacional</p> <p><i>Marketing</i> cultural</p> <p>Programas de fidelización</p> <p>Segmentación de la gestión de públicos</p> <p>Estrategias de fidelización de gestión de públicos</p>	<p>Enfoque mixto</p> <p>Alcance exploratorio</p> <p>Estrategia estudio de caso</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Desconocimiento sobre la forma en cómo se realiza la segmentación de alumnos en las organizaciones de formación no profesional de danza	OE1: Analizar la forma de segmentación de alumnos aplicada a las organizaciones de formación no profesional de danza para el establecimiento de estrategias.	Las organizaciones de formación no profesional de danza solo realizan una segmentación basada en criterios sociodemográficos, pero no segmentan bajo el criterio de niveles de fidelización de los alumnos	Uso de segmentación para alumnos	Entrevistas al director de la academia y jefa de área de marketing de comunicaciones
			Uso de base de datos para recopilar la información segmentada	
			Edad	
			Lugar de residencia	
			Nivel ocupacional	
			Tiempo de antigüedad del alumno	
			Estilo de baile practicado	
			Antecedente de haber estado en otra academia	
Miembro de algún elenco				

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre las estrategias de fidelización de gestión de públicos en organizaciones de formación no profesional de danza antes del COVID-19.	OE2: Identificar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en las organizaciones de formación no profesional de danza antes del COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza no tienen estrategias diferenciadas para fidelizar alumnos y solo existen estrategias genéricas antes del COVID-19	Uso de FODA para el establecimiento de estrategias	Entrevistas al director de la academia
			Modo de uso del FODA para establecer estrategias de fidelización	
			Uso de las cinco fuerzas de Porter para el establecimiento de estrategias	
			Modo de uso de las cinco fuerzas de Porter para el establecimiento de estrategias	
			Presencia de programas de fidelización	Entrevista a la jefa de área de marketing de comunicaciones.
			Uso de base de datos para los programas de fidelización	
			Objetivos de los programas de fidelización	
			Público objetivo de los programas de fidelización	
			Beneficios de los programas de fidelización	
			Aplicación de encuestas para medir la efectividad del programa	
			Forma de análisis de los resultados de las encuestas sobre los programas de fidelización	Entrevista a la jefa de área de marketing de comunicaciones.
			Uso de los resultados de las encuestas para mejorar los programas de fidelización	

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	VARIABLES y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre estrategias de fidelización de gestión de públicos en organizaciones formativas no profesionales de danza durante el COVID-19.	OE3: Identificar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en las organizaciones no profesionales de danza durante el COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza se centran en el planteamiento de estrategias de captación y no de fidelización en la coyuntura del COVID-19	Uso de FODA para el establecimiento de estrategias	Entrevista al director de la academia
			Modo de uso del FODA para establecer estrategias de fidelización	
			Uso de las cinco fuerzas de Porter para el establecimiento de estrategias	
			Modo de uso de las cinco fuerzas de Porter para el establecimiento de estrategias	
			Presencia de programas de fidelización	Entrevista a la jefa de área de marketing de comunicaciones
			Uso de base de datos para los programas de fidelización	
			Objetivos de los programas de fidelización	
			Público objetivo de los programas de fidelización	
			Beneficios de los programas de fidelización	
			Aplicación de encuestas para medir la efectividad del programa	
			Forma de análisis de los resultados de las encuestas sobre los programas de fidelización	
			Uso de los resultados de las encuestas para mejorar los programas de fidelización	
			Uso de plataformas virtuales	Entrevista a la jefa de área de marketing de comunicaciones

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre estrategias de fidelización de gestión de públicos en organizaciones de formación no profesional de danza de danza durante el COVID-19.	OE3: Identificar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en las organizaciones de formación no profesional de danza durante el COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza se centran en el planteamiento de estrategias de captación y no de fidelización en la coyuntura del COVID-19	Método de implementación de plataformas virtuales	Entrevista a la jefa de área de marketing de comunicaciones
			Público objetivo de la plataforma virtual	
			Uso de retroalimentación por parte de los profesores hacia los alumnos	
			Forma de aplicar la retroalimentación	

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	P's de servicio empleada	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre cómo las organizaciones de formación no profesional de danza ejecutaban las estrategias de fidelización antes del COVID-19.	OE4: Identificar las acciones empleadas para ejecutar las estrategias de fidelización de gestión públicos en las organizaciones de formación no profesional de danza a antes del COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza usaban el <i>feedback</i> que daban los profesores sobre el progreso de los alumnos como acción principal para fidelizar a sus alumnos antes del COVID-19	Promoción	Uso de publicidad	Entrevista a la jefa de comunicaciones
				Canales de difusión de publicidad	
				Público objetivo de la publicidad	Entrevista al community manager
				Tipo de contenido de la publicidad	
				Uso de descuentos diferenciados para alumnos	Entrevista a la jefa de comunicaciones / Encuestas y FG a alumnos
				Frecuencia con la que se dan los descuentos	
				Uso de incentivos para fidelizar	
				Tipos de incentivos para fidelizar	
				Frecuencia con la que se dan los incentivos	Entrevista al director de la academia y a la jefa de comunicaciones
				Uso de formación de elencos de baile	
Presencia de entrenamientos diferenciados para los elencos	Encuestas y FG a alumnos				

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	P's de servicio empleada	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre cómo las organizaciones no profesionales de danza ejecutaban las estrategias de fidelización antes del COVID-19.	OE4: Identificar las acciones empleadas para ejecutar las estrategias de fidelización de gestión públicos en las organizaciones de formación no profesional de danza a antes del COVID-19	Las organizaciones no profesionales de danza usaban el <i>feedback</i> que daban los profesores sobre el progreso de los alumnos como acción principal para fidelizar a sus alumnos antes del COVID-19	Promoción	Empleo de una base de datos diferenciada para comunicación personalizada con los alumnos más fieles a la escuela	Entrevista a las administradoras de cada sede
				Tipo de canales de comunicación personalizada	Entrevista a la administradora de cada sede y al community manager
				Frecuencia de comunicación personalizada	
			Personal	Empleo de certificaciones para profesores	Entrevistas al director de la academia
				Retroalimentación de los profesores hacia los alumnos	Entrevista a los profesores / Encuesta y FG a alumnos
			Producto	Estilos de baile ofertados	Entrevista a la administradora

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	P's de servicio empleada	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre cómo las organizaciones de formación no profesional de danza ejecutan las estrategias de fidelización durante el COVID-19.	OE5: Identificar las acciones empleadas para ejecutar las estrategias de fidelización de gestión públicos en las organizaciones de formación no profesional de danza durante el COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza se limitan a ofrecer descuentos a todos sus alumnos sin diferenciar aquellos con mayor grado de fidelización durante el COVID-19	Promoción	Uso de publicidad	Entrevista a la jefa de comunicaciones
				Canales de difusión de publicidad	
				Público objetivo de la publicidad	Entrevista al community manager
				Tipo de contenido de la publicidad	
				Uso de descuentos diferenciados para alumnos	Entrevista a la jefa de comunicaciones / Encuestas y FG a alumnos
				Frecuencia con la que se dan los descuentos	
				Uso de incentivos para fidelizar	
				Tipos de incentivos para fidelizar	
				Frecuencia con la que se dan los incentivos	Entrevista al director de la academia y a la jefa de comunicaciones
				Uso de formación de elencos de baile	
Presencia de entrenamientos diferenciados para los elencos	Encuestas y FG a alumnos				

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis	P's de servicio empleada	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Ausencia de información sobre cómo las organizaciones de formación no profesional de danza ejecutan las estrategias de fidelización durante el COVID-19.	OE5: Identificar las acciones empleadas para ejecutar las estrategias de fidelización de gestión públicos en las organizaciones de formación no profesional de danza durante el COVID-19	Las organizaciones de formación no profesional de danza se limitan a ofrecer descuentos a todos sus alumnos sin diferenciar aquellos con mayor grado de fidelización durante el COVID-19	Promoción	Empleo de una base de datos diferenciada para comunicación personalizada con los alumnos más fieles a la escuela	Entrevista a las administradoras de cada sede
				Tipo de canales de comunicación personalizada	Entrevista a las administradoras de cada sede y al community manager
				Frecuencia de comunicación personalizada	
			Personal	Empleo de certificaciones para profesores	Entrevista al director de la academia
				Uso de <i>feedbacks</i> virtuales de los profesores hacia los alumnos	Entrevista a los profesores / Encuesta y FG a alumnos
				Forma de aplicar los <i>feedbacks</i>	
				Uso de capacitación de profesores en plataformas virtuales	Entrevista al director de la academia y a los profesores
			Forma de capacitación de profesores		
Producto	Estilos de baile ofertados	Entrevista a la administradora			