

**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: estudio de caso
sobre la Asociación Cultural D1**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ARAUCO CHAVEZ, Mirsa Nicole
GALBANI ESQUIVEL, Greta Gabriela

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, julio del 2021

La tesis

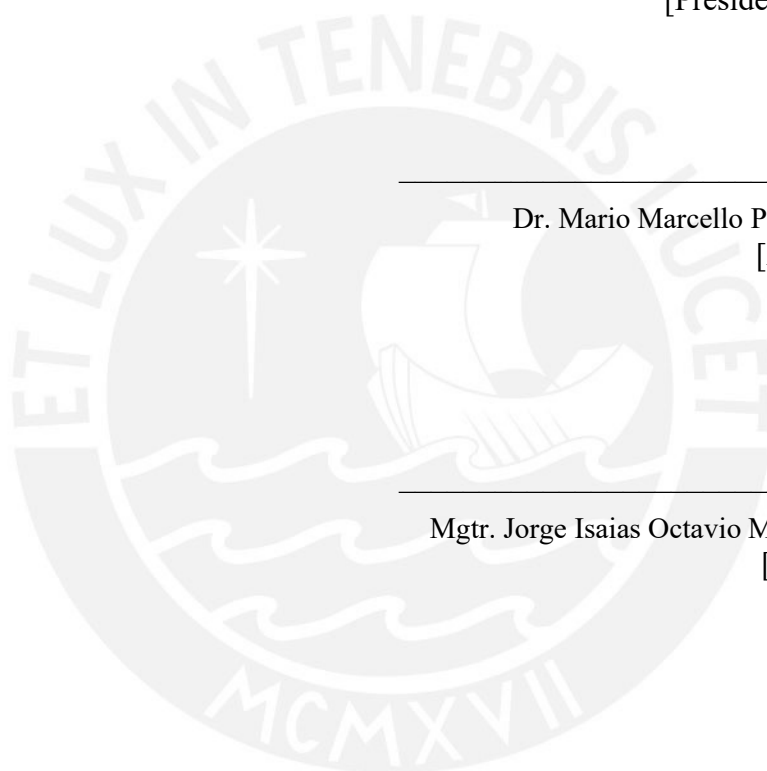
La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza: estudio de caso sobre la Asociación Cultural D1

ha sido aprobada por:

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Mgtr. Jorge Isaias Octavio Martinez Lobaton
[Tercer Jurado]



Agradezco a Dios por permitirme lograr este camino. A mi mamá, por toda la motivación y las enseñanzas que me dejó, le envío este logro al cielo. A mi papá por cuidarme tanto, por enseñarme de Dios y todas las palabras de aliento para continuar a pesar de todo. A mi hermana, por siempre sacarme risas. A Greta, por su amistad, todo el esfuerzo y la oportunidad de culminar juntas este logro. Lo hicimos!

Mirsa Arauco

A Dios por guiarme. A mis padres por impulsarme a ser mi mejor versión y por su constante apoyo. A mi hermana por ser mi soporte emocional. A mis primos por ser mis aliados de por vida. A mis abuelos y tíos por su amor incondicional, en especial a mi tía Rossana. A mi nana y Violeta por ser parte importante de mi formación como persona. Finalmente, a mis mejores amigos, incluyendo a Mirsa, por hacer de esta experiencia inolvidable.

Greta Galbani



Un especial agradecimiento a nuestro asesor, Mario Pasco, por toda la confianza, el apoyo y el acompañamiento en este proceso. Al gerente general de D1, Sergio Pinto, por toda la buena disposición y la oportunidad. A todo el personal de D1 y alumnos, que participaron voluntariamente en este estudio, por permitirnos escuchar sus testimonios y enriquecer la investigación. Finalmente, a Jaime Colomer, por el espacio brindado para comprender más de la gestión de públicos.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
1.1. Ejes conceptuales de la investigación	4
1.2. La gestión de públicos y el <i>marketing</i>	5
1.3. Factores contextuales	10
2. Objetivos de investigación	12
3. Justificación.....	13
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	14
1. Alcance, enfoque, diseño y secuencia de la investigación	14
2. Técnicas de recolección de información	16
3. Selección de las unidades de observación	17
4. Trabajo de campo	19
5. Técnicas de análisis	20
6. Ética de la investigación.....	20
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1. Descripción de la organización.....	22
2. Segmentación de alumnos, estrategias y programas de fidelización.....	24
2.1. Segmentación de los alumnos	24
2.2. Estrategias de fidelización de gestión de públicos	26
2.3. Programas de fidelización	30
3. P's del <i>marketing</i> de servicios.....	32
3.1. Personal	33
3.2. Promoción	46
3.3. Producto	58
4. Relación entre los programas de fidelización y las P's del <i>marketing</i> de servicios analizadas.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
1. Conclusiones de la investigación.....	66
2. Recomendaciones para la organización.....	69
3. Limitaciones de la investigación	71

REFERENCIAS	73
ANEXO A: Entrevistas a directivos de organizaciones no profesionales de danza.....	76
ANEXO B: Búsqueda de tesis relacionadas a “gestión de públicos”	77
ANEXO C: Definición de las variables de investigación	78
ANEXO D: Matriz de consistencia	81
ANEXO E: Guía de entrevista Directora de Comunicaciones D1	88
ANEXO F: Guía de entrevista Profesores D1	92
ANEXO G: Cuestionario Alumnos D1	94
ANEXO H: Guía de grupo focal alumnos D1 inscritos en formato presencial.....	106
ANEXO I: Directivos y administrativos D1.....	107
ANEXO J: Profesores seleccionados para la muestra	108
ANEXO K: Datos de entrevista a profesores D1	109
ANEXO L: Datos de los alumnos encuestados	110
ANEXO M: Datos de los participantes de los grupos focales.....	111
ANEXO N: Consentimiento informado para Colaboradores D1	112
ANEXO Ñ: Consentimiento informado para profesores D1	113
ANEXO O: Consentimiento informado para grupo focal alumnos D1	114
ANEXO P: Consentimiento informado para validación de recomendaciones con directivos D1	115
ANEXO Q: Matriz de codificación en Atlas.ti.....	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de los resultados de segmentación de alumnos, estrategias y programas de fidelización.....	32
Tabla 2: Resumen de los resultados sobre la P de Personal	46
Tabla 3: Resumen de los resultados sobre la P de Promoción	57
Tabla 4: Resultados de la P de producto	62



LISTA DE FIGURAS

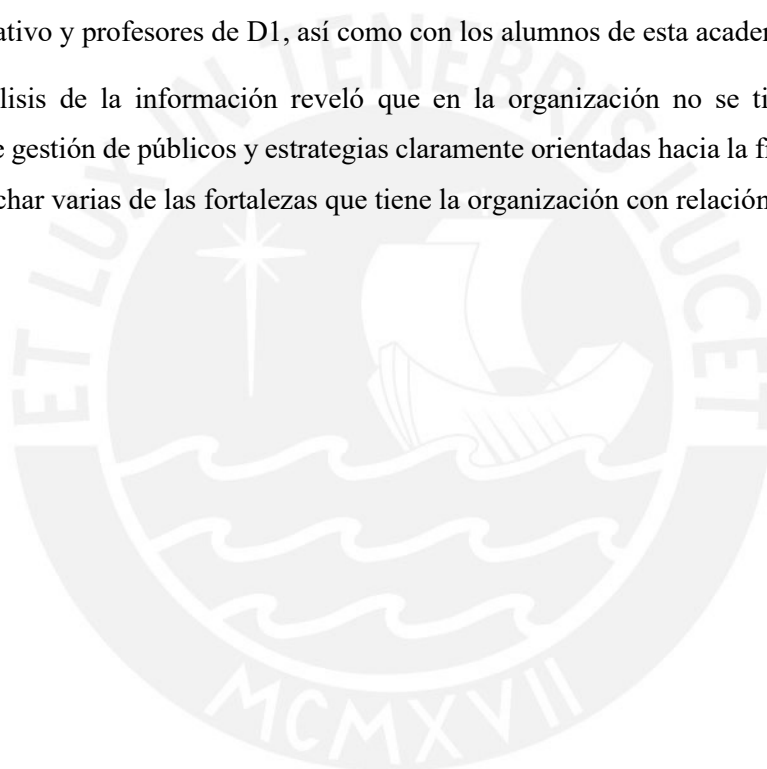
Figura 1: Relación entre los ejes temáticos de la investigación	4
Figura 2: Secuencia Metodológica de la investigación	15
Figura 3: Relación de las variables de las P's de marketing de servicios con los ejes temáticos de la investigación.....	16
Figura 4: Estructura organizacional de D1 antes de la pandemia.....	23
Figura 5: Estructura organizacional de D1 durante la pandemia.....	24
Figura 6: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos formen parte del show en vivo	38
Figura 7: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos eligieran una canción para la clase	39
Figura 8: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos aporten un paso de baile	40
Figura 9: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos fueran parte de la grabación de un video	41
Figura 10: Acciones realizadas por los profesores que aportan más a la fidelización de alumnos.....	45
Figura 11: Frecuencia con la cual los alumnos hacen uso de los descuentos ofrecidos en D1	48
Figura 12: Beneficios que conocían los alumnos antes de la pandemia.....	49
Figura 13: Beneficios que conocen los alumnos durante la pandemia.....	50
Figura 14: Frecuencia con la cual los alumnos hacen uso de los beneficios ofrecidos en D1	51
Figura 15: Medios utilizados en D1 para comunicarse con los alumnos	54
Figura 16: Medios utilizados en D1 para comunicarse de forma personalizada con los alumnos.....	55
Figura 17: Características de las clases de D1 que han aportado más a la fidelización de alumnos.....	62
Figura 18: Escenario modelo sobre la relación entre los programas de fidelización y las P's del marketing de servicios	64
Figura 19: Escenario real sobre la relación entre los programas de fidelización y las P's de marketing de servicios en la Asociación Cultural D1.....	65

RESUMEN

El enfoque de gestión de públicos permite comprender, analizar y fortalecer las relaciones con los públicos culturales, y es particularmente valioso para el diseño e implementación de diversas estrategias y tácticas de *marketing* en organizaciones de este sector. Esta investigación busca analizar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en los alumnos de una escuela no profesional de danza, la Asociación Cultural D1, diferenciando la situación antes y durante la crisis sanitaria asociada al COVID-19.

El estudio de caso tuvo un enfoque mixto, predominantemente cualitativo, con alcance exploratorio, y se recolectó información a través de entrevistas, encuestas y grupos focales con el *staff* administrativo y profesores de D1, así como con los alumnos de esta academia de baile.

El análisis de la información reveló que en la organización no se tiene un enfoque estructurado de gestión de públicos y estrategias claramente orientadas hacia la fidelización. Esto impide aprovechar varias de las fortalezas que tiene la organización con relación a sus alumnos.



INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad analizar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en los alumnos de la Asociación Cultural D1. Para ello, con base en el marco analítico previamente delimitado, se examinarán la segmentación y estrategias de gestión de públicos, los programas de fidelización y *marketing* de servicios en esta organización.

En el primer capítulo se delimita el problema de investigación, con base en el marco analítico y contextual pertinentes. Seguidamente, se presentan los objetivos del estudio y se desarrolla la justificación de la investigación.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada en este estudio, para lo cual se precisa el alcance, enfoque, estrategia general y secuencia metodológica aplicada. Posteriormente, se reportan las técnicas de recolección de datos, el proceso de selección de las unidades de observación, el trabajo de campo, las técnicas de análisis de la información y, finalmente, los lineamientos éticos de la investigación.

En el tercer capítulo se analizan los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Para ello, primero se hace una breve caracterización de la Asociación Cultural D1, luego se examinan los criterios de segmentación de los alumnos, seguidamente se abordan las estrategias de fidelización, y finalmente se analizan los programas de fidelización y las tácticas específicas (P's de *marketing* servicios).

Al final del documento se señalan las principales conclusiones que dan respuesta a los objetivos de investigación. También se incluyen diversas recomendaciones para la organización bajo estudio. Finalmente, se reportan las limitaciones metodológicas de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación, tomando como base el marco teórico y contextual desarrollado por Arauco y Galbani (2020). Para ello, primero se hace una introducción al problema empírico, se introducen los ejes conceptuales de la investigación, se explica el enfoque de gestión de públicos, la segmentación de públicos y las estrategias de fidelización planteadas en la literatura relevante. A continuación, se introducen brevemente los programas de fidelización y las variables más relevantes del *marketing mix* de servicios que repercuten en la fidelización. Posteriormente, se introducen elementos clave para comprender el contexto de las organizaciones no profesionales de danza en Lima Metropolitana tanto antes como durante la crisis sanitaria del COVID-19. Sobre esa base se delimita finalmente el problema de investigación. Esto conduce al planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos a alcanzar en este estudio. El capítulo concluye con una sección destinada a la justificación de la investigación.

1. Problema de investigación

En esta sección se presentará una breve introducción al problema empírico. Luego se introducirán los ejes conceptuales de la investigación. Seguidamente, se abordará el enfoque de gestión de públicos, y se prestará particular atención a la segmentación y estrategias de fidelización correspondientes. A continuación se abordarán los programas de fidelización y las P's de *marketing* de servicios necesarias para reforzar los respectivos programas. A continuación, se examinarán los factores contextuales que influyen en el desarrollo de los públicos en el sector de artes escénicas en nuestro país. Finalmente, luego de revisar algunos estudios empíricos previos sobre gestión de públicos, se delimitará el problema que motiva esta investigación.

La presente investigación tiene como base el estudio realizado por Arauco y Galbani (2020) con el fin de construir un marco analítico sobre la gestión de públicos aplicable a la fidelización de los clientes en organizaciones de formación no profesional de danza. El Consejo Nacional de Danza Perú (CNDP) (2019), en la *Agenda de innovación para la danza escénica*, expone el creciente número de organizaciones de formación no profesional de danza¹ en el Perú. Estas organizaciones, según el autor, representan aproximadamente el 60.8% de las organizaciones de danza en el país. Gran parte de estas organizaciones han enfocado sus servicios artísticos en un público masivo y carecen de una orientación clara sobre a quién deben dirigirse. Para Tomlinson (citado en Colomer, 2011), muchas organizaciones culturales y artísticas intentan

¹ Estas pueden ser academias de baile u organizaciones independientes, las cuales ofrecen clases hacia un público conformado por aficionados a la danza o bailarines en formación (Ágreda, 2008).

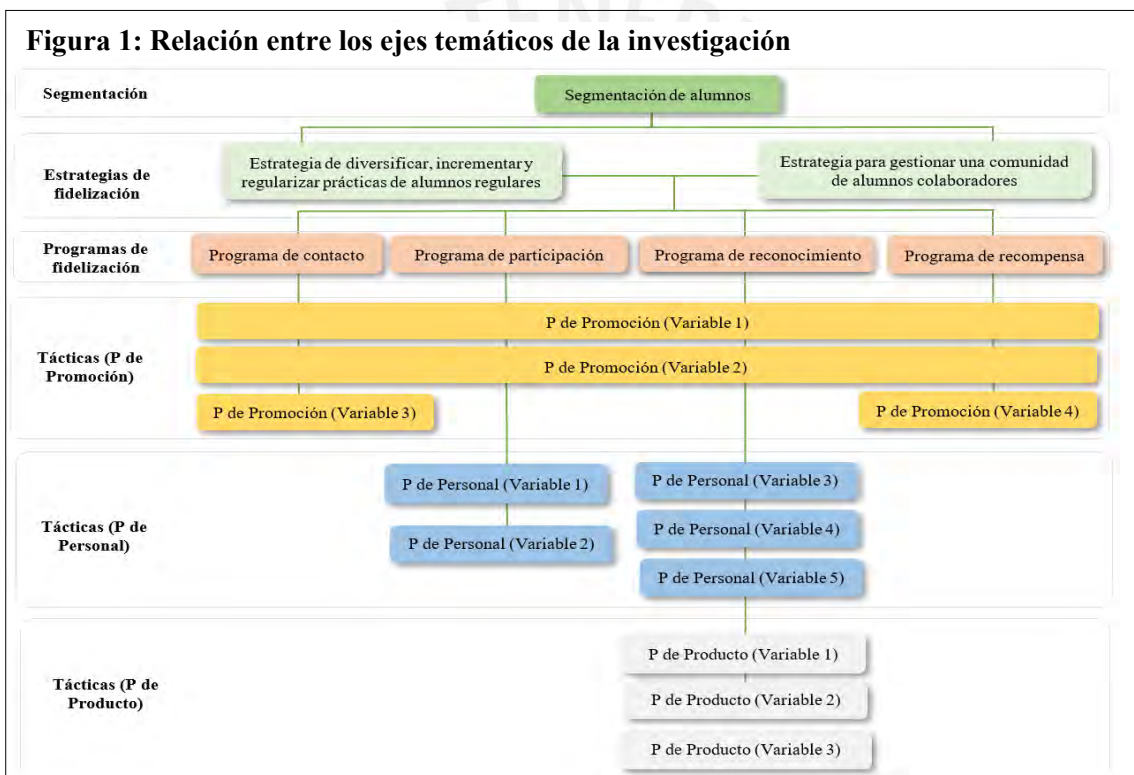
conectarse con su público a través de un solo mensaje masivo, pues desconocen quién es la persona detrás del consumo de sus servicios. La base de cualquier organización son los clientes y, en el plano cultural, los públicos. Ese conocimiento es necesario para establecer estrategias y planes para reforzar la relación con ellos y ofrecerles un servicio mejor y diferenciado. En ese sentido, resulta fundamental entender al público como el centro de atención de cualquier organización cultural. Los públicos culturales son “el punto de partida del diseño de objetivos y estrategias de *marketing*” (Leal y Quero, 2011, pp. 83), y es importante la gestión estratégica de las relaciones con estos pues eso posibilita un óptimo desempeño de las organizaciones culturales (Leal y Quero, 2011). En ese sentido, resulta imprescindible que las organizaciones generen lazos sólidos con el público cultural.

El enfoque de gestión de públicos permite clasificar a estos en base a sus intereses y gustos y, a partir de ello, desarrollar planes estratégicos para tener una oferta artística adecuada a sus necesidades e intereses. Aunque la industria cultural tuvo diferencias acerca del rol del *marketing* en sus organizaciones, pues se le consideraba de carácter lucrativo, Colomer (2019) señala que “el *marketing* ha aportado a la gestión de públicos una metodología y unas herramientas que la han hecho más sistemática y eficiente” (pp.11). Por ello, la combinación del enfoque de gestión de públicos y del *marketing* permiten optimizar el desarrollo de estrategias de fidelización y creación de vínculos con el público cultural que perduren en el tiempo.

Esta investigación se enfoca precisamente en la fidelización de los alumnos de las organizaciones de formación no profesional de danza. Lawfer (2004) refiere que toma tiempo construir la fidelización y que no implica forzar al cliente a comportarse de cierta manera pues, como mencionan Leal y Quero (2013), se debe dar a cada perfil de público el tipo de relación que desea, pues de lo contrario se realizan esfuerzos en vano y pueden tener como consecuencia la ruptura de la relación con el cliente. Por ello es vital conocer las necesidades de todos los clientes. La fidelización busca generar una relación duradera entre una organización y su cliente, para lo cual se deben llevar a cabo distintas estrategias que permitan lograr ese vínculo. Para Valencia (2008), las estrategias de fidelización deben orientarse a tratar a cada cliente con cercanía. En esta investigación se considera la fidelización como el vínculo que pueden desarrollar las organizaciones culturales con sus públicos, en este caso con sus alumnos. Colomer (2020) añade que, si se le quita la connotación de exclusividad y se entiende la fidelización como la continuación de las relaciones con el público, pueden plantearse estrategias relevantes para las organizaciones culturales (comunicación personal, 21 de mayo de 2020).

1.1. Ejes conceptuales de la investigación

Para una correcta comprensión de la estructura temática de la investigación es conveniente hacer algunas aclaraciones sobre los conceptos teóricos que se desarrollarán en los siguientes apartados. Este estudio tiene cuatro ejes temáticos (Figura 1). El primer eje temático es la *segmentación*, la cual será entendida como la clasificación de los públicos culturales en base a criterios que delimiten su nivel de consumo del servicio cultural. Este eje estará basado en el enfoque de gestión de públicos (Colomer, 2013 y Leal y Quero, 2011). El siguiente eje corresponde a las estrategias de fidelización. Esta investigación entiende la *estrategia* como un plan general para un fin específico, en este caso la fidelización del público cultural. Este segundo eje estará basado también en el enfoque de gestión de públicos (Colomer, 2011).



El tercer y cuarto eje temático se refieren a los programas de fidelización y las P's de *marketing* de servicios, respectivamente, orientados al desarrollo y adecuada gestión de las estrategias de fidelización previamente abordadas. Por un lado, los *programas* serán entendidos, en el presente estudio, como la forma de ejecutar las estrategias, pues se orientan a reforzar el objetivo de fidelización. El enfoque de gestión de públicos sugiere el empleo de programas para fidelizar a los públicos culturales. Este tercer eje estará basado en los planteamientos de Simonato (2009). Finalmente, el cuarto eje temático comprende las P's de *marketing* de servicios, con base en el enfoque teórico de Lovelock y Wirtz (2009). Esta investigación considera a las P's como

tácticas, es decir un conjunto de acciones que asegurarán el óptimo funcionamiento de los programas de fidelización y por ende, una correcta ejecución de las estrategias.

Tal como se aprecia en la Figura 1, la estructura temática de este estudio incluye los cuatro ejes antes mencionados orientados al propósito de fidelización de los alumnos. En los apartados siguientes se precisa el contenido de cada uno de esos ejes.

1.2. La gestión de públicos y el *marketing*

La gestión de públicos permite a las organizaciones culturales entender al público cultural como su eje principal. Si bien este enfoque es comúnmente asociado a públicos culturales con carácter de espectadores de una puesta en escena, Rancière (2010) plantea el rol del espectador de índole emancipatorio, que implica que se comporte como alumno y que observe, interprete y se involucre con el servicio cultural. Bajo esta premisa, Arauco y Galbani (2020) consideran que los alumnos de las organizaciones de formación no profesional de danza pueden ser entendidos también como público de las organizaciones culturales.

La gestión de públicos define a la segmentación de públicos culturales como el primer paso que permite clasificarlos de distintas formas, según sus intereses, preferencias y comportamientos hacia una determinada actividad cultural. Arauco y Galbani (2020), tomando como base las clasificaciones de Colomer (2013) y Leal y Quero (2011), diferencian cuatro grupos de alumnos de las organizaciones de formación no profesional de danza: alumnos potenciales (quienes aún no han tenido contacto con alguna clase de baile debido a factores externos), alumnos ocasionales (alumnos que han tenido un primer contacto con alguna organización pero que no es habitual), alumnos regulares (alumnos que asisten frecuentemente a clases de baile pero que no han desarrollado un vínculo con la organización), y alumnos colaboradores (alumnos fuertemente comprometidos con la organización y con su desarrollo). Para estas autoras es relevante enfocarse en los alumnos regulares y colaboradores, puesto que son los que generan mayor valor a una organización no profesional de danza y en los cuales deben centrarse las estrategias de fidelización.

El segundo paso de la gestión de públicos consiste en plantear estrategias para cada tipo de público previamente segmentado. En el caso de la presente investigación, se tomarán en cuenta solo aquellas estrategias de fidelización que tienen como objetivo fortalecer el vínculo entre la organización cultural y los alumnos regulares y colaboradores. Colomer (2011) propone dos estrategias principales de fidelización de públicos: a) diversificar, regularizar e incrementar las prácticas de los alumnos regulares, b) gestionar una comunidad con los alumnos colaboradores. La primera estrategia implica conocer los intereses de los alumnos con el apoyo de una

comunicación personalizada, para sobre esa base generar propuestas que calcen mejor con su patrón de consumo, hacer que confíen más en la organización y motivarlos a que aumenten sus inscripciones. La segunda estrategia de fidelización está orientada a los alumnos más involucrados con la organización de danza, pues busca crear un grupo de consumidores implicados y comprometidos con el desarrollo y promoción de la organización.

Esta investigación considera un tercer paso, sugerido también en el enfoque de gestión de públicos, referido a la elaboración de programas de fidelización que permitan construir una relación sólida con los clientes (Simonato, 2009). Para ejecutar las estrategias de fidelización antes mencionadas, Arauco y Galbani (2020) consideraron pertinentes cuatro programas de fidelización planteados por Simonato (2009): participación, contacto, reconocimiento y recompensa. Estos programas podrán ser empleados para ambas estrategias, adaptándose al objetivo de cada una de ellas. El programa de participación se orienta a que el alumno sea incluido en alguno de los procesos formativos (por ejemplo, mediante la inclusión del alumno en la elección de una canción, en la toma de decisión para armar una coreografía o en el proceso de creación del *show*), lo cual hace que se sienta parte de la organización. El programa por contacto busca construir bases de datos con el fin de establecer relaciones más directas entre los alumnos y los colaboradores de la organización (por ejemplo, mediante envío de mensajes personalizados y la atención ágil de consultas y dudas). El programa por reconocimiento se enfoca en identificar las preferencias de los alumnos regulares para ofrecerles un servicio adecuado e incrementar sus hábitos de consumo. Finalmente, el programa de recompensa premia a los alumnos colaboradores por su fidelidad a la organización a través de beneficios o descuentos.

El cuarto paso propuesto comprende las tácticas para desarrollar los programas de fidelización y cumplir con las estrategias propuestas para los alumnos previamente segmentados. Estas tácticas estarán caracterizadas por las variables de las P's del *marketing* de servicios que resultan particularmente relevantes. Arauco y Galbani (2020) destacan tres P's del *marketing* de servicios relevantes para este tipo de organización: producto, personal y promoción.

Las tres P's antes mencionadas son las que influyen más en la fidelización en este tipo de organizaciones, por lo que las otras fueron descartadas. Esta decisión se sustentó en varios argumentos. Uno de ellos surgió durante las entrevistas realizadas a los directores de las academias de baile más destacadas de Lima Metropolitana (Anexo A). Para los gerentes de estas escuelas, el factor que más valoran los alumnos de una academia son los profesores, pues son ellos quienes imparten el servicio de clases de baile. El gerente general de D1 mencionó que los profesores son los que estaban más cerca del propósito de D1 y que tienen un sello particular que los hace el atributo más valorado (Sergio Pinto, comunicación personal, 28 de junio de 2020).

Asimismo, la codirectora de *Backstage* refirió que los profesores son un factor muy valorado, pues cada uno tiene un público y eso llama la atención (Sammantha Noriega, comunicación personal, 29 de junio de 2020).

Por otro lado, algunos directores alegaron que, con el fin de adaptar su servicio a lo que los alumnos prefieren, sus organizaciones han añadido nuevos estilos a su portafolio de cursos y de esta manera brindar un servicio personalizado, es decir han trabajado a nivel del producto. El director de la escuela EBAC mencionó que “las escuelas de baile han tenido que adaptarse a los gustos y preferencias de los alumnos y han tomado en cuenta lo que está en tendencia; por ejemplo, el estilo urbano que comprende *trap*, *reggaeton* y *hip hop*” (Johann Vasquez, comunicación personal, 01 de julio de 2020). La codirectora de *Backstage* añadió que estilos de baile como *Heels*, que involucra una técnica y un conocimiento previo de *ballet*, son muy demandados y agrada a las alumnas, por lo que ha sido incluido dentro del portafolio de cursos (comunicación personal, 29 de junio de 2020).

Adicionalmente, estos entrevistados comentaron que han estado trabajando también a nivel de promoción, específicamente mediante la implementación de diferentes estrategias de fidelización, antes de la pandemia, como promociones y descuentos para sus alumnos. “Se brindan promociones abiertas para que todos tengan el mismo descuento. Se trata de mantener la cercanía, conocerse entre todos, hacerlos sentir parte de, incluirlos en los videos y darles ese material audiovisual” (Jianny Muñoz, comunicación personal, 28 de junio de 2020). También mencionaron estrategias implementadas durante la pandemia, enfocadas en descuentos, sorteos y clases gratuitas. El gerente general de *Freestyle* indicó que se generaba material con los mismos alumnos para exponer su trabajo y se daban clases gratuitas para los alumnos de la plataforma digital (Jianny Muñoz, comunicación personal, 28 de junio de 2020). De igual manera, el gerente general de EBAC mencionó lo siguiente: “les escribimos, ya [de un modo] más personalizado, y se les está otorgando clases gratis o algún descuento” (Johann Vasquez, comunicación personal, 01 de julio de 2020).

Los enfoques teóricos revisados también sirvieron para delimitar las P's a analizar. Teniendo la referencia obtenida de los testimonios y la teoría, se realizó el descarte de las P's de *marketing* de servicios restantes. En el caso de la *plaza*, Leal y Quero (2011) señalan que esto se refiere al acceso al servicio cultural. En el caso bajo estudio, si bien la distribución del servicio, que antes de la pandemia era en las sedes de la escuela, influyó en la primera interacción o visita entre un alumno y el servicio de clases de baile, cuando estas visitas se hacen reiterativas la P en cuestión pierde relevancia frente a la creación de un vínculo duradero, y otros factores comienzan a tener mayor prioridad en la generación de emociones y lazos con la organización. Con respecto

al periodo de la pandemia, si bien esta variable se ha estado dando de manera virtual y podría mejorar la experiencia del usuario al facilitarle la información que necesita en una plataforma digital (Lovelock y Wirtz, 2009), es un contexto atípico pues la naturaleza del servicio dancístico demanda el contacto físico con otros, con el espacio y la interacción con distintos actores, los cuales propician la creación de comunidad y generación de relaciones con la organización.

En cuanto a la infraestructura (*physical*), Leal y Quero (2011) indican que esto atañe a la apariencia del espacio donde se ofrece el servicio cultural, y que en ocasiones influye en la experiencia y en la calidad percibida. Del mismo modo, Lovelock & Wirtz (2009) consideran que un entorno de servicio adecuadamente diseñado conlleva a que los clientes sientan agrado por el mismo. Frente a esto, se reconoce el valor significativo de la P en mención por propiciar un servicio agradable y cómodo para el cliente, pero este elemento al funcionar como un complemento del servicio brindado para mejorar la experiencia, no está siendo parte del concepto fundamental de lo que se ofrece en la institución cultural. Por ello, esto podría ser más determinante para las personas que recién toman el servicio y comienzan a observar elementos atractivos del mismo, que a las personas que ya se han familiarizado con la infraestructura y esta resulta menos relevante con el tiempo. Además, considerando que la presente investigación analiza dos periodos de tiempo, esta P no podría tener resultados significativos para el contexto durante la pandemia, puesto que la naturaleza del servicio dancístico implica necesariamente el desarrollo de movimientos corporales en un espacio específico acompañado de elementos como el espejo, el tipo de piso, el amplificador de sonido, entre otros.

Con respecto al *precio*, Leal y Quero (2011) mencionan que si bien la teoría económica indica que a un mayor precio del producto la demanda disminuye, y que a un menor precio las ventas aumentan, estos autores también consideran que existen otros factores a tomar en cuenta, tales como los emocionales o intelectuales, los cuales influyen de manera directa en la generación de patrones de consumo. Por ejemplo, para los alumnos de una escuela de baile que han desarrollado un vínculo emocional con la organización, el precio no tendría relevancia frente al valor que perciben del lazo generado. Esto se debe a que para forjar un nexo entre ambos actores, el precio ya ha sido asumido y aceptado a cambio de la formación de este vínculo.

Finalmente, con respecto al *proceso*, Leal y Quero (2011) mencionan que mientras un cliente consume con mayor frecuencia, sabe cómo y dónde debe acceder a la información que necesita, puesto que ya conoce los procesos de la organización. Por ejemplo, durante el contexto de la pandemia, el público sabe cómo realizar los pagos en la plataforma digital, de tal manera que será más autosuficiente al actuar de manera activa como coproductor (Lovelock y Wirtz, 2009), puesto que él mismo estaría siendo partícipe del proceso. Por ello, para el cliente esto deja

de ser un elemento relevante cuando aprende e interioriza el flujograma para obtener el servicio brindado.

Sobre esa base, la investigación se centró en las P's de producto, personal y promoción pues tienen mayor relevancia para la fidelización de los alumnos. Con respecto al *producto*, este posibilita que se “ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia” (Lovelock & Wirtz, 2009, pp. 23). En el caso de las organizaciones no profesionales de danza, el servicio está conformado por las clases de baile. Entre los aspectos clave a considerar sobre esta P se encuentran la variedad de estilos de baile, nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos, y la elaboración de las clases de baile en base a las tendencias musicales.

La P de *personal* implica detectar los intereses y demandas de los clientes con relación al contacto directo que tienen con los colaboradores de la organización, y que influyen en su percepción de la calidad del servicio (Leal y Quero, 2011). En las organizaciones bajo análisis, el rol crucial corresponde a los profesores a cargo de las clases, pues ellos dan el servicio, se encuentran en mayor contacto con los alumnos e influyen sustantivamente en el desarrollo de su fidelidad hacia la organización. Entre las variables claves a considerar sobre esta P se encuentra la búsqueda de retroalimentación de los profesores, su preocupación por el nivel de técnica de los alumnos, y la participación que le otorga al alumno durante clase.

La P de *promoción*, según Lovelock y Wirtz (2015), consiste en persuadir a los clientes de actuar en momentos determinados. En las organizaciones investigadas esto se refiere a las distintas herramientas de promoción que permitirán dar a conocer información relevante para los alumnos, crear un nexo de comunicación entre estos y la academia de baile, e incentivar un mayor consumo de las clases de baile. Algunos de los elementos centrales a considerar sobre esta P incluyen el contenido de la publicidad en las redes sociales, la comunicación personalizada, los descuentos y los beneficios a los alumnos². Este listado toma como base el marco analítico planteado por Arauco y Galbani (2020).

Existen escasos estudios sobre la aplicación de la gestión de públicos en la industria de la danza, tal cual como se muestra en el Anexo B. Arauco y Galbani (2020) han identificado tres investigaciones relevantes sobre gestión de públicos en el sector cultural. La primera investigación, desarrollada por Lazo, López y Soko (2017), buscó analizar el rol del *marketing* relacional y la estrategia de gestión de públicos en el Centro Cultural de la PUCP. Este estudio destacó la importancia del uso de las bases de datos como una herramienta para fidelizar al público

² El listado completo de las variables incluidas en el estudio, correspondiente a las tres P's antes mencionadas, figuran en el Anexo C.

cultural. Basilio y Romero (2017) hicieron otra investigación con el fin de determinar los factores de la gestión de públicos que influyen en el éxito de la Asociación Cultural Teatro La Plaza y la Asociación Cultural Selvámonos en Lima. La relevancia de este estudio recae en el bagaje teórico que ofrece, el cual está basado en cada uno de los procesos de gestión de públicos. Finalmente, Bravo (2017) aplicó el enfoque de gestión cultural al análisis de la cadena de valor de la danza contemporánea en la región metropolitana de Chile. Esta autora, siguiendo a Rancière (2010), considera a los estudiantes de artes como el público de estas organizaciones, y señala que no deben ser considerados solo como espectadores sino también como colaboradores en la creación artística.

Sobre la base de los enfoques teóricos antes presentados, y la literatura empírica revisada, se evidencia la necesidad de investigar la gestión de públicos y su aporte a la fidelización de los alumnos de las organizaciones de formación no profesional de danza. Esta investigación busca cubrir ese vacío mediante un análisis detallado de las estrategias de fidelización aplicadas por estas organizaciones, y de las principales P's involucradas en su aplicación.

1.3. Factores contextuales

Arauco y Galbani (2020) han desarrollado un marco contextual sobre estas organizaciones en el Perú en general, y en Lima Metropolitana en particular. El sector de la danza es una industria poco investigada y carece de estudios específicos. El CNDP es una de las pocas organizaciones que promueve el estudio de las organizaciones que conforman la industria de la danza, dentro de la cual se encuentran las organizaciones de formación no profesional de danza. De acuerdo con el CNDP (2018), la oferta de estas organizaciones se caracteriza por la trayectoria de sus profesores, quienes son los prestadores del servicio y el nexo más importante con el alumno. Se añade que estas organizaciones poseen menos alumnado que las organizaciones formales, lo cual permite tener un trato y comunicación más personalizada con el cliente. Se caracterizan también por tener una oferta variada de estilos de baile, lo cual permite que los alumnos tengan una gama de opciones para escoger según sus gustos y preferencias.

En cuanto a la demanda de las organizaciones a estudiar, el CNDP (2019) define que el público objetivo es en su mayoría joven. Además, señala que ciertos estilos de baile son más demandados según la edad del público. Por ejemplo, el estilo urbano y las danzas populares están más orientadas a los jóvenes y adultos, mientras que las danzas clásicas se enfocan más en los niños. Las temporadas de verano son épocas de alta demanda por coincidir con las vacaciones de los alumnos, puesto que la mayoría son estudiantes.

Algunos de los distintos factores que influyen en la gestión de públicos de estas organizaciones son, en primer lugar, *las leyes y políticas* que se han promovido en el sector de la

danza. En el Perú existen algunos esfuerzos por promover el desarrollo de las organizaciones culturales como la *Ley del artista intérprete y ejecutante*, que fomenta espacios laborales para todos ellos (Ley 2831, 2003), así como algunas políticas de financiamiento promovidas por el Ministerio de Cultura como el Premio Nacional de Cultura, el cual premia todos aquellos proyectos que suscitan el desarrollo cultural en el país (CNDP, 2019). Otro factor relevante es la *diversidad de manifestaciones de danza* en el país, las cuales incentivan a generar mayor interés en el consumo de danza. En el 2016, más de 4 millones de personas mayores a 14 años habían logrado apreciar un espectáculo de danza (INEI, 2016); asimismo, Infoartes (2017) reporta la gran acogida que conlleva la Festividad de la Virgen de la Candelaria, la cual está conformada por 20 mil danzantes y miles de espectadores.

Un último factor externo significativo para el contexto de la presente investigación son los *programas públicos y privados orientados al desarrollo de las organizaciones de danza*. Uno de los más importantes es el Consejo Nacional de Danza Perú, el cual creó la “Agenda de Innovación para la Danza”, un referente para el conocimiento de las tendencias de las artes escénicas en Lima, Arequipa y Trujillo (CNDP, 2019). Otras iniciativas en la industria cultural incluyen el Programa de Artes escénicas en la Escuela, orientado a los docentes que difunden técnicas artísticas en los colegios (INFOARTES, 2016); y el programa SHAPE para capacitar a emprendedores relacionados al sector cultural (Dirección del audiovisual, la fonografía y los nuevos medios, 2014).

Por otro lado, entre los factores internos a considerar que podrían afectar el comportamiento de los públicos culturales en el sector de la danza, conviene destacar el rol de los *profesores*, quienes están en mayor contacto con los alumnos e influyen en la creación de vínculos estrechos entre la organización de danza y los alumnos. Por otro lado, la variedad de *oferta de clases* incrementa el interés del público por la danza. El CNDP (2019) señala que una de las características más notorias de las organizaciones de formación no profesional de danza es el amplio portafolio de estilos de danza que ofrecen, lo cual genera que los alumnos tengan muchas opciones para inscribirse en el curso de su interés. Otro factor a considerar es el *nivel de formalidad* en este modelo de negocio de academias de baile. En ocasiones estas organizaciones carecen de capital humano especializado para gestionarlas, por falta de presupuesto, lo que conlleva a que estas organizaciones trabajen sin una base estratégica sólida, y esto puede comprometer su sostenibilidad.

El último punto a analizar, en cuanto al contexto actual en el que se desarrollan las academias de baile es el impacto de la crisis sanitaria actual en el desarrollo de las clases presenciales, lo cual ha ocasionado su cancelación y migración a plataformas digitales. Estas

organizaciones han tenido que adaptar sus procesos, estrategias y sobre todo sus clases a los entornos virtuales. Asimismo, la virtualidad ha generado que muchos profesores se independicen y ofrezcan sus clases en otras plataformas, y un gran porcentaje de alumnos han optado por esta vía. El análisis detallado de todos estos factores se encuentra en Arauco y Galbani (2020).

Las autoras antes mencionadas también hicieron una comparación de las principales organizaciones no profesionales de danza en Lima moderna, considerando aquellas con mayor cantidad de seguidores en *Instagram*, la red social mediante la cual se publica más contenido a los alumnos. Las organizaciones examinadas fueron cuatro: *Freestyle Dance*, EBAC, Backstage Studio y la Asociación Cultural D1. Estas organizaciones se caracterizan por tener una variada cantidad de estilos de baile (entre 10 a 23 estilos), la clasificación de sus alumnos por edades (clases para niños y para jóvenes) y los elencos de baile (grupos exclusivos y representativos de las academias de baile que reciben un entrenamiento diferenciado y que participan en concursos a nivel nacional e internacional).

Adicionalmente, Arauco y Galbani (2020) reportan que, en estas organizaciones, las estrategias de fidelización antes de la pandemia se centraban principalmente en la creación de elencos, lo cual conllevaba diversos beneficios y sesiones de retroalimentación. Durante la pandemia, las estrategias de fidelización se han enfocado en mantener la comunicación con los alumnos y en otorgar descuentos, pues la crisis sanitaria ha perjudicado económicamente a muchos alumnos.

Esta investigación se centra en una organización no profesional de danza en particular, la Asociación Cultural D1, con énfasis en su línea de negocio (la Escuela D1). Como se indicó antes, el propósito es comprender las estrategias de fidelización de públicos aplicados por esta organización, y diferenciar la aplicación de las tácticas correspondientes a las P's de producto, personal y promoción. Dado que la pandemia ha planteado modificaciones importantes en las estrategias de la organización, el estudio pretende diferenciar la situación de ambos periodos.

2. Objetivos de investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en los alumnos de la Asociación Cultural D1.

Para alcanzar el objetivo general antes mencionado, se plantearon tres objetivos específicos:

- Evaluar la forma de segmentación de los alumnos aplicada en la Asociación Cultural D1 para el establecimiento de las estrategias orientadas a fidelizar a su público.

- Examinar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en la Asociación Cultural D1 antes y durante la pandemia del COVID-19.
- Analizar los programas y tácticas que emplea la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización a sus alumnos antes y durante la pandemia del COVID-19.

3. Justificación

Esta investigación busca hacer un aporte a las ciencias de gestión en cuanto a la comprensión de la aplicación del enfoque de gestión de públicos en organizaciones culturales, específicamente en la industria de la danza. La investigación interseca los enfoques culturales con las estrategias de *marketing* aplicados a un sector poco explorado en la literatura. En el contexto dancístico, no se han identificado investigaciones sobre gestión de públicos, por lo que este estudio amplía el conocimiento sobre este tipo de organizaciones y puede servir de base para futuras investigaciones sectoriales.

Este estudio también conlleva una utilidad práctica para la Asociación Cultural D1, puesto que se ofrece un análisis sistemático sobre la forma en que se diseñan e implementan las estrategias de fidelización, con base en la triangulación de distintas fuentes de información dentro de la organización (directivos y profesores) y fuera de ella (alumnos). Este análisis puede permitir el rediseño, diferenciación y mejora de las estrategias aplicadas, con el fin de optimizar la relación con sus públicos y promover su sostenibilidad en el tiempo. Esto es particularmente importante en el contexto actual, pues la pandemia ha afectado severamente a esta industria, y se requieren múltiples esfuerzos para retomar su dinámica anterior.

La relevancia social de la presente investigación consiste en que D1, al ser una asociación con un propósito social que tiene como principal fuente de ingresos la Escuela D1, la fidelización de los clientes es fundamental para su sostenibilidad. Sin ese ingreso la organización no podrá mantener su propósito de brindar mayores oportunidades a jóvenes de escasos recursos a través de la danza.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo se describirá la metodología de la investigación, para lo cual primero se reporta el alcance, enfoque, diseño y secuencia metodológica, luego se menciona el procedimiento de selección de las unidades de observación. A continuación, se indican las técnicas de recolección de información aplicadas, seguidamente se señalan las técnicas de análisis de la información utilizadas, y finalmente se concluye con algunas consideraciones sobre la ética de la investigación.

1. Alcance, enfoque, diseño y secuencia de la investigación

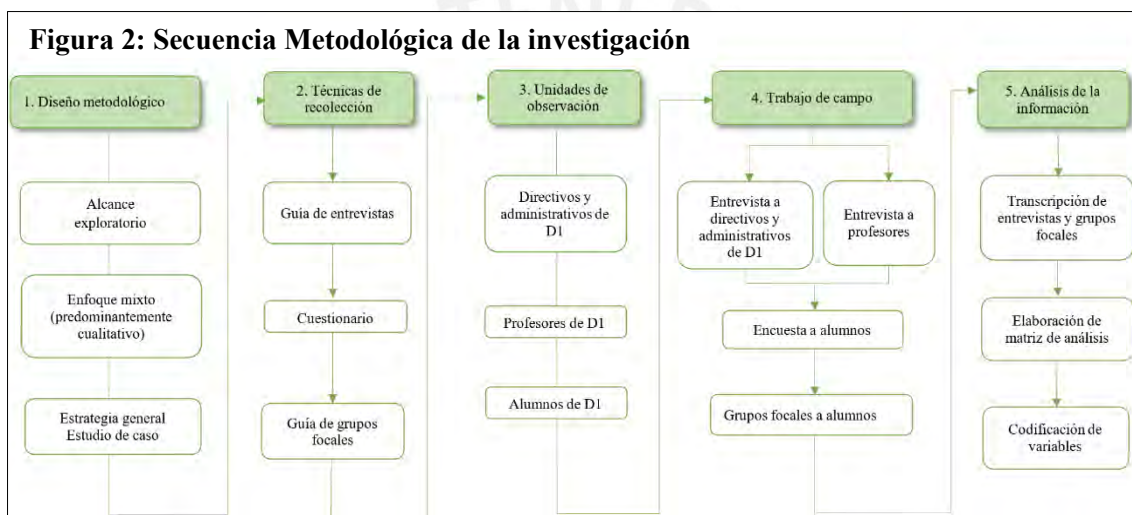
El alcance de esta investigación es exploratorio. Un estudio tiene alcance exploratorio cuando aborda temas poco investigados o que no se han estudiado antes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este tipo de estudios permiten entender nuevos fenómenos y establecer nuevas líneas de investigación (Ponce & Pasco, 2015). Se ha notado previamente que existen escasos estudios empíricos sobre gestión de públicos en el Perú, y no se han identificado investigaciones que apliquen ese enfoque a la industria de la danza.

El enfoque del estudio es mixto, aunque predomina el componente cualitativo. Este tipo de enfoque comprende “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta [...] para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández et al., 2014, pp. 593). Esta investigación busca proporcionar una aproximación integral sobre la gestión de públicos y las estrategias de fidelización en el caso investigado. En esa línea, el componente cuantitativo apunta a reunir datos estadísticos sobre las opiniones y expectativa de los alumnos sobre determinadas variables relevantes para el proceso de fidelización, mientras que el enfoque cualitativo busca comprender en profundidad las percepciones de los distintos actores vinculados a la Asociación Cultural D1 (incluyendo directivos, personal de atención al cliente, profesores y alumnos) sobre las estrategias de fidelización aplicadas. Un aspecto valioso de los estudios mixtos es que permiten la triangulación de información, en este caso mediante el contraste entre las perspectivas de los distintos actores mencionados.

La estrategia general de la investigación es el estudio de caso único. De acuerdo con Pasco y Ponce (2018), los estudios de caso permiten “comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social” (pp. 47). El estudio de caso tiene como fin entender el desarrollo del objeto de estudio en un contexto determinado, considerando los factores y variables relevantes (Harrison, 2002). Según Saunders, Lewis & Thornhill (2009), el estudio de caso debe estar enfocado en la triangulación de datos,

con el fin de utilizar diversas fuentes de información que permitan validar los datos presentados. El caso de estudio establecido para la presente investigación es la Asociación Cultural D1, considerando a este como el espacio donde ocurren todos los procesos relacionados al objeto de estudio.

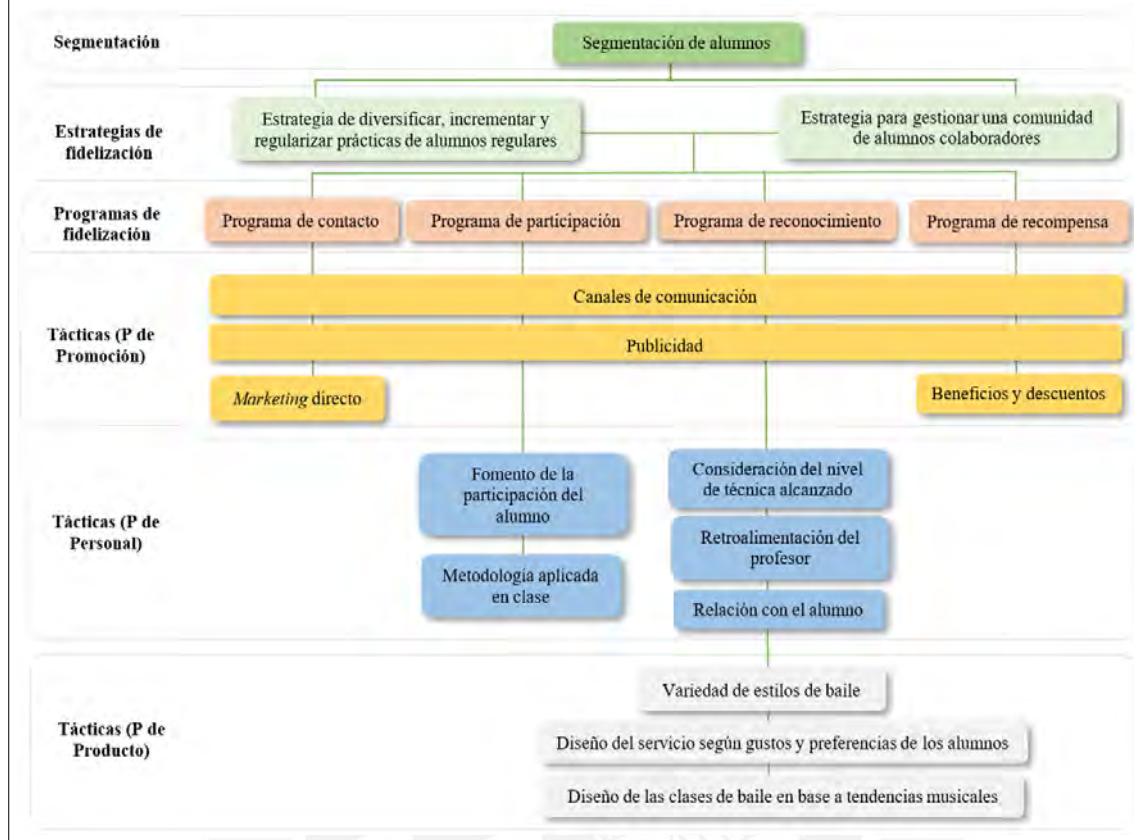
La secuencia metodológica aplicada estuvo dividida en cinco etapas (Figura 2). La primera fue el diseño metodológico donde se definió el alcance, el enfoque y la estrategia general; también se determinaron las variables de investigación que tomaron como base el marco analítico explicado por Arauco y Galbani (2021), que se desarrolló en el capítulo 1 de este trabajo. Además, se ha realizado una tabla de las variables utilizadas en este estudio con sus respectivas definiciones y fuentes (ver anexo C).



Asimismo, en este primer paso de la secuencia metodológica, a fin de verificar la consistencia general de la investigación, se desarrolló una matriz (Anexo D), para lo cual se obtuvo el apoyo de dos docentes en temas conexos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y de una especialista en gestión de públicos. Por otro lado, en el capítulo 1 se mostró, de forma general, la relación de los cuatro ejes temáticos de la investigación. La Figura 3 muestra la misma relación entre dichos ejes con la precisión de qué variables se interconectan con la estructura.

En la segunda etapa se definieron las tres técnicas de recolección de datos a aplicar (entrevistas, encuestas y grupos focales) y se elaboraron los instrumentos correspondientes. En la tercera se determinaron los procedimientos para seleccionar las unidades de observación. En la cuarta etapa se realizó el trabajo de campo con los actores relevantes de la organización. En la quinta y última etapa se hizo el análisis de la información.

Figura 3: Relación de las variables de las P's de *marketing* de servicios con los ejes temáticos de la investigación



2. Técnicas de recolección de información

En este estudio se han aplicado tres técnicas de recolección de información: entrevistas, encuestas y grupos focales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las entrevistas semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información” (pp. 403). Esta investigación busca estudiar estrategias, programas y tácticas de ejecución de las estrategias de fidelización, por lo que es necesario recolectar los testimonios de las personas en distintos niveles jerárquicos. Asimismo, a fin de recoger información más certera sobre los gustos y preferencias de los alumnos y las acciones que realiza D1 para fidelizarlos, se consideró pertinente seleccionar también a los profesores de los distintos estilos de baile para conocer su experiencia y relación con los alumnos. Para el desarrollo de las entrevistas, se buscó mantener una conversación flexible y libre con cada uno de los participantes a fin de conocer sus perspectivas sobre los distintos temas. Las guías de entrevista a los colaboradores de D1 y a los profesores se pueden apreciar en los Anexos E y F, respectivamente.

Adicionalmente, se realizó una encuesta a los alumnos de la Escuela D1. Esta técnica comprende un conjunto de preguntas vinculadas al problema de investigación y que están destinadas a obtener respuestas estandarizadas sobre las variables a investigar (Hernández, et al., 2014). Esta técnica se usó con el fin de recoger datos estadísticos y tendencias generales sobre la valoración que dan los alumnos sobre las estrategias y tácticas de fidelización reflejadas en la aplicación de las P's de *marketing* de servicios seleccionadas. El cuestionario puede visualizarse en el Anexo G.

La tercera técnica aplicada fue el grupo focal. Esta técnica comprende conversaciones dirigidas hacia un determinado tema, las cuales son realizadas por un moderador a un grupo de personas seleccionadas. En este estudio se realizaron grupos focales con el fin de profundizar las perspectivas proporcionadas por los alumnos D1 en la encuesta y triangular los testimonios de los directivos. La guía del grupo focal figura en el Anexo H.

3. Selección de las unidades de observación

Esta investigación se centra en la Asociación Cultural D1. La selección de este caso estuvo basada en diferentes criterios. El primero fue la vasta experiencia de la organización en el sector de la danza, pues tiene 15 años como una organización social que fomenta la transformación de la vida de las personas a través del baile. Otro criterio fue su identificación como un referente en el mundo de la danza, no solo por su modelo de negocio sino también por ser uno de los espacios más conocidos de donde han surgido muchos profesores de danza. D1 plantea una aproximación distinta de otras academias de baile, puesto que tienen el fin social de lograr que más personas adquieran valores y desarrollen sus habilidades. Un tercer criterio es que esta organización ha desarrollado diferentes estrategias de *marketing* y de relacionamiento con sus clientes, por lo que es analíticamente relevante considerando el enfoque de la presente investigación.

En esta investigación se considerarán distintos actores vinculados con la Asociación Cultural D1. En primer lugar, se ha visto pertinente seleccionar a los directivos y administrativos de D1 que laboran y ejecutan acciones relacionadas a la parte estratégica y ejecutora de ventas, atención al cliente y *marketing*. En segundo lugar, se juzgó pertinente elegir tomar en cuenta a los profesores de las clases de baile puesto que ellos son uno de los atributos más valorados en D1, tienen mayor proximidad con los alumnos, y conocen los gustos y preferencias de estos. Finalmente, los alumnos D1 aportarán su punto de vista sobre las estrategias de fidelización desplegadas por la Escuela D1.

La selección de los colaboradores D1 se hizo en base a su afinidad con los temas relacionados a estrategias, *marketing*, ventas y atención al cliente. En ese sentido, se realizó una

entrevista exploratoria en el mes de junio del 2020 al gerente general, Sergio Pinto, quien comentó cómo funcionaba la estructura organizacional de D1, cómo es que esta había cambiado con la pandemia y cuál era la forma final que había adoptado. A partir de dicho testimonio, se identificaron los cargos afines al tema a investigar, por lo que se consideró pertinente seleccionar al gerente general, la coordinadora de la escuela D1 y la directora de comunicaciones, para obtener información sobre los temas estratégicos y los programas de fidelización; a las administradoras de cada una de las sedes, para comprender las tácticas o acciones para fidelizar, ventas y atención al cliente; y, a la *content manager*, para conocer el desarrollo específico de las tácticas en los medios de comunicación y el manejo de redes. El detalle de los colaboradores en las áreas antes indicadas se aprecia en el Anexo I.

En el caso de los profesores, primero se consultó el número total que ofreció clases en formato presencial, lo cual reportó 65 personas. De este total, se seleccionaron a los profesores que dan clases en la plataforma virtual para jóvenes y adultos, lo cual resultó en un total de 20 profesores. De estos se seleccionaron a trece profesores en base a los distintos estilos que enseñan y su cercanía con los alumnos por medio de redes sociales. Nueve de ellos accedieron a ser entrevistados. El detalle de los profesores que participaron en la investigación se encuentra en los Anexos J e K.

Para el caso de los alumnos de la Escuela D1, se consideró conveniente recoger información de los alumnos que hubiesen asistido a clases presenciales tal como ocurría antes de la pandemia, y de alumnos que han asistido en el formato virtual. Para esto se creó un cuestionario en la plataforma *Google Forms*. El universo de alumnos D1 es de aproximadamente 2000 alumnos, entre formato presencial y digital; sin embargo, esta investigación está orientada a los alumnos con edades de 13 años a más y que hayan estado inscritos por lo menos seis meses en D1. El marco muestral resultante fue de 500 alumnos. Para la conformación de esta muestra no probabilística se contactaron a través de los profesores y por las redes sociales a 158 alumnos, y se obtuvieron 83 encuestas válidas. Cabe mencionar que, debido al contexto de pandemia, el acceso a los alumnos fue limitado. El detalle de las características de los alumnos encuestados se encuentra en el Anexo L.

En cuanto a la aplicación de los grupos focales, se contactó a 48 personas que habían participado en la encuesta. De ellas, 29 alumnos confirmaron su participación y 26 asistieron a los siete grupos focales. El detalle de los alumnos que participaron en el grupo focal se encuentra en el Anexo M.

4. Trabajo de campo

El trabajo de campo inició en el mes de octubre de 2020 con la aplicación de las entrevistas a los directivos y profesores. Los profesores fueron contactados por medio del gerente general, previa coordinación con los mismos para anticiparles la una investigación. Los directivos también fueron contactados en su mayoría por medio del gerente general y la coordinadora de la escuela D1. Una vez contactados se procedió a programar las entrevistas, las cuales tuvieron una duración aproximada de una hora y se realizaron a través de la plataforma *Zoom*. Asimismo, antes del inicio de las entrevistas, se envió a cada uno de los entrevistados un protocolo de consentimiento informado por medio de *Google Forms* para que lo revise y exprese su acuerdo con los términos planteados (ver Anexo N y Ñ). Al aplicar las entrevistas hubo reprogramaciones en repetidas ocasiones debido a contratiempos de los entrevistados. La primera entrevista fue efectuada el 12 de octubre y la última el 09 de diciembre del 2020.

Seguidamente se desarrolló la encuesta a los alumnos durante el mes de diciembre por medio de *Google Forms*. Para la difusión de la misma se diseñó una comunicación con los requisitos para poder resolver la encuesta y luego se contactó a los profesores entrevistados para que puedan publicar la imagen en sus redes sociales. Se consideró pertinente el contacto a través de los profesores porque ellos tienen cercanía con los alumnos. Sin embargo, la tasa de respuesta a través de este procedimiento fue mínima, pues solo se lograron contactar a 126 personas. Como alternativa se procedió a identificar, por medio de la página de *Instagram* de D1, a algunos alumnos activos en esa red social, y se les envió un mensaje privado. Luego se les preguntó si cumplían con los requisitos para resolver la encuesta (ser mayores de 13 años y haber estado inscritos un mínimo de seis meses), y en caso de ser positiva la respuesta se les envió el link al cuestionario. De esta forma se contactaron a 20 personas adicionales. Como la tasa de respuesta continuaba siendo baja, se recurrió a dos medios complementarios: la difusión de la encuesta en los grupos de alumnos de la PUCP por medio de *Facebook* y el envío de correos a alumnos de la comunidad PUCP. Conviene indicar que al inicio de la encuesta también se incluyó un protocolo de consentimiento informado.

Los grupos focales también se realizaron durante el mes de diciembre. Para poder contactar a los alumnos se usó la base de datos de los encuestados. Para ello, se dividió a los alumnos por rangos de edades, meses de inscripción en D1 y formato de la clase (presencial o virtual). De esta forma se conformaron siete grupos focales con alumnos mayores de 16 años a más. Cada grupo focal tuvo entre 4 a 5 integrantes y se realizaron por medio de *Zoom*. No se consideró pertinente trabajar con grupos mayores para facilitar la interacción entre los participantes y reducir problemas de conectividad en el entorno virtual. Tal como se hizo en las

entrevistas, cada participante recibió también por anticipado el respectivo protocolo de consentimiento informado (Ver anexo O).

Cabe mencionar que el último contacto que se tuvo con la Asociación Cultural D1 fue el 07 de febrero del 2021. Se realizó una sesión de validación de las recomendaciones de la investigación con el gerente general y la coordinadora de escuela D1. El detalle del protocolo de consentimiento informado se puede visualizar en el Anexo P.

5. Técnicas de análisis

En el análisis cualitativo no se cuenta con datos estructurados para procesar la información, por lo que el investigador debe decidir la forma de transformar la diversidad de datos cualitativos en patrones de respuesta identificables (Ponce & Pasco, 2015). El primer paso en esa línea implica depurar la data obtenida y dejarla lista para el proceso de análisis. El siguiente paso supone codificar la información correspondiente a cada variable y categorías de respuesta (Ver Anexo Q). Este proceso fue realizado mediante el software de análisis *Atlas.ti*. Luego del proceso de codificación abierta (fragmentación de la información) se realizó el proceso inverso para identificar los patrones emergentes (integración de los datos). A fin de garantizar la confiabilidad en este proceso, se realizó una doble codificación, y los casos de discordancia fueron clarificados en forma conjunta por ambas investigadoras.

En el análisis se prestó particular atención a triangular las fuentes de información utilizadas. Luego de una sección introductoria sobre las características generales de la organización y el funcionamiento del área de *marketing*, el análisis fue desagregado en tres ejes temáticos: segmentación del público, estrategias de fidelización, y aplicación de programas y tácticas vinculadas a las P's. En cada caso, primero se reportó la información proporcionada por los directivos y colaboradores de la organización, luego se incorporó la perspectiva de los docentes, y a continuación se hizo lo propio con el punto de vista de los alumnos. En este último caso, primero se reportaron las tendencias generales identificadas en la encuesta, y luego se examinaron en profundidad los hallazgos encontrados en los grupos focales. En los casos en que se encontraron discordancias entre estas fuentes, se amplió el análisis respectivo.

6. Ética de la investigación

En esta investigación se tuvieron en cuenta los principios de ética de la investigación establecidos por el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2011), los cuales están presentes también en los estándares académicos establecidos por la Facultad de Gestión y Alta Dirección (2020). En cuanto al principio del respeto por las personas, se desarrollaron protocolos de consentimiento

informado a los participantes en la investigación a través de formatos diferenciados en *Google Forms*. En todos los protocolos se informó sobre el tema y propósito de la investigación, el carácter voluntario de la participación y la posibilidad de retiro cuando se considere pertinente. Con respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, conviene indicar que este estudio no genera ningún perjuicio para los participantes; por el contrario, los resultados pueden contribuir a mejorar las estrategias aplicadas por D1 y la satisfacción de sus públicos. Con relación al principio de justicia, se señaló que todos los participantes podían tener acceso a los resultados de la investigación una vez que esta concluya, para lo cual se proporcionaron los datos de contacto correspondientes. El principio de responsabilidad fue tomado en cuenta mediante la inclusión de información sobre la filiación institucional, el programa académico y la referencia a la persona que supervisa la investigación. Finalmente, el principio de integridad científica quedó reflejado en la referencia a la confidencialidad y almacenamiento seguro de la información por un periodo de tres años. El contenido de estos protocolos se encuentra en los Anexos N, Ñ y O.

Por otro lado, se verificó un uso y referenciación adecuados de todas las fuentes de información consultadas, incluyendo una revisión detallada del documento con el software Turnitin.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se centra en el análisis de la información sobre las estrategias de fidelización desde el enfoque de gestión de públicos en la Asociación Cultural D1, con base en las entrevistas a directivos, personal administrativo y profesores, las encuestas a los alumnos, y los grupos focales también con alumnos de D1.

El capítulo está organizado de la siguiente manera. En primer lugar, se presentará una descripción de la organización bajo estudio, precisando sus características principales, su estructura organizacional y los cambios que ha experimentado durante la crisis sanitaria. En la segunda parte del capítulo se hará un análisis exhaustivo de los cuatro ejes temáticos de la investigación: segmentación, estrategias, programas y tácticas considerando las variables de las P's de *marketing* de servicios investigadas. Finalmente, se hará un análisis de la relación esperada y real de la relación entre los programas de fidelización y las variables de las P's de *marketing* de servicios investigadas.

La forma general de análisis de cada una de las variables de la investigación sigue la siguiente secuencia. Luego de una breve introducción teórica sobre la variable, se reporta la información referida a la situación de la organización antes de la pandemia, y a continuación se hace lo mismo en la situación durante la presente crisis sanitaria. El reporte incluye testimonios de tres grupos distintos de actores: directivos y administrativos (información proveniente de las entrevistas), profesores (información proveniente de las entrevistas), y alumnos (información proveniente de las encuestas y de los grupos focales). En los casos en que hay discrepancias importantes entre esas fuentes de información, se amplía el análisis para examinar esas diferencias.

1. Descripción de la organización

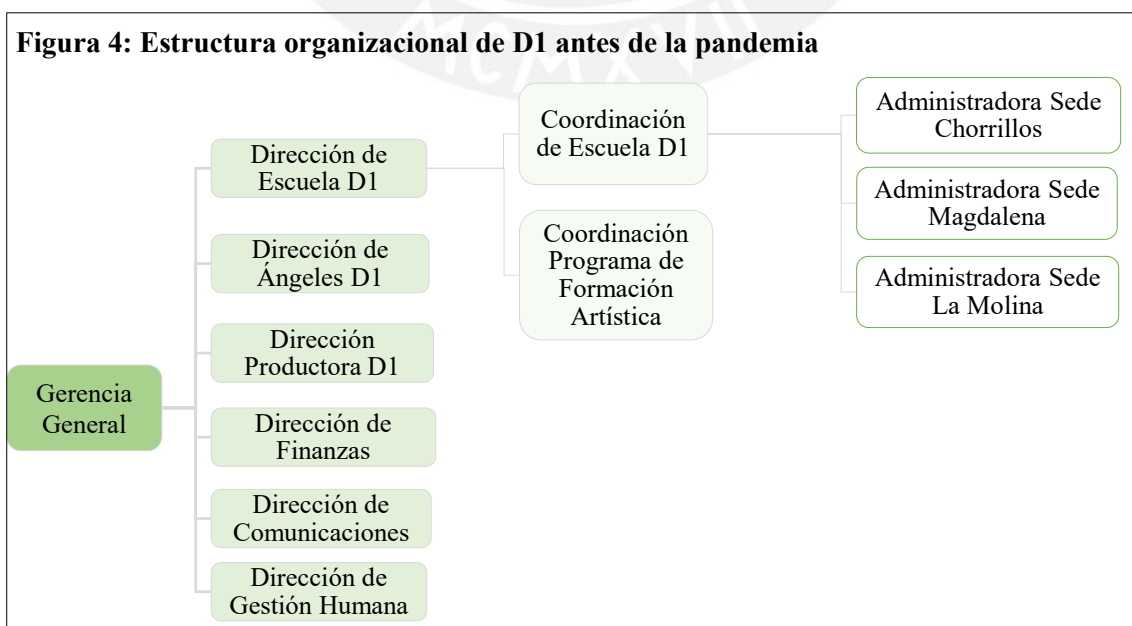
La Asociación Cultural D1 es una organización sin fines de lucro con tres líneas de intervención: la Escuela D1 que ofrece clases en formato de inscripción mensual, Ángeles D1 que ofrece clases subsidiadas para personas con bajos recursos con un fuerte interés en la danza (D1, s.f.a), y Productora D1 que crea contenido cultural y de entretenimiento como musicales, talleres y charlas (D1, s.f.b). Esta organización tiene una amplia experiencia en la industria de la danza, con más de quince años de actividad, y tanto su creadora, Vania Masías, como la misma organización, se han vuelto un referente en el sector (D1, s.f.c). D1 tiene como misión “generar oportunidades para que las personas mejoren su calidad de vida logrando una interconexión para la transformación individual y social” (D1, s.f.c). Su objetivo a largo plazo es convertirse en un referente cultural significativo en América Latina, lo cual se lograría a través de un modelo

integrativo de educación con enfoque en el desarrollo humano sostenible. Además de enseñar técnicas de baile, la asociación también enfatiza los valores humanos que todo bailarín debería tener, y despliega grandes esfuerzos para que sus profesores estén alineados con esos valores y puedan transmitirlos a sus alumnos. Algunos de los valores que se promueven en D1 son el respeto, compromiso, integridad, libertad e integración.

Esta investigación se centra en la línea de negocio Escuela D1. Antes de la pandemia del COVID-19, la escuela D1 contaba con tres sedes en Lima Metropolitana (Chorrillos, Magdalena y La Molina) y más de 1500 alumnos inscritos. Durante la pandemia, las clases han migrado a una plataforma digital haciendo que las clases se den por medio de dos formatos: pregrabadas y por Zoom. Con esto se ha logrado obtener un público nuevo de otras provincias del Perú y del extranjero. Las clases se dividen entre aquellas para niños de 4 a 12 años y en aquellas para jóvenes y adultos de 13 años a más, que es la que posee mayor alumnado. Esta investigación se centra en este público.

En cuanto a la estructura organizacional de D1, antes de la pandemia estaba compuesta por seis direcciones (Figura 4). Las tres primeras son las direcciones de las líneas de negocio de la asociación, mientras que las direcciones de finanzas, comunicaciones y gestión humana funcionaban como soporte para esas tres líneas de negocio. Dentro de la dirección de escuela se encuentra la coordinación, con las administraciones de las tres sedes de Escuela D1. La coordinación se encargaba de todas las estrategias, planes y tácticas, gestión de los profesores, gestión del desarrollo de las clases en relación a toda la Escuela D1; por su parte, la administración de cada sede se enfocaba en la atención al cliente, el manejo de bases de datos, la gestión de los alumnos de su sede, entre otros. A su vez, la dirección de comunicaciones daba soporte a esta

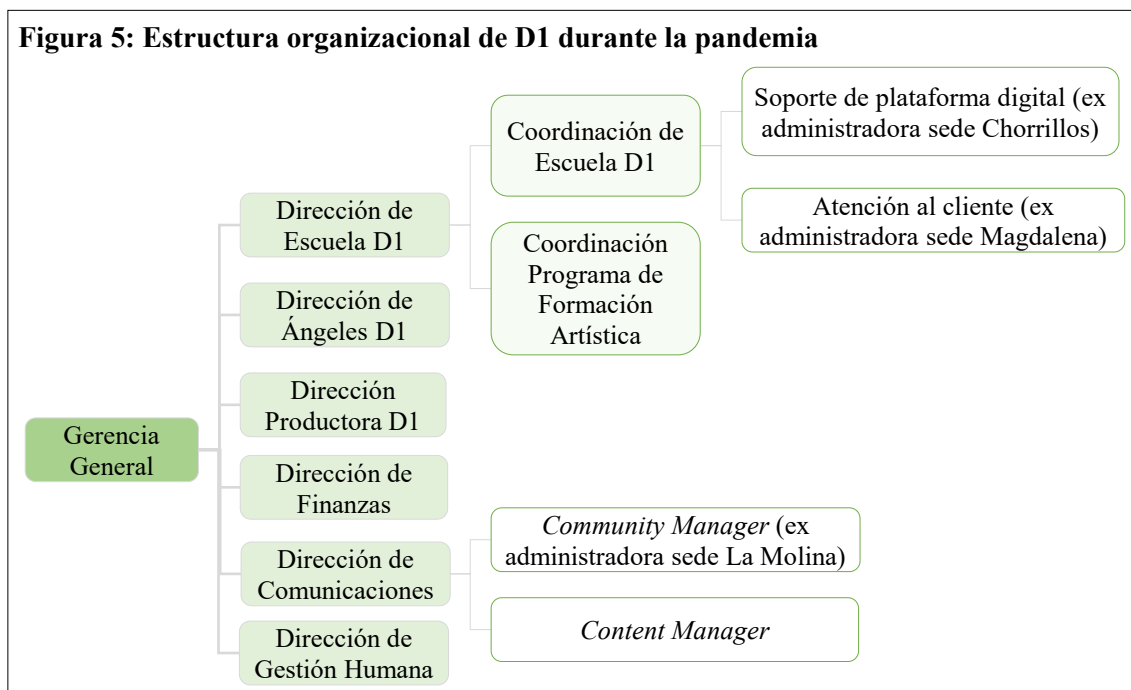
Figura 4: Estructura organizacional de D1 antes de la pandemia



línea de negocio en temas de difusión de contenido en redes y diseño e implementación de estrategias comunicacionales.

Con la llegada de la crisis sanitaria, la estructura de D1 tuvo algunas alteraciones (Figura 5). La imposibilidad de dar clases presenciales generó el cierre de las sedes y, por ende, los cargos que estaban dirigidos a la administración de las mismas cambiaron. La creación de una plataforma digital para el dictado de clases y la mayor demanda de atención virtual generó la reestructuración del cargo de las administradoras de Chorrillos y Magdalena, quienes pasaron a ocuparse de dar soporte a la plataforma y de la atención al público, respectivamente. El cargo de administradora de sede La Molina se transformó en *community manager*.

Figura 5: Estructura organizacional de D1 durante la pandemia



2. Segmentación de alumnos, estrategias y programas de fidelización

En esta sección se analizará la segmentación y la aproximación estratégica de fidelización en la Asociación Cultural D1. Primero se abordarán los criterios de segmentación que tiene D1, luego se examinarán las estrategias de fidelización de gestión de públicos, y finalmente se analizarán los programas de fidelización implementados en D1.

2.1. Segmentación de los alumnos

Para Colomer (2013), los públicos culturales deben clasificarse según sus niveles de interés, comportamiento de consumo, gustos y preferencias en el producto o servicio artístico. La segmentación de los públicos permite determinar a quién deben dirigirse las estrategias que desarrolle la organización. Desde esta perspectiva, los alumnos regulares son aquellos que tienen cierto patrón de consumo y una actitud de proactividad en su relación con la organización,

mientras que los alumnos colaboradores son aquellos dispuestos a apoyar el desarrollo de la organización y que están mimetizados con los valores y misión (Colomer, 2013).

La estructura de la variable a presentar está organizada en dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se reportan los testimonios de los directivos de la organización cultural.

2.1.1. Antes de la pandemia

En la Asociación Cultural D1, la segmentación de alumnos se hacía de manera empírica, sin considerar criterios específicos para diferenciar determinados perfiles de los alumnos con base en la data consolidada sobre estos. La base de datos que poseían no está estructurada para recopilar información diferenciada de sus alumnos, pues solo acumulaba información básica. La directora de comunicaciones señaló que la base de datos que tenían estaba centrada en recolectar el nombre, correo y teléfono del alumno, y se usaba, fundamentalmente, para el envío de correos masivos (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre del 2020). Asimismo, manifestó que las tres sedes de D1 manejaban su propia información de los alumnos inscritos, es decir que no había una base de datos integrada.

En esta escuela de baile, el principal criterio de clasificación de los alumnos ha sido la edad y el estilo de baile. Esto responde a un aspecto práctico, pues las clases de baile ha sido separadas para niños, jóvenes y adultos. Asimismo, con la inscripción de cada alumno se obtuvieron registros sobre el estilo que practicaban y su nivel (básico o intermedio). Sin embargo, para una clasificación adecuada como la planteada por Colomer (2013), se necesita tener en cuenta el tiempo que tienen los alumnos dentro de la organización. Si bien la organización ha contado con este registro, no lo ha usado como un criterio de segmentación. Una de las administradoras de sede expresó lo siguiente:

Mis recepcionistas ya tenían tiempo en D1, entonces ellas son las que conocen quiénes eran los alumnos con más tiempo, y a mí me servía eso para yo conocer quiénes eran los más antiguos, los más conocidos, los que están años, pero no lo segmentábamos por eso. (Sandra Orezza, comunicación personal, 05 de noviembre de 2020).

2.1.2. Durante la pandemia

La base de datos de D1 ha tenido cierta ampliación con el uso de la plataforma virtual, puesto los alumnos se inscriben por este medio en las clases virtuales. Esta plataforma recopila información del curso inscrito, la cantidad de meses de suscripción y el nivel alcanzado. La directora de comunicaciones afirmó que la plataforma digital les permite tener data más específica

de sus alumnos, lo cual les permitirá tener una base de datos más completa para cuando se retome el formato presencial (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

Los resultados presentados indican que en la Asociación Cultural D1 no se está obteniendo suficiente información de los alumnos en su base de datos, ya que solo considera criterios básicos como edad, estilo de baile practicado y nivel alcanzado, mas no se segmenta a los alumnos con criterios más precisos como el tiempo o la frecuencia de inscripción en la escuela, tal como propone Colomer (2013) para diferenciar los patrones de consumo. Esto imposibilita el diseño y la aplicación de estrategias óptimas enfocadas en los alumnos fieles.

2.2. Estrategias de fidelización de gestión de públicos

De acuerdo con el enfoque de gestión de públicos, las estrategias de fidelización deben estar orientadas a: 1) diversificar las prácticas de los alumnos regulares y ampliar su frecuencia de consumo, enfatizando sus gustos e intereses para ofrecer un servicio más atractivo; 2) gestionar una comunidad de alumnos colaboradores a través de la creación de vínculos emotivos y de acciones que permitan hacer a los alumnos parte de la organización (Colomer, 2011).

2.2.1. Diversificación de prácticas de alumnos regulares

Según Colomer (2011), la estrategia de diversificar las prácticas de alumnos regulares consiste en tener una relación con el público con el fin de conocer sus preferencias culturales y, a partir de eso, ofrecer un servicio basado en sus necesidades y gustos. Esto le generará confianza al público, lo que traerá como consecuencia que aumente su patrón de consumo y por ende su fidelización.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se detalla la información reportada por los actores en el siguiente orden: directivos, administrativos, profesores y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

En la Asociación Cultural D1 se desarrollaban acciones específicas orientadas a la fidelización, pero se carecía de estrategias estructuradas y planificadas al respecto. En relación a las estrategias de diversificación, el gerente general indicó que se hacían acciones pero que dependen mucho de la persona a cargo, pues no había una estrategia conjunta para la escuela (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). Parte importante del esfuerzo por diversificar recaía en los profesores.

Casi la totalidad de los profesores entrevistados indicaron que ellos promovían que sus alumnos practiquen distintos estilos, pues eso los volvía más versátiles y aportaba a su desarrollo como bailarines y, generalmente, estaba destinado a todo el salón. Un profesor de *house* expresó: “Siempre hemos dado el mensaje, en lo personal, de que busquen variedad, que vean otras clases, que aprendan otro tipo de movimientos, porque al final todo va a servir para seguir entrenando tu cuerpo” (Michael Grijalva, comunicación personal, 02 de diciembre de 2020). En ocasiones, a finales de la temporada de verano, algunas clases se unían para presentar lo aprendido en clase y mostrar a los alumnos los distintos estilos. Una profesora de *hip hop* manifestó que usualmente esto se daba de manera espontánea y que por ejemplo podían converger una clase de *ballet* para niños de 12 años con una clase de *sexy dance* para jóvenes y adultos (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020).

Los alumnos asistentes al grupo focal confirmaron las acciones realizadas por los profesores antes de la pandemia. La mayoría de estos alumnos señaló que sus profesores siempre les daban consejos de qué otros estilos de baile podrían ser ideales para ellos a fin de poder desarrollar su técnica o movimientos específicos. Una alumna manifestó lo siguiente: “los profesores nos motivaban a probar distintos estilos, porque al llevar un estilo no solo haces ese estilo, porque combinas pasos de distintos estilos [...] Nos han motivado a mejorar nuestra técnica para mejorar como bailarinas” (Darile Sara, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Algunos estudiantes comentaron que, gracias a estos consejos, descubrieron el estilo que realmente se acoplaba con ellos. Por ejemplo, una alumna mencionó: “Mi profesor de *hip hop* me dijo que podía probar con contemporáneo y lo hice, me metí con Vania al salón de *jazz* contemporáneo, y me di cuenta con el tiempo que era el estilo que me gustaba” (Valeria Sausa, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Asimismo, algunos alumnos mencionaron que la sugerencia de practicar otros estilos muchas veces estaba dirigida a toda la clase, y en caso de que ellos hubieran querido saber qué estilos podrían practicar debían buscar una recomendación personalizada al finalizar la clase.

b. Durante la pandemia

Por otro lado, durante la pandemia, en D1 sí se pensó estratégicamente en otras posibilidades para que los alumnos ampliaran su frecuencia de consumo y se animen a inscribirse en nuevos estilos de baile. En los primeros meses del lanzamiento de la plataforma digital de D1 se implementó la estrategia “Arma tu paquete”. Esta estrategia consistió en permitir que los alumnos puedan seleccionar dos estilos del portafolio de clases vía *Zoom*. Esto los motivaba a aventurarse a no solo inscribirse en el estilo de su preferencia sino a probar, necesariamente, uno adicional. Según la coordinadora de la escuela, esta estrategia tenía como propósito que los

alumnos entendieran que pueden ser bailarines versátiles (Margarita Infanzón, comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). Posteriormente, también implementaron una estrategia en redes para promover la versatilidad de los alumnos llamada Ruleta *Challenge*. Esta estrategia estaba basada en mostrar a los profesores de D1 de forma lúdica, girando una ruleta que contenía distintos estilos y bailar aquel que salía seleccionado, el cual era distinto del que enseñaban. Esto se hacía con el fin de motivar a los alumnos a llevar nuevos cursos. La *content manager* de D1 comentó lo siguiente:

Se hace Ruleta *Challenge*, porque ver a tu profesor, el cual estás acostumbrado a verlo en heels, que también puede bailar *dance hall*, *hip hop* o *house*, eso [te hace pensar] «okay, no es que solo me tengo que concentrar en un estilo». (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020).

Las acciones complementarias realizadas por los profesores en el periodo anterior a la pandemia se han continuado dando. Ellos han mantenido las recomendaciones a sus alumnos sobre diversificar sus estilos para desarrollar su versatilidad. Sin embargo, algunos de los alumnos asistentes a los grupos focales comentaron que, si bien les gustaría llevar otros estilos, la plataforma digital no incluye a todos los profesores de D1, por lo que tienen que buscarlos externamente.

Los hallazgos reportados evidencian que la estrategia de diversificación se ha dado de manera espontánea mas no como un proceso estructurado y estandarizado, dado que depende mucho del profesor y, en ocasiones, ocurre de manera general y no personalizada, lo cual limita su efectividad. En D1 se limitan a realizar acciones para diversificar el patrón de consumo de los alumnos. No obstante, al no existir una estrategia establecida, estas acciones no responden a información específica sobre los públicos, lo cual impide hacer una fidelización efectiva.

2.2.2. Gestión de una comunidad de alumnos colaboradores

La estrategia de gestionar una comunidad de alumnos colaboradores, según Colomer (2011), consiste en involucrar a los públicos en la toma de decisiones de la organización, ya sea sobre contenido o actividades que se puedan realizar. De esta manera, ellos se sentirán parte de la institución, lo cual los lleva a aportar con sus propios recursos para alcanzar el desarrollo de la misma. Esto reforzará la relación entre los públicos y la organización cultural y, por ende, la fidelización e incluso ser los mayores portavoces del servicio para captar nuevos públicos.

La estructura de la variable a presentar está conformada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar,

para cada periodo, se reportan los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Con respecto a la estrategia de gestionar una comunidad de alumnos colaboradores, en la organización no contaban estrategias definidas, puesto la comunidad D1 se generó de manera orgánica y sin planificación. El gerente general de D1 mencionó lo siguiente:

La mayoría de alumnos, que permanecen de seis meses a más, generan una comunidad muy buena [que incluye a] los profesores, alumnos y la infraestructura. Digamos que se apropian de la sede. Usualmente, en la sede de Chorrillos, los alumnos se juntan después de clases a armar coreografías en el patio donde están los profesores, [con participación] del mismo personal administrativo, incluyendo Vania. Entonces hay como un espíritu diferente ahí. (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020).

Los alumnos que participaron en el grupo focal confirmaron lo dicho por los directivos sobre la comunidad D1 antes de la pandemia. Se les consultó sobre el factor que ha influido más en su fidelización y casi la mitad de ellos señalaron a la comunidad D1 y el ambiente que se vivía como los aspectos más importantes. Una alumna mencionó que le gustaba la familiaridad con la que todos se tratan y las oportunidades que brindaba D1 para crecer dentro y fuera de la organización como bailarina (Grecia Calderón, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Otro alumno comentó que disfrutaba de la vibra que transmitía D1 y del ambiente seguro para el libre desenvolvimiento de las personas en la danza (George Roldán, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

b. Durante la pandemia

Por otro lado, el sentido de comunidad D1 presentado antes de la pandemia ha quedado relegado por la crisis sanitaria actual que impidió contar con un espacio físico para desarrollar una comunidad. Por ello, la academia ha buscado generar comunidad a través de contenido en las redes sociales para mantener activo el interés de los alumnos por la danza. La directora de comunicaciones comentó al respecto:

Ya no tenemos esta parte física que antes era lo que nos diferenciaba, porque éramos una comunidad física. Ahora estamos construyendo una comunidad digital y nos está costando. Y por eso, para fidelizar a la gente, hemos tenido que seguir tratando de generar esta comunidad a través de publicaciones [...] Queremos que la gente nos siga viendo como un referente y se quede con nosotros por eso, y sepa que no somos solo una escuela

de baile, sino que tenemos un fin más grande. (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre de 2020).

A pesar de lo mencionado por los directivos de D1 sobre la dificultad de formar una comunidad en tiempos de pandemia, los alumnos inscritos en la plataforma afirmaron sentirse parte de una familia pese a no poder ver directamente a sus profesores ni conocer D1 presencialmente. Una alumna indicó lo siguiente: “Siempre me he sentido bienvenida desde que comencé en las clases pregrabadas. Cuando me aprendía una coreografía y los profesores la compartían, sentía ese cariño, a pesar que ni siquiera los conozco en persona y quisiera llevar esa experiencia presencial” (María Gracia Cobeñas, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

La información analizada refleja que, en cuanto a la estrategia de gestionar una comunidad, tanto antes como durante la pandemia, en D1 se reconoce la existencia de la misma, conforme lo afirman los propios estudiantes; sin embargo, desde la dirección de D1 no se ha establecido ninguna estrategia que permita reforzar esa comunidad. La valoración positiva de los alumnos hacia el ambiente de familiaridad y confianza, incluso durante el contexto de crisis sanitaria, es una ventana de oportunidad para generar vínculos emotivos y, por ende, fidelidad con ellos.

2.3. Programas de fidelización

Los programas de fidelización permiten comprender un conjunto organizado de actividades que permiten generar una mayor confianza con los clientes, reforzar los vínculos y desarrollar una relación duradera con ellos (Schnarch, 2017). Para ejecutar las estrategias de fidelización antes mencionadas, los programas de fidelización buscan recompensar a los clientes por el tiempo invertido en la organización y hacerles notar que son valiosos para la misma.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se reportan los testimonios de los directivos y administrativos.

2.3.1. Antes de la pandemia

En D1, se implementó un programa de fidelización llamado “Alumnos *Premium*”. Este programa consistía, según palabras de la ex coordinadora de la escuela, en buscar convenios con empresas con el fin de ofrecer beneficios consistentes en descuentos exclusivos en diferentes productos y servicios para un grupo selecto de alumnos (Alejandra Valera, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020). Este programa tenía como *público objetivo* a los alumnos que hubiesen estado inscritos en la escuela un periodo mínimo de un año. De esta forma se

seleccionaron a aproximadamente 30 alumnos entre las tres sedes para otorgarles estos beneficios. En cuanto a la *retroalimentación sobre los programas implementados*, en D1 se realizaban reuniones con los responsables de la implementación (dirección, coordinación y administración de sede), en las cuales se analizaba la efectividad del mismo. Sin embargo, la coordinadora de escuela comentó que hubo cierta discontinuidad en el programa por falta de personal que se ocupara específicamente de su seguimiento (Margarita Infanzón, comunicación personal, 04 de diciembre de 2020). Además, el gerente general informó que los alumnos *premium* “tenían descuentos en pollos a la brasa o cosas así, que no [tienen] tanto que ver con el bienestar o con la vida de un bailarín. Entonces no fue algo que yo diría [que estuvo] tan bien pensado” (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020).

2.3.2. Durante la pandemia

En la Asociación Cultural se ha hecho un esfuerzo por crear un *programa de fidelización*, similar al mencionado anteriormente, llamado “Beneficios D1 digital”. Este programa ofrece beneficios consistentes en descuentos en más de diez marcas seleccionadas con servicios y productos para los alumnos. La directora de comunicaciones manifestó lo siguiente: “Son cupones de descuento a los que accedes por pertenecer a D1. En la página web están todas las líneas de marcas: tienes desde comida orgánica hasta servicio de meditación y clases de idiomas solo por pertenecer a D1” (Allison Salvador, 21 de octubre de 2020). Asimismo, el gerente general manifestó que esto surgió por recomendaciones de los alumnos en encuestas hechas, donde solicitaron descuentos en fisioterapia para recuperar del desgaste del baile, entre otros temas relacionados al bienestar (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). El *público objetivo de este programa* ha estado orientado a alumnos inscritos en la plataforma digital. A diferencia del programa “Alumnos *Premium*”, no tiene criterios específicos para determinar la exclusividad de quién recibe el programa. La *retroalimentación sobre este programa* virtual ha sido más sistemática puesto que, según comentó una de las administradoras de sede, además de las reuniones para revisar la efectividad del programa, se han realizado entrevistas virtuales con algunos alumnos para conocer sus opiniones y percepciones al respecto (Luisa Correa, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

Los hallazgos sobre los programas de fidelización en D1 muestran solo la presencia de programas de recompensa. Dado que el diseño de los beneficios no tiene una orientación clara hacia los intereses de los alumnos y que estos carecen de exclusividad, el propósito principal de fidelización queda limitado. En esa línea, no se toma en cuenta el planteamiento de Simonato (2009), quien indica que un óptimo programa de recompensa debe ser exclusivo para premiar la fidelidad de los clientes.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales resultados sobre la segmentación, estrategias y programas de fidelización en D1:

Tabla 1: Resumen de los resultados de segmentación de alumnos, estrategias y programas de fidelización

Variable	Periodo	Resultados
Segmentación de alumnos	Antes de la pandemia	Hubo una segmentación básica por edad, estilo de baile y nivel. La clasificación no llegó a ser suficiente para segmentar a los alumnos según su patrón de consumo.
	Durante la pandemia	La plataforma digital ha permitido consolidar mayor información sobre los alumnos. A pesar de ello, la clasificación no refleja patrones de consumo.
Diversificación de prácticas de alumnos regulares	Antes de la pandemia	No existió una estrategia de diversificación definida y estructurada, pues se apoyaban en acciones empíricas realizadas por los profesores. Estas acciones fueron valoradas por los alumnos pues los incentivaba a practicar otros estilos.
	Durante la pandemia	En D1, se han elaborado estrategias para las redes sociales y en la plataforma digital para inducir a los alumnos a ampliar su portafolio de estilos. Aún falta establecer una estrategia sólida para diversificar el patrón de consumo de los alumnos.
Gestión de una comunidad de alumnos colaboradores	Antes de la pandemia	La comunidad D1 surgió de manera orgánica. Los alumnos consideran que ha sido un factor importante para su fidelización. Sin embargo, no hubo estrategia dirigida a fortalecer esta comunidad.
	Durante la pandemia	La creación de una comunidad D1 digital es un reto, aunque los alumnos sí perciben un avance al respecto. Los profesores tienen un papel fundamental al respecto.
Tipos de programas de fidelización	Antes de la pandemia	El programa “Alumnos <i>Premium</i> ” otorgaba descuentos no alineados con las preferencias de los alumnos y fue discontinuado por la falta de personal. En D1 solo se han desarrollado programas de recompensa no hay presencia de otro tipo.
	Durante la pandemia	El programa de recompensa “Beneficios D1 digital” otorga beneficios sugeridos por los propios alumnos. No se ha desarrollado programas de otro tipo.
Público objetivo de los programas	Antes de la pandemia	El público era específico y seleccionado por su permanencia mínima de un año.
	Durante la pandemia	El público es general, es decir, para todos los alumnos inscritos en la plataforma.
Retroalimentación sobre los programas	Antes de la pandemia	Se hacían reuniones para identificar las buenas prácticas y las oportunidades, aunque no fueron continuas.
	Durante la pandemia	Se han hecho reuniones periódicas y entrevistas a alumnos para obtener la retroalimentación.

3. P's del *marketing* de servicios

Las P's, según los autores Lovelock y Wirtz (2009), son elementos que en conjunto funcionan como palancas estratégicas del *marketing* de servicios para la creación de estrategias viables que satisfagan las necesidades de los clientes. La importancia de las variables de las P's

del *marketing* de servicios radica en que funcionan como tácticas que refuerzan la ejecución de los programas de fidelización, los cuales, a su vez, son fundamentales para el desarrollo integral de las estrategias de fidelización de gestión de públicos. En esta investigación se analizaron las tres P's con mayor relevancia para el análisis del caso: personal, promoción y producto.

En el Anexo C se puede ver en detalle qué implica cada variable de las P's del *marketing* de servicios, junto con las demás variables de la investigación, y las fuentes correspondientes.

Es importante mencionar que las variables incluidas en personal, promoción y producto se identificaron principalmente con base en la teoría de *marketing mix* propuesta por Lovelock y Wirtz (2009), además de los planteamientos de Colomer (2011) y Simonato (2009). Asimismo, se realizó una entrevista exploratoria con la coordinadora de Escuela D1 (Margarita Infanzón, comunicación personal, 24 de setiembre de 2020), en la cual se obtuvo información más concreta sobre cómo se desarrollaban las clases y cómo se relacionaba la organización con los alumnos, entre otros aspectos desarrollados para fidelizarlos. Esto permitió precisar aún más la correcta selección de las variables.

3.1. Personal

Según Lovelock y Wirtz (2009), para el cliente es muy probable que el elemento más relevante del servicio sea el personal, mientras que para la organización la manera en la que el personal ofrece el servicio puede ser una ventaja competitiva. Por ende, es fundamental que el personal de la organización esté capacitado y cuente con los recursos necesarios para interactuar con los alumnos, pues son la imagen de D1 y contribuyen de manera importante con su fidelización.

Para el análisis de la P de personal se consideraron las siguientes variables: relación con el alumno, retroalimentación del profesor, fomento de la participación del alumno, metodología aplicada en clase y nivel de técnica alcanzado. En el Anexo C se puede ver el detalle de cada variable mencionada.

3.1.1. Relación con el alumno

Esta variable no había sido prevista inicialmente en la investigación. Sin embargo, la información recolectada durante el trabajo de campo reveló su importancia para el presente estudio, por lo que fue añadida a la matriz de consistencia (ver Anexo D). Para Lovelock y Wirtz (2009), “la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes” (pp. 311). En el caso analizado, los profesores son los actores claves en D1 porque ellos tienen contacto directo con los alumnos y depende de ellos que estos se sientan a gusto para continuar en la escuela.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se detalla la información reportada por los actores en el siguiente orden: profesores y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Los profesores describieron la relación con sus alumnos como una muy cercana y familiar, aunque siempre guardando el debido respeto. Ellos tenían una relación basada en la empatía y la confianza. Además, los profesores solían mostrar preocupación por sus alumnos, dado que muchos de ellos no se sentían cómodos consigo mismos, con sus movimientos y sus cuerpos, por lo que constantemente les recordaban que es un espacio donde nadie debe sentirse juzgado y los ayudaban a incrementar su confianza. La mayoría de participantes de los grupos focales confirmaron ese rol de los profesores, aduciendo que han entablado una buena relación con ellos. Los alumnos señalaron que los profesores los hacían salir de su zona de confort, incrementaban su confianza en sí mismos y los hacían sentir humanos y sensibles cuando escuchaban las canciones. Además, los alumnos indicaron que los profesores no los juzgaban cuando no les salía algún paso, sino que los apoyaban. Una alumna mencionó que ellos “velan por tu cuidado, por si te golpeas y tienes alguna lesión antigua, para saber cómo tu cuerpo puede reaccionar con ciertos movimientos y no simplemente hacerlo por hacer” (Grecia Calderón, comunicación personal, de diciembre 2020). Esto evidencia que los profesores se preocupaban por el bienestar de sus alumnos y desarrollaban relaciones de confianza con ellos.

b. Durante la pandemia

Los profesores comentaron que, durante la pandemia, no existía una relación entre ellos y sus alumnos cuando las clases eran pregrabadas, puesto que no sabían quiénes eran los que estaban tomando su clase. Sin embargo, un profesor mencionó que, cuando dictaban clases por *Zoom*, siempre les preguntaban a sus alumnos, de una manera didáctica y divertida, cómo se sentían y cómo la habían pasado. Esto fue confirmado por algunas alumnas en los grupos focales, quienes indicaron que los profesores les preguntaban si se sentían cómodos o si tenían alguna duda. Asimismo, una alumna mencionó que los profesores los han tratado muy bien y que los han ayudado a mejorar como personas y bailarines (Fernanda Marquesado, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

En resumen, el trato y la relación que han formado los profesores de D1 con los alumnos es muy valorada por estos, lo cual genera confianza y vínculos emotivos. Esta variable ha resultado ser una de las más relevantes para lograr la fidelización de los alumnos. Sin embargo,

no es algo abordado en forma estratégica por D1, pues cada uno de los profesores tiene una forma particular de relacionarse con sus alumnos y de transmitirles contenidos sobre la organización y sus servicios.

3.1.2. Retroalimentación del profesor

La retroalimentación involucra un acompañamiento y asesoría brindados por los profesores. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), estas asesorías implican “ayudar a los clientes a entender mejor sus situaciones, con el fin de que elaboren sus propias soluciones y programas de acción” (pp. 82). Por ello, es fundamental que los profesores faciliten información relevante sobre el desempeño de los alumnos y de esa forma aporten a su formación.

La estructura de la variable a presentar está segmentada en dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se detalla la información reportada por los actores en el siguiente orden: profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Todos los profesores entrevistados indicaron que, antes de la pandemia, siempre proporcionaban retroalimentación y que esta se daba generalmente de manera espontánea. Sin embargo, también señalaron que cuando hay una gran cantidad de alumnos en la clase, muchas veces solo daban retroalimentación en forma general o se la proporcionaban como ejemplo a algunos alumnos para que los demás supieran qué debían corregir. En todo caso, ellos comentaron que usualmente estaban dispuestos a brindar esa retroalimentación después de la clase a quienes lo solicitaban. En la encuesta, casi todos los alumnos manifestaron que sí han recibido retroalimentación por parte de los profesores durante las clases presenciales (92%). Del mismo modo, en los grupos focales la gran mayoría de alumnos indicó haber obtenido ese *feedback* en algún momento. Una alumna comentó: “a veces tú podías hacer una pregunta y [el profesor] se tomaba el tiempo para explicártelo a través de algún paso o de repente te acercabas a preguntarle al final de clase y también se tomaba el tiempo de explicártelo” (Grecia Calderón, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Los alumnos asistentes a los grupos focales destacaron las evaluaciones a fin de mes con calificaciones; retroalimentaciones no solo en técnica sino en musicalidad y actitud; y dinámicas como formar un círculo para comentar lo que se podría mejorar y motivar a que cada alumno dé más de sí.

b. Durante la pandemia

Los profesores manifestaron que, durante la pandemia, siempre han pedido a sus alumnos que envíen sus videos para que ellos puedan dar una retroalimentación adecuada, dado que en las

clases pregrabadas no hay forma de interactuar con ellos. Cuando comenzaron las clases por *Zoom* pudieron dar un *feedback* inmediato y, si había muchos alumnos, los separaban en grupos para observarlos mejor. A pesar de ello, una profesora comentó que la calidad del *feedback* no es óptima porque a veces hay un desfase de tiempo en la plataforma, la cámara o el internet que dificultan dar una retroalimentación más precisa (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). En la encuesta, aproximadamente el 80% de los encuestados, inscritos solo en clases virtuales, manifestó haber obtenido retroalimentación por parte de los profesores. En los grupos focales, muchos alumnos indicaron que los profesores efectivamente les han pedido enviar sus videos a las redes sociales que comparten, por iniciativa propia, para que ellos puedan darles la retroalimentación. Esto ha ocurrido, usualmente, en las clases pregrabadas. En el caso de las clases por *Zoom*, una de las alumnas indicó que los profesores siempre están observando a todos en simultáneo, pero que se han enfocado en brindar la retroalimentación a quienes necesitan más ayuda (Scarlett Halze, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Otra alumna indicó lo siguiente: “en mi caso siento que todos los profesores siempre ven cuánto avanzamos en las clases, y, por ejemplo, bailamos solos para ver detalles que nos falta, y a cada uno nos da especificaciones” (Yesenia Cuenca, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Por otro lado, una alumna comentó que la retroalimentación virtual no le parece tan útil como la presencial pues podría estar bailando fuera de tiempo (Alumna 6, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).

Los alumnos consideran importante un adecuado *feedback* pues refuerza sus habilidades dancísticas. Los profesores, al demostrar interés por el desarrollo de sus alumnos, mejoran la imagen que tiene D1 de ser un lugar que busca lo mejor para sus alumnos y, por ende, refuerza el sentido de pertenencia y fidelidad de estos.

3.1.3. Fomento de la participación del alumno

De acuerdo con el enfoque de gestión de públicos, es importante involucrar a los alumnos en el desarrollo de un proyecto cultural, dado que, si participan y están comprometidos con el proceso, aportarán sus activos personales para alcanzar un desarrollo satisfactorio del proyecto (Colomer, 2011). A su vez, Simonato indica que “las empresas fomentan la fidelidad haciendo participar a los clientes en el negocio, o incluyéndolos en alguna actividad conjunta” (2009, pp. 382). Asimismo, Vicci (2014), indica que el público debe participar de manera activa en la apreciación e interpretación del arte. En esa línea, es fundamental que los profesores incluyan a los alumnos en las distintas actividades que se promueven en D1. A continuación se abordarán las siguientes modalidades de fomento de la participación del alumno en D1: *show* de cierre de

temporada, elección de una canción para la clase, aporte de un paso de baile y participación en la grabación de una clase.

La estructura de la variable a presentar está conformada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se reportan los testimonios de los actores en el siguiente orden: profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Show de cierre de temporada

a.1. Antes de la pandemia

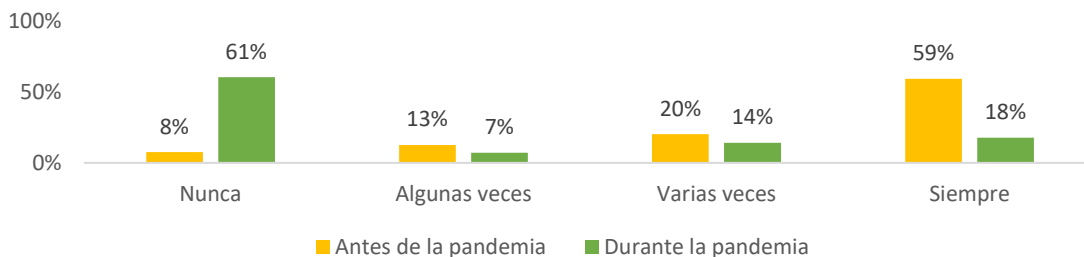
Los profesores entrevistados indicaron que, antes de la pandemia, la participación de los alumnos en el *show* los ayudó a desenvolverse más, y que ellos tomaban en cuenta la opinión de los alumnos al organizarlo. De acuerdo con la encuesta, más de la mitad de los alumnos mencionaron que los profesores siempre los han involucrado en el *show* (Figura 4). Una de las alumnas de los grupos focales confirmó eso: “cuando he sido parte de un *show*, los profesores han armado con nosotros las coreografías [...] con recomendaciones de los alumnos” (Valeria Sausa, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). La mayoría de los alumnos de los *focus group* señalaron que el *show* era lo que les hacía sentir más parte de D1. Uno de los alumnos manifestó: “participar en el *show* es lo más esencial porque ahí estás con todo tu equipo [...] Tu profesor, que ha estado todas las clases evaluándote, ya tiene una gran idea de todo lo que tienes y qué puedes hacer más adelante” (Jorge Huerta, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Esto refuerza la comunidad D1.

a.2. Durante la pandemia

Una de las administradoras de sede de D1 declaró que, durante la crisis sanitaria, el *show* “es una forma de fidelizar al alumno que tiene tres meses continuos para este proyecto final” (Janik Tasayco, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020). En este proceso los profesores deben incentivar a los alumnos a participar, dado que es opcional, y a prepararse durante ese periodo. Una profesora añadió que para el *show* se tiene que crear algo en conjunto, lo cual incluye un video donde aparecen todos y que ayuda a que los alumnos sigan sintiéndose parte de algo (Alejandra Valera, comunicación personal, 12 de diciembre de 2020). Sin embargo, los resultados de la encuesta discrepan de los testimonios antes mencionados, ya que cerca del 60% de los alumnos indicaron que los profesores no los han hecho participar en el *show* durante la pandemia (Figura 6). Al respecto, una de las alumnas asistentes a los grupos focales mencionó que, en su caso, ella envió su video al igual que muchas de sus compañeras, donde hicieron la coreografía y una improvisación, lo cual fue editado por la profesora. Esta alumna agregó que el hecho de que

su esencia esté en los videos las hace sentir especiales (Yesenia Cuenca, comunicación personal, 15 de diciembre). Se puede evidenciar entonces que el *show* representa un componente importante para el sentimiento de pertenencia de los alumnos.

Figura 6: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos formen parte del show en vivo



b. Elección de una canción

b.1. Antes de la pandemia

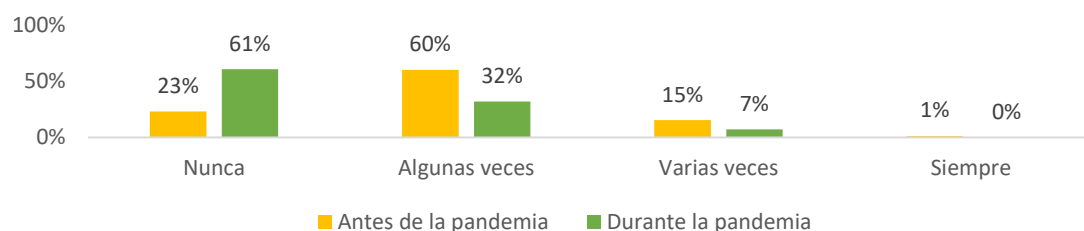
La mayoría de profesores expresaron que, antes de la pandemia, algunos alumnos les pidieron que se desarrollen canciones de su preferencia durante la clase, sobre todo cuando estos eran alumnos nuevos. Sin embargo, luego de conocer más a los profesores, se han dado cuenta de que cada uno tiene un estilo, de manera que resultaba difícil que soliciten alguna canción en especial. Por tanto, los profesores confiaban más en su criterio de saber qué canción debían desarrollar en la clase para que se puedan conectar mejor con los alumnos. Aunque, en ocasiones algunos profesores han pedido sugerencias de canciones a sus alumnos en los grupos de *WhatsApp* o por *Instagram*. Con respecto a los resultados de la encuesta, solo tres de cada cinco alumnos indicaron que algunas veces los profesores los han dejado elegir las canciones (Figura 5). En esa línea, en los grupos focales, algunas alumnas confirmaron que a veces los profesores les preguntaban qué canciones deseaban bailar, y que usualmente se empleaban para el calentamiento. De todos modos, la mayoría de alumnos indicaron que eso ocurría de forma esporádica, pues dependía de los acuerdos de los alumnos y del nivel de la clase.

b.2. Durante la pandemia

Un profesor declaró lo siguiente respecto del periodo actual de pandemia: “yo no soy de esos profes que dice «qué canción quieres bailar» [...] porque no me gusta, no me eduqué así. A veces sí es divertido, pero siento que se pierde ese lado educativo y ese factor sorpresa” (Adriano Álamo, comunicación personal, 17 de octubre de 2020). La mayoría de profesores concordaron en que ellos saben qué canción sería ideal para desarrollar su clase. Por otro lado, en las encuestas, el 61% de los alumnos inscritos durante la pandemia indicaron que nunca los han hecho escoger una canción (Figura 7). De todos modos, varias alumnas de los grupos focales mencionaron que

los profesores les han dado de dos a tres opciones de canciones para que puedan escoger una, es decir que los involucren en el proceso, pero en el marco de lo previsto para desarrollar la clase.

Figura 7: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos eligieran una canción para la clase



c. Aporte con un paso de baile

c.1. Antes de la pandemia

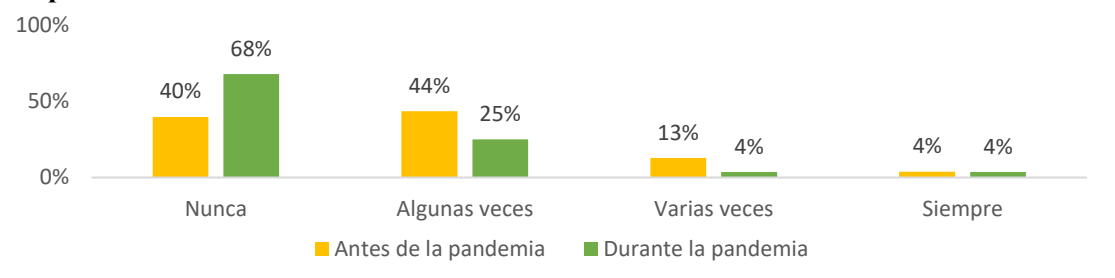
Algunos profesores comentaron que, antes del periodo de crisis sanitaria, algunas veces solicitaban a sus alumnos que creen pasos, pero que esto dependía del estilo que estaban dictando. Por ejemplo, en *hip hop*, *sexy dance* y *house* podían hacerlos participar (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020), pero que esto no se podría aplicar en *dance hall* porque ahí había una estructura clara del movimiento (Fabiola Stein, comunicación personal, 12 de octubre de 2020). En la encuesta, casi la mitad de los alumnos indicaron que algunas veces les han permitido aportar con un paso de baile (Figura 8). Esto fue corroborado en los grupos focales, pues algunos alumnos indicaron que los profesores les dieron la oportunidad de crear pasos y los alentaron a crear coreografías entre ellos y para el *show*, aunque esto dependía mucho del profesor. Si bien esto los ponía nerviosos al comienzo, sentían que era una gran oportunidad para seguir aprendiendo, para improvisar y para mostrar su esencia, a veces fusionando distintos estilos, todo lo cual los hacía sentir parte de D1.

c.2. Durante la pandemia

Una profesora expresó que, durante la pandemia, los alumnos aún no podían aportar con pasos porque recién están aprendiendo, sobre todo porque el nuevo público es gente que recién está aprendiendo a bailar (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Este testimonio fue confirmado en las encuestas, pues cerca del 70% de los alumnos indicaron que los profesores nunca les han permitido aportar con un paso de baile (Figura 8). Algunas alumnas participantes en los grupos focales manifestaron lo mismo, aunque comentaron que lo que sí les han permitido hacer es dirigir el calentamiento. Una participante señaló que una profesora hizo que escojan una canción y creen una coreografía (María Gracia Cobeña, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Otra alumna contó lo siguiente sobre su profesor “nos ha dejado

avanzar con las coreografías del trabajo final, y me pareció súper lindo que nos haga parte del trabajo, [pues esas coreografías] son importantes para nosotros” (Fernanda Marquesado, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Esto refleja que para los alumnos ha sido muy valioso que los profesores puedan empoderarlos a crear sus propias piezas de danza.

Figura 8: Frecuencia en la cual los profesores permitieron que los alumnos aporten un paso de baile



d. Participación en la grabación de una clase

d.1. Antes de la pandemia

La mayoría de los profesores entrevistados revelaron que, antes de la pandemia, habitualmente grababan las clases con sus alumnos. Uno de ellos declaró lo siguiente:

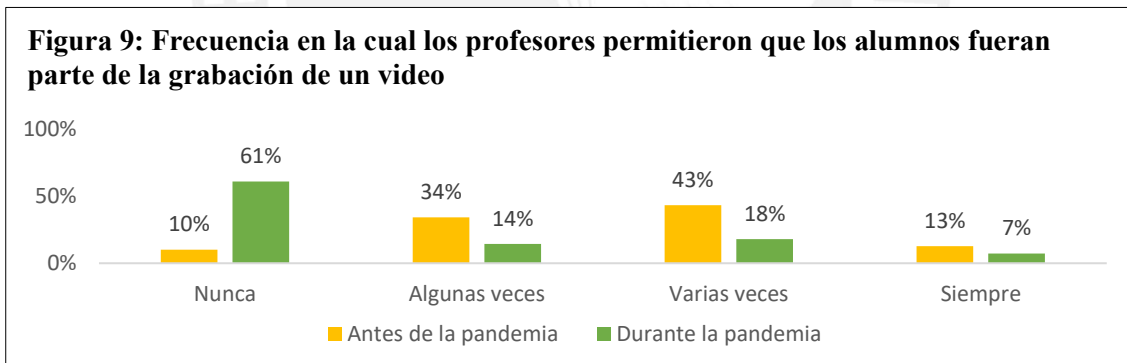
Siempre los hago bailar y grabo videos. En las paredes de los salones están los logos de D1, entonces ellos están con la espalda hacia ese logo y yo grabo del otro lado. Cuando ellos bailan, sus videos salen con el logo de D1, entonces cuando lo comparten en sus redes [se aprecia] atrás que están tomando clases en D1. (Miguel Suarez, comunicación personal, 12 de octubre de 2020).

Este testimonio revela que los videos generaban un sentido de pertenencia, lo cual a su vez influyó en la fidelidad de los alumnos. Además, algunos profesores indicaron que coordinaban el vestuario de los alumnos para que vayan iguales a la grabación. Si los alumnos no se sentían cómodos, entonces no se publicaba en las redes sociales y solo lo pasaban por el grupo que tenían en *WhatsApp*. Una profesora agregó que los videos se hacían por grupos para que todos pudiesen tener la experiencia de estar frente a la cámara (Fabiola Stein, comunicación personal, 12 de octubre de 2020). Por otra parte, poco menos de la mitad de los alumnos encuestados reportaron que los profesores les permitían participar en la grabación de una clase en diversas ocasiones (Figura 9). Esto se confirmó en los grupos focales, algo bastante valorado por ellos. Si bien al comienzo les daba vergüenza, luego de notar que estaban en grupo adquirirían una mayor confianza. Una de las alumnas agregó lo siguiente: “Siempre nos decían «tómelo como si este espacio es solamente para ustedes; ustedes vienen aquí a divertirse y no algo para ser juzgados».

Entonces eso te daba confianza” (Alejandra Rolleri, comunicación personal, 17 de diciembre de 2020).

d.2. Durante la pandemia

La *content manager* indicó que, durante la pandemia, la primera vez que se subió un video a las redes sociales con el contenido de la clase, hubo alumnos y profesores que se sintieron incómodos porque no les gustaba cómo habían salido, por lo que fue un tema sensible relacionado con la autoestima y seguridad de las personas (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020). Por ello, en el *Instagram* de D1 se han colocado videos en los que los alumnos hayan etiquetado a la Asociación Cultural. En respuesta a dichos videos, la *community manager* ha respondido con mensajes alentadores para que los alumnos continúen bailando. Una profesora entrevistada manifestó que, efectivamente, ella grababa su clase y lo compartía para que los alumnos se sientan parte de un grupo. Ahora bien, más del 60% de los alumnos, encuestados e inscritos durante la pandemia, han reportado que nunca han participado en la grabación de un video (Figura 9). Una asistente al grupo focal, declaró que las clases en *Zoom* se graban, pero solo con el fin de que puedan servir como repaso de lo aprendido. Esta alumna explicó que el motivo por el cual no habían grabado las clases como demostración era porque estaban más enfocados en el *show* virtual (Alumna 7, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).



Los resultados reportados muestran que el factor de participación más valorado por los alumnos, en ambos periodos, ha sido la posibilidad de pertenecer a los *shows* que realiza D1. El *show* afianza el sentimiento de comunidad que se percibe en D1 y concuerda con lo estipulado por la literatura sobre la relevancia del programa de fidelización por participación. Por otro lado, las demás formas de participación no se consideran relevantes pues hay una suerte de respeto sobre el criterio que tiene el profesor en el desarrollo de la clase.

3.1.4. Metodología aplicada en clase

Lovelock y Wirtz (2009) consideran que “las mejores empresas de servicios han progresado mucho en la reducción de la variabilidad al adoptar procedimientos estandarizados, al

implementar una administración rigurosa de la calidad de los servicios, al capacitar a los empleados de forma cuidadosa” (pp. 21). En ese sentido, es necesario que los profesores tengan una metodología que conserve la esencia de D1 y de lo que se quiere transmitir a los alumnos, para lo cual se requiere una capacitación constante.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se desarrolla la información brindada por los actores en el siguiente orden: profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Un profesor entrevistado indicó, respecto de la metodología aplicada en clase antes de la pandemia, que “no solo se trataba de enseñar a bailar y pasarla bien, sino de entregar un mensaje, [sobre los] valores que hay dentro de estos géneros de baile, [y] estudiar un poco el contexto social en el que nacen estas danzas” (Guillermo Alcázar, comunicación personal, 23 de octubre del 2020). El propósito de esto era que los alumnos conozcan qué significa moverse, lo cual implica mucho más que saber hacer un par de pasos de baile. La metodología utilizada comprende los fundamentos del género que se va a utilizar y las herramientas correspondientes, incluyendo la técnica, el movimiento corporal y la musicalidad (Claudia Reynoso, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020), todo lo cual aportaba considerablemente al desarrollo de los alumnos como bailarines. Cabe mencionar que, si bien la metodología se mantiene en esencia, varía la forma en que se hace; por ejemplo, el calentamiento, según lo requiera el profesor o el estilo de baile.

Los profesores también mencionaron que parte de su metodología consistía en realizar un círculo al inicio o al final de la clase, en el cual los profesores y los alumnos compartían sus opiniones sobre qué les gustaba de la danza y decir con una palabra cómo se habían sentido durante la clase. Esta dinámica buscaba que los alumnos vieran a los profesores como iguales a ellos. En esa línea, uno de los profesores mencionó otra dinámica que consistía en observarse en el espejo por un minuto para que los alumnos puedan aceptarse como eran (Miguel Suarez, comunicación personal, 12 de octubre de 2020). Dado que al haber espejos grandes en el aula muchos alumnos no se sentían cómodos con sus cuerpos, los profesores incentivaban a los alumnos a aceptarse y quererse como son. En la Figura 10, se puede evidenciar que el 92% de los alumnos encuestados consideró que la metodología del profesor era lo que más aportó a su fidelización, lo cual revela que era el factor diferenciador de D1. Este hallazgo se reflejó en los grupos focales donde todos los alumnos señalaron valorar que sus mismos profesores se hayan formado con esta metodología. Una alumna confirmó que en estos círculos se animaba a los alumnos a expresar cómo se habían sentido durante la clase, y que en caso de que alguien hubiese

reportado una emoción negativa como frustración o tristeza, los profesores intervenían para expresar su apoyo (Alumna 6, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).

b. Durante la pandemia

Con respecto al actual periodo de pandemia, los profesores mencionan que, si bien no se puede llegar al alumno de la misma forma, pues el baile implica contacto físico y cercanía, se ha estado tratando, en la medida de lo posible, de replicar esa experiencia en la plataforma digital. Al final de la clase virtual los profesores hacen comentarios sobre lo que se ha trabajado, dan mensajes, motivan a los alumnos e interactúan con ellos. En las encuestas, más del 70% de los alumnos inscritos durante la pandemia reveló que la metodología del profesor sigue siendo la característica que más aporta a su fidelización (Figura 10). Una alumna asistente a uno de los grupos focales indicó que se desarrollan las coreografías inspiradas en el valor del mes, por ejemplo, la empatía, y que eso la hacía sentir parte de la comunidad D1 (Yesenia Cuenca, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Otra participante mencionó que simulaban la dinámica del círculo en sus clases virtuales, al pedirles que escriban una palabra en el chat de *Zoom* sobre cómo se sentían con la clase, y que le pareció valioso que las personas compartan sus experiencias y que el profesor reduzca su figura de autoridad y sea uno más de ellos (Valeria Sausa, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).

La información recolectada evidencia que la metodología es significativa para la percepción de fidelización de los alumnos, pues ellos valoran cada elemento que se enseña y se transmite durante clase. En la Asociación Cultural D1 los profesores comparten una metodología, a pesar de enseñar distintos estilos de baile. Cabe destacar también que el contacto físico no es un aspecto determinante en la percepción de la metodología de D1, pues los alumnos de las clases virtuales la valoran y la aprecian con la misma intensidad que los alumnos de formato presencial, lo cual indica que los profesores trabajan este aspecto de manera adecuada.

3.1.5. Consideración del nivel de técnica alcanzado

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015), “los empleados de contacto juegan un rol fundamental al anticiparse a las necesidades de los clientes, personalizar la prestación del servicio y establecer relaciones personalizadas con los clientes” (pp. 281). En esa línea, los profesores deben examinar el desarrollo dancístico alcanzado por los alumnos para sobre esa base personalizar la clase de acuerdo con lo que podría complementar y mejorar su técnica.

La estructura de la variable a presentar está segmentada en dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada

periodo, se desarrolla la información brindada por los actores en el siguiente orden: profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

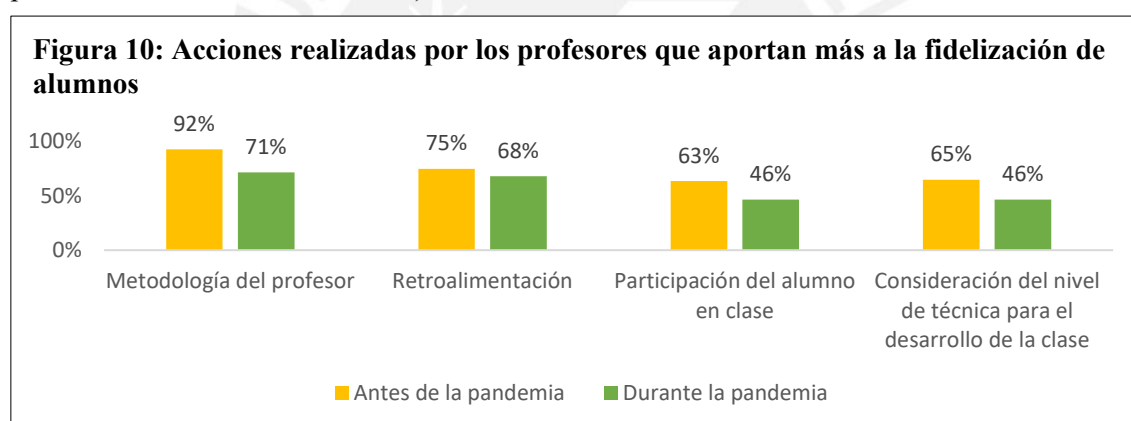
Todos los profesores manifestaron que, en el periodo previo a la pandemia, cuando ingresaban alumnos nuevos, debido a que recién estaban aprendiendo sobre danza, se sabía que no tenían el mismo nivel que los alumnos que ya tenían un tiempo en D1. Por tanto, con el fin de que no se aburran, trataban de diferenciarlos en grupos y exigirles más a los que dominaban mejor la técnica. Un profesor comentó que a los alumnos más antiguos les sugería inscribirse en un nivel más avanzado (Miguel Suarez, comunicación personal, 12 de octubre de 2020), y otro que a los alumnos a los que aún les costaba bailar les asignaba alumnos con mejor nivel para facilitar su aprendizaje (Michael Grijalva, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). En la encuesta, la mayoría de los alumnos manifestaron que tener en cuenta el nivel de técnica del alumno en el desarrollo de la clase era una de las acciones realizadas por los profesores que más aportaron a su fidelización en D1 (Figura 10). En los grupos focales, algunos alumnos, inscritos solo durante la pandemia, corroboraron lo indicado por los profesores, pues señalaron que los profesores los separaban por grupos y que a los que tenían mayor nivel les exigían más que a sus compañeros. Incluso, una de las alumnas reveló que, si no todos podían hacer un giro o algún movimiento en específico, la profesora detenía la clase y hacía un poco de teoría para todos, sepan o no, porque era una manera de aprender o reforzar su aprendizaje (Alumna 3, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Otra alumna comentó que cuando el profesor ve diferencia de niveles en una sola clase, coordina con la parte administrativa para armar otro horario (Grecia Calderón, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020). Sin embargo, algunas alumnas indicaron que hay profesores que exigen a todos por igual, pues saben que los alumnos tienen la capacidad de hacerlo y, que, si bien al comienzo cuesta seguir el ritmo y se desaniman, se terminan adaptando.

b. Durante la pandemia

Algunos profesores indicaron que, durante la pandemia, ellos preparan su clase según el nivel que indica el horario. Por ejemplo, un profesor señaló: “Yo estoy lejos de la pantalla, parado atrás, para que me vean el cuerpo completo. Solo veo miniaturas en la pantalla, entonces no me puedo dar cuenta [de] quién baila y quién no [...] Entonces es más complicado” (Miguel Suarez, comunicación personal, 12 de octubre de 2020). Por ende, en las clases por *Zoom* el profesor maneja el mismo nivel pues no puede divisar cómo bailan los alumnos. Asimismo, una profesora de *ballet* indicó lo siguiente:

Hay que ser muy cuidadoso con lo que se va a hacer y para qué público se está orientando; yo ahora me estoy orientando para un público que está empezando de cero y va de poco a poco, que va caminando y avanzando en la técnica, conociendo su cuerpo y cómo es el trabajo de este tipo de danza” (Profesora A, comunicación personal, 12 de octubre de 2020).

Debido a que la plataforma ha tenido alcance con un nuevo público, se debe empezar en un nivel básico para que nadie se lesione. Por otro lado, poco menos de la mitad de los alumnos de la encuesta indicaron que la consideración del nivel de técnica del alumno es una acción fundamental para su fidelización (Figura 10). Una alumna, participante de los grupos focales, mencionó que en el contexto actual todos van lento, en un nivel básico, para avanzar por igual (Alumna 5, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020), lo cual reafirma lo reportado por los profesores. Otra alumna agregó que en el actual contexto los profesores les ponen más atención a los que necesitan más ayuda para poder nivelarlos (Scarlett Halze, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).



En resumen, la consideración que tienen los profesores sobre el nivel de técnica de los alumnos no es una variable determinante para la fidelización; sin embargo, los alumnos destacan el accionar de los profesores por permitir que todos los alumnos aprendan por igual en la clase. Esto refleja el interés que tienen los profesores por el desarrollo de sus alumnos como bailarines y por generar espacios para que los alumnos con mayor destreza aporten en el desarrollo técnico de sus compañeros.

Seguidamente se presenta una tabla resumen con los principales hallazgos correspondientes a la P de personal:

Tabla 2: Resumen de los resultados sobre la P de Personal

Variable	Periodo	Resultados
Metodología aplicada	Antes de la pandemia	La metodología de D1 es muy valorada por su enfoque humanista, horizontalidad y profesionalismo.
	Durante la pandemia	La metodología y las dinámicas involucradas se han adaptado al contexto virtual.
Fomento de la participación del alumno	Antes de la pandemia	Los profesores promueven la participación de los alumnos en el <i>show</i> , lo cual refuerza considerablemente la comunidad D1.
	Durante la pandemia	Los alumnos valoran el <i>show</i> virtual, pues refuerza el sentimiento de aporte a la creación de una pieza de danza y de pertenencia a la organización.
Consideración del nivel de técnica alcanzado	Antes de la pandemia	No había un proceso estandarizado para manejar los distintos niveles dentro de una misma clase, el cual quedaba a discreción de los profesores.
	Durante la pandemia	La llegada de un nuevo público objetivo, que recién se inicia en la danza, hace que los profesores se enfoquen en un nivel básico.
Relación con el alumno	Antes de la pandemia	Los profesores mostraban interés en sus alumnos y buscaban darles seguridad y confianza.
	Durante la pandemia	Los profesores no pueden tener una relación tan cercana con sus alumnos, pero hacen varios esfuerzos en esa línea.
Retroalimentación de los profesores	Antes de la pandemia	Los profesores daban retroalimentación de manera espontánea, lo cual era muy valorado por los alumnos.
	Durante la pandemia	Es complicado dar retroalimentación de calidad durante la clase, por lo que se solicita que los alumnos envíen sus videos para dar comentarios personalizados.

3.2. Promoción

Para el análisis de la P de promoción se consideraron las siguientes variables: descuentos, beneficios, canales de comunicación, *marketing* directo y publicidad. En el Anexo C se puede ver el detalle de cada variable mencionada.

3.2.1. Descuentos

De acuerdo con Colomer (2011), la estrategia de fidelización orientada a diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos requiere la aplicación de *descuentos exclusivos* que permitan ganarse su confianza.

La estructura de la variable a presentar está conformada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se presentan los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos, administrativos, profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

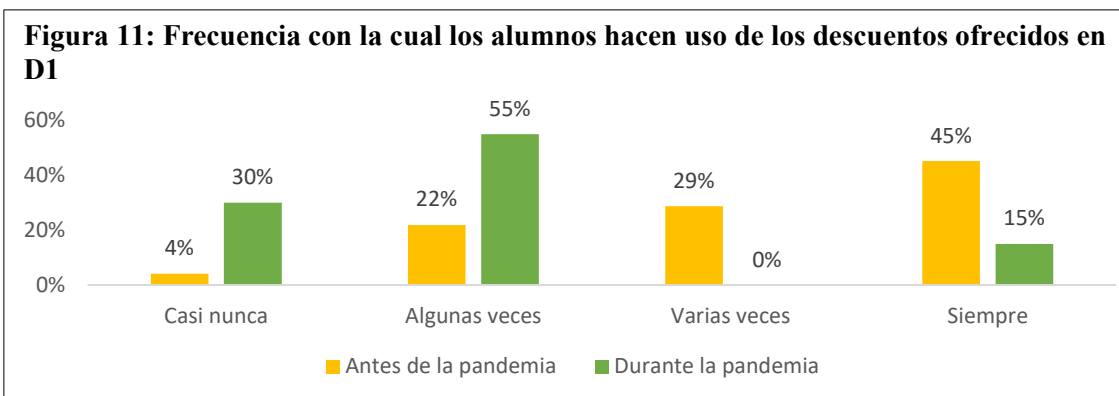
En la Asociación Cultural D1, el uso de descuentos en el precio de las clases es indispensable para fidelizar a sus alumnos. El gerente general de D1 (comunicación personal, 30 de octubre de 2020) señaló que, antes de la pandemia, en D1 se ofrecía tres descuentos: una venta especial a inicio y fin de año que permitía reducir en casi 50% el costo mensual de la inscripción, un descuento especial de casi 40% en la inscripción mensual para quienes se registraban en dos o más cursos en un solo mes, y un descuento de 20% para alumnos que decidían hacer una inscripción por tres meses seguidos.

Asimismo, en las encuestas realizadas a los alumnos, se observó que a casi la totalidad de los encuestados se les ofrecieron descuentos antes de la pandemia (92%). En línea con estos resultados, casi la mitad de alumnos encuestados de la modalidad presencial siempre hicieron uso de los descuentos en la inscripción de clases (Figura 11). Estas tendencias fueron confirmadas por los asistentes a los grupos focales. Ellos manifestaron conocer estos descuentos y la mayoría aceptó haber usado alguno de esos descuentos en sus inscripciones mensuales. Asimismo, los alumnos comentaron que usualmente se formaban colas extensas para poder conseguir la venta especial, pero que valía la pena pues el precio final era mucho más reducido. Algunos participantes de los grupos focales expresaron su agrado por los descuentos ofrecidos en la venta especial durante el inicio del año, a pesar de no ser tan seguidos.

b. Durante la pandemia

Una administradora de sede precisó que, durante la pandemia, los descuentos brindados antes de la pandemia, solo eran exclusivos para las clases pregrabadas mas no para las clases por medio de la plataforma Zoom (comunicación personal, 05 de noviembre de 2020). En línea con lo mencionado por la administradora, más de la mitad de alumnos encuestados de la modalidad digital hicieron uso de los descuentos en algunas ocasiones.

La mayoría de alumnos asistentes a los grupos focales e inscritos en la plataforma digital demostraron su satisfacción con los descuentos para sus clases virtuales. Una alumna comentó: “me parece que tienen muy buenos descuentos, ya que cada cierto tiempo sacan cupones [y dan un plazo] de una semana o de un tiempo necesario para nosotros consultarlo a nuestros papás” (Yessenia Cuenca, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).



Como puede apreciarse en los hallazgos reportados, los esfuerzos que realiza la Asociación Cultural D1 por ofrecer descuentos son pertinentes y bien recibidos por los alumnos. Los diversos tipos de descuentos que se han ofrecido, en ambos periodos, han permitido que los alumnos valoren la intención de la escuela por darles facilidades de inscripción. Esto representa una táctica adecuada para incrementar e intensificar el patrón de consumo de los alumnos, y su continuidad podría llevar a la generación de fidelidad y vínculos con la organización.

3.2.2. Beneficios

Para Colomer (2011), una organización cultural debe aspirar a gestionar una comunidad de públicos colaboradores, para lo cual es crucial generar confianza y fidelidad hacia la organización. Simonato (2009) añade que un programa de recompensa está compuesto por incentivos y compensaciones que premien la permanencia del cliente en la organización, de forma que este perciba que se le otorga un valor adicional y desarrolle mayor confianza en la organización.

La estructura de la variable a presentar está integrada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se presentan los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos, profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales

a. Antes de la pandemia

La coordinadora de la escuela D1 (Margarita Infanzón, 04 de diciembre de 2020) manifestó que, en la modalidad presencial, se ofrecían beneficios a los alumnos, tales como descuentos en productos de marcas reconocidas y promociones en restaurantes. Además, hubo el beneficio de tener la oportunidad de formar parte del elenco D1. Según indica una profesora, esto permitía que aproximadamente 20 alumnos de todas las sedes representaran a la escuela en distintos eventos. Esto tenía el objetivo de familiarizar a los alumnos con todo el proceso que

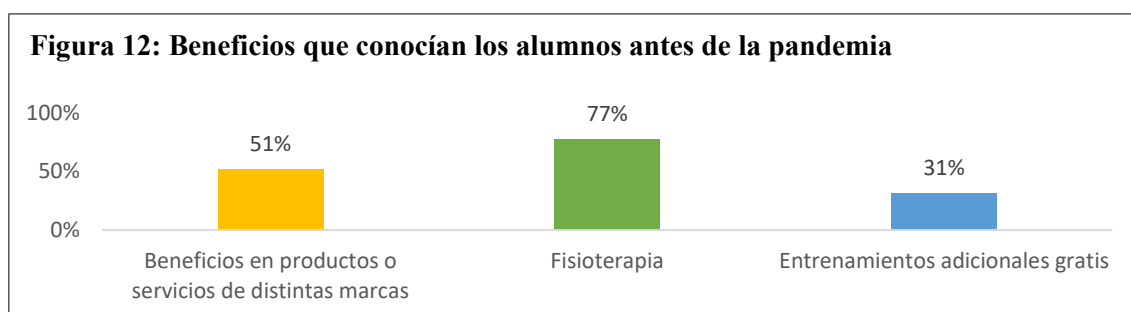
conlleva ser un bailarín y además fidelizarlos (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020).

Un profesor de D1, quien ha estado en la organización desde su fundación, añadió que la idea de crear un elenco nació porque los miembros de D1 se dieron cuenta de que había varios alumnos inscritos en las clases a lo largo de los años, por lo que quisieron armar un grupo con los mejores alumnos que quisieran subir un escalón más en la danza (Michael Grijalva, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). Con esto se buscaba también trabajar conceptos diferentes y su versatilidad en distintos montajes. Los elencos recibían descuentos y entrenamientos diferenciados respecto de los alumnos regulares.

De acuerdo al testimonio de una profesora, para postular a este beneficio, los alumnos debían haber estado inscritos un mínimo de tres meses y comprometerse a ir a los entrenamientos (Astrid Camacho, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Además, los alumnos debían audicionar y pasar por distintas etapas durante todo un día, y tener también una entrevista para conocer al alumno más allá del baile e identificar cuáles eran sus expectativas (Michael Grijalva, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

De acuerdo con la encuesta aplicada, a 44% de alumnos inscritos antes pandemia, se les ha ofrecido los beneficios de D1 antes indicados. Evidenciado que existe un número considerable de alumnos que no reconoce que se le haya ofrecido beneficio alguno. Luego se preguntó a los alumnos inscritos antes de la pandemia por los beneficios que más recordaban (Figura 12), y se encontró que el beneficio con mayor recordación era el servicio de fisioterapia y, en segundo lugar, los descuentos en servicios y productos de marcas seleccionados.

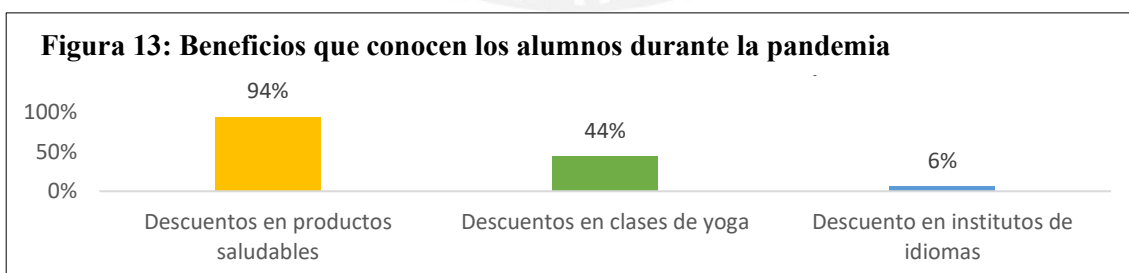
En los grupos focales, solo algunos de los alumnos aseguraron conocer los beneficios ofrecidos antes de la pandemia. La mayoría de ellos señalaron valorar el servicio de fisioterapia ubicado en una de las sedes; sin embargo, consideraron que era insuficiente que sea gratuito solo la primera sesión, pues luego no podrían continuar con el tratamiento debido al costo.



b. Durante la pandemia

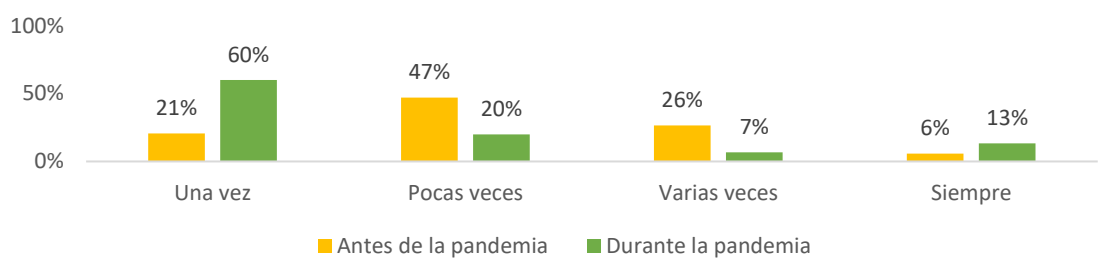
Durante la pandemia, estos beneficios se han ofrecido por medio de la plataforma digital y se caracterizan por ser descuentos en marcas de productos naturales y nutritivos, servicios de yoga y meditación. Por otro lado, según los directivos y profesores, los elencos se descontinuaron durante la crisis sanitaria, por lo que no se pudo analizar este beneficio en la investigación durante ese periodo. Debido a ello, no se logró contactar a los alumnos que conformaban al elenco antes de la pandemia para el grupo focal. Solo se logró recolectar información de cuatro de ellos a través de la encuesta, quienes confirmaron que la frecuencia de entrenamientos diferenciados se daba una o dos veces a la semana, y que la calificación de los entrenamientos también era diferenciada de acuerdo con sus habilidades (con puntajes promedio de 3.75 de 4 puntos).

De acuerdo con la encuesta aplicada, el 43% de los alumnos inscritos durante la pandemia se les ha ofrecido los beneficios de D1 antes indicados. Por su parte, casi el total de los alumnos inscritos en la plataforma digital aseguraron conocer solo los descuentos en productos saludables (Figura 13). De igual manera, la mayoría de alumnos, inscritos en D1 durante la pandemia que participaron en los grupos focales, manifestaron conocer solo algunos de los beneficios ofrecidos en la plataforma digital de D1, aduciendo que no se les había comunicado correctamente. Cabe indicar que la mitad de los alumnos asistentes a los grupos focales consideraron que los beneficios otorgados durante la pandemia no eran para premiar su fidelidad sino para captar nuevo público y motivarlos a comprar clases en D1. Esto refleja que ellos no perciben con claridad el propósito de fidelización de los beneficios ofrecidos por D1. Asimismo, es importante señalar que la nueva plataforma digital ha propiciado la captación de un nuevo público que no reside en Lima, pero como todos los beneficios ofrecidos durante la pandemia son para establecimientos ubicados en la capital, les resulta imposible aprovecharlos. Finalmente, algunos alumnos manifestaron su deseo de que haya descuentos en implementos para bailar, espectáculos de cultura, entre otros.



A pesar de conocer los beneficios antes mencionados, la frecuencia de uso de estos beneficios ha sido muy baja en ambos periodos de tiempo. En la encuesta se observó que solo un tercio de los encuestados hicieron un uso frecuente de los beneficios antes de la pandemia, proporción que se ha reducido a un quinto de los encuestados en el contexto actual (Figura 14).

Figura 14: Frecuencia con la cual los alumnos hacen uso de los beneficios ofrecidos en D1



El análisis de los beneficios ofrecidos por D1 revela que, si bien la organización tiene diversos tipos de beneficios, estos no se adaptan a los gustos o preferencias de los alumnos, lo cual reduce su uso. Los alumnos desean otros tipos de beneficios que estén dirigidos a fidelizar y no a captar más público. Por ende, hay una disonancia entre lo que quieren los alumnos D1 y lo que realmente se les otorga, lo cual hace que el beneficio pierda el valor de recompensa y dificulte la fidelización.

3.2.3. Canales de comunicación

Para Colomer, “las instituciones culturales que quieran adoptar una organización centrada en sus públicos deberán cambiar la comunicación masiva unidireccional por un sistema de relación interactivo con sus públicos” (2011, p. 119). Por ello resulta relevante que D1 cuente con espacios o canales de comunicación a través de los cuales interactúen con su público y atienda oportunamente sus necesidades. Estos canales, operados por el *staff* de D1, incluyen *WhatsApp*, *Instagram*, correo electrónico y *Facebook*.

La estructura de la variable a presentar está conformada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se presentan los testimonios de los actores en el siguiente orden: administrativos, profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Las administradoras de sede indicaron que, antes de la pandemia, no todos los locales tenían grupos de *WhatsApp*, pues esto se hacía de manera independiente. La mayoría de profesores confirmó esto, pues reportaron que ellos mismos creaban un grupo de *WhatsApp* con sus alumnos para coordinar las clases o hacer anuncios importantes como clases sueltas, promociones, entre otros. En los grupos focales, los alumnos señalaron que los profesores les enviaban información sobre los beneficios, descuentos y clases sueltas por los grupos que creaban por *WhatsApp*, lo que les permitía que se enteren más rápido de todo.

Con respecto al correo electrónico, la ex coordinadora de Escuela D1 mencionó que, antes de la crisis sanitaria, todos los meses enviaban correos a los alumnos, aunque sabían que era el canal menos utilizado por estos, pero se utilizaba como un medio de reforzar la comunicación por diferentes canales (Alejandra Valera, comunicación personal, 12 de octubre de 2020). En la encuesta se constató que solo la mitad de los alumnos encuestados indicaron que se comunicaban con ellos por este medio (Figura 15). Algunos de los asistentes a los grupos focales manifestaron que generalmente les llegaba ofertas y promociones por correo electrónico, pero comentaron también que no revisan su correo con frecuencia porque les llega *spam* o por falta de costumbre.

Una de las administradoras de sede indicó que, antes del inicio de la coyuntura sanitaria, colocaban comunicados en *Facebook* para anunciar, por ejemplo, cancelaciones de clases (Janik Tasayco, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020). Además, la directora de comunicaciones indicó que en esa red social se publicaba contenido informativo para los padres de familia (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Por lo general se colocaban los mismos comunicados en *Facebook* y en *Instagram* para asegurarse de que los alumnos los vean, pues no llevaban un registro de eso. Ahora bien, gran parte de los participantes de los grupos focales indicaron que no usaban mucho *Facebook*, aunque una de las asistentes indicó que revisaba la cuenta de *Facebook* de D1 a fin de mes para ver si había promociones o descuentos (Alumna 5, comunicación personal, 17 de diciembre de 2020).

Otro dato interesante de la encuesta fue que el medio más empleado en D1 para comunicarse con ellos antes de la pandemia era presencial, es decir la propia escuela de baile (Figura 15). Esto ha sido confirmado por todos los alumnos de los grupos focales, puesto que indicaron que el *staff*, conformado por las recepcionistas y voluntarios de D1, siempre ingresaban a los salones para informar sobre los descuentos, beneficios, o cualquier tipo de actividad que se iba a realizar en la escuela. Este personal, según palabras de los alumnos, transmitía confianza, cercanía y buen humor. Este medio ya no ha podido ser utilizado durante la pandemia pues las clases presenciales han sido canceladas.

b. Durante la pandemia

Por otro lado, las administradoras de sede señalaron que, durante la pandemia, están tratando de captar la atención de los alumnos por *WhatsApp*, ya que es el medio que los alumnos revisan con mayor frecuencia. En D1, se han enviado *flyers* y cupones por ese medio, además de los enviados por otros medios, como las redes sociales y el correo electrónico, ya que desean asegurarse de que los alumnos los vean. Los resultados de la encuesta concuerdan con ello, ya que tres de cada cinco alumnos encuestados manifestaron que se han comunicado con ellos a través *WhatsApp*, y que este ha sido el canal más frecuente de comunicación (Figura 15). En los

grupos focales se confirmó este hallazgo, y se añadió que los grupos de *WhatsApp* están supervisados por un voluntario que atiende las consultas que puedan surgir en el proceso y que les facilita el enlace de la clase por la plataforma *Zoom*, entre otras funciones.

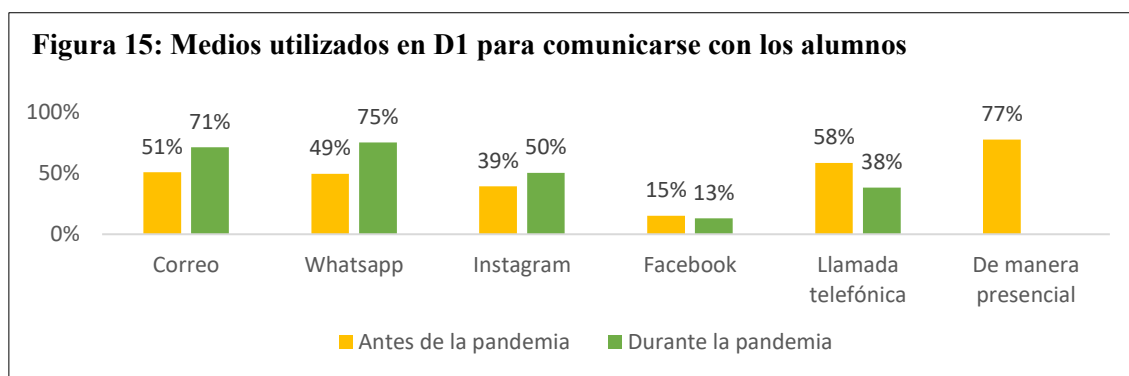
La *content manager* de D1 mencionó que, durante la pandemia, se ha estado usando con mayor frecuencia la cuenta de *Instagram*, y que se refuerzan los comunicados con contenido audiovisual a través de las *Instagram stories* (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020). La mayoría de los asistentes a los grupos focales concordaron en que a través de las historias y publicaciones en *Instagram* veían los comunicados de D1 sobre las clases, promociones y videos de coreografías para conocer lo que podrían aprender en las clases.

Es importante agregar que, durante la pandemia, ha surgido por iniciativa propia un canal de comunicación no oficial: la cuenta de *Instagram* de los profesores. Dos participantes de los grupos focales comentaron que usualmente se enteran sobre las clases y comunicados de D1 a través de estas cuentas de sus profesores, por lo que siempre están pendientes del contenido que suben en sus propias redes sociales.

Las administradoras de sede de D1 mencionaron que, durante la pandemia y de manera quincenal, han enviado boletines por correo electrónico para recordar a los alumnos los beneficios a los que pueden acceder por ser parte de D1. Además, por este canal se ha enviado la información de los cursos a los que se han inscrito. Ellas mencionaron que el *mailing* ha sido el medio de comunicación menos visto, por lo que consideran necesario reforzar otros canales como las redes sociales. Esta información no es congruente con los resultados del cuestionario, dado que el 71% de los encuestados indicaron que en D1 se comunican con ellos a través de correos electrónicos, lo cual sugiere que ellos sí leen los comunicados que se envían de manera quincenal (Figura 15). De hecho, en los grupos focales la mayoría de los alumnos señalaron que han revisado sus correos para ver los beneficios y descuentos que les han ofrecido.

Por su parte, la *content manager* indicó que, durante la crisis sanitaria, no tienen una estrategia en *Facebook*, sino que replican la información que se coloca en *Instagram* (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020). No obstante, una de las participantes de

los grupos focales indicó que recientemente en D1 le han puesto más fuerza a las publicaciones en *Facebook* (Cecilia Gonzalez-Otoy, comunicación personal, 17 de diciembre de 2020).



La información analizada sobre los canales de comunicación refleja que en su mayoría han funcionado adecuadamente, pues se ha sabido diferenciar cuáles son los que se usan con mayor frecuencia y se ha distribuido la información de manera estratégica. En ese sentido, los canales de comunicación transmiten y refuerzan la información que los alumnos puedan encontrar valiosa y anima a que ellos puedan conocer de las estrategias y tácticas destinadas a incrementar sus hábitos de consumo de clases.

3.2.4. Marketing directo

En la gestión de públicos, “la comunicación personalizada nos llevará a conocer mejor sus hábitos, intereses y preferencias de consumo y nos permitirá hacerles ofertas a medida de su patrón de consumo” (Colomer, 2011, pp. 124). Simonato (2009) añade que la fidelidad por contacto ocurre cuando la organización mantiene una comunicación personalizada, fluida y adecuada con él. En ese sentido, es necesario que D1 cuente con canales para que sus alumnos tengan un contacto directo y puedan atender sus necesidades de manera personalizada.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se detalla la información reportada por los actores en el siguiente orden: administrativos, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

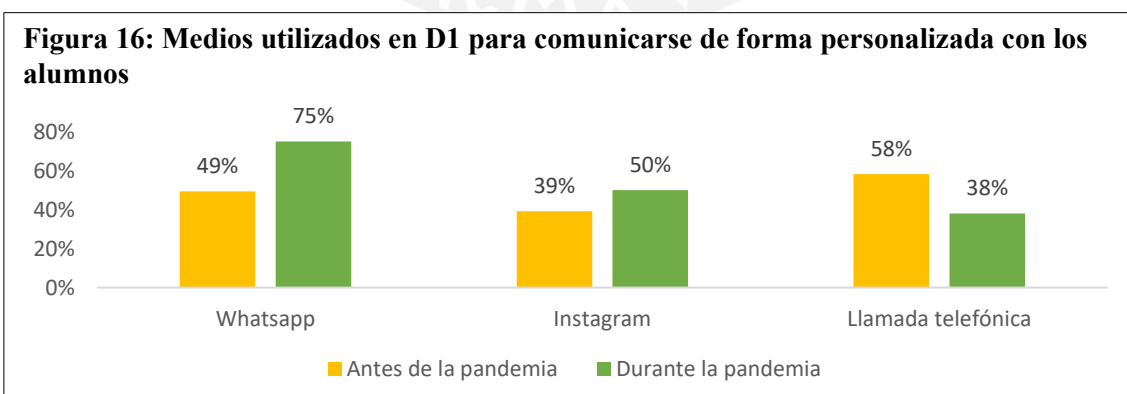
La administradora de la sede en La Molina indicó que, antes de la pandemia, llamaban por teléfono a los alumnos del programa “Alumnos *Premium*”, en forma particular, cuando debían darles algún comunicado muy urgente (Janik Tasayco, comunicación personal, 8 de diciembre de 2020). Por su parte, cerca del 60% de los alumnos encuestados indicó que se han comunicado con ellos, de manera regular, mediante llamadas telefónicas (Figura 16). En los grupos focales, los

alumnos corroboraron que muchas veces se han comunicado con ellos por teléfono por distintas razones, ya sea para la renovación de matrícula, avisarles de clases gratis o informarles de descuentos y beneficios a los que podían acceder. Además, en caso de que hubiesen faltado a más de una clase, el personal de D1 los llamaba para conocer la razón de la inasistencia. En general, cuando surgía algún problema, las llamadas telefónicas eran el medio de comunicación más empleado, reflejando la personalización de la comunicación antes indicada.

b. Durante la pandemia

Asimismo, durante la pandemia, los colaboradores de D1 también han empleado *WhatsApp* para comunicarse con los alumnos de manera general y en ocasiones personalizada. La mayoría de los alumnos de los grupos focales mencionó que el uso de *WhatsApp* es el medio más adecuado y eficaz, porque ahí se mantiene grabada la información transmitida. Este medio sirve para enviar las promociones que ya han sido difundidas por otros medios, recordatorios de las clases a las cuales se han inscrito, y sugerencias de llegar temprano. Una de las participantes en un grupo focal mencionó lo siguiente: “cuando me enviaban los mensajes por *WhatsApp*, muchos de ellos eran *copy & paste* para todos, y siempre [decían] «Hola, te queremos ofrecer un descuento para la clase que tomaste de [...]». Pero sí había unos [mensajes] que sí eran más personalizados” (Alumna 6, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).

Finalmente, la coordinadora de la Escuela D1 también indicó que, durante la crisis sanitaria, las ventas se dan a través de las redes sociales, sobre todo por *Instagram*, y luego se deriva a los alumnos a la página web (Margarita Infanzón, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020). El uso de *Instagram* como un canal personalizado fue confirmado por algunos alumnos de los grupos focales, los cuales indicaron que por medio de mensajes de *Instagram* el *staff* de D1 ha resuelto sus dudas particulares.



De acuerdo con todos los hallazgos descritos, en D1 se realizan esfuerzos por comunicarse de manera personalizada con los alumnos. La literatura consultada indica que el *marketing* directo se usa para conocer los gustos y preferencias del público, para sobre esa base

ofrecer servicios adaptados a sus intereses, y promover su fidelización; sin embargo, en el caso de D1 lo que se comunica a los alumnos solo va orientado a reforzar la información sobre los descuentos o matrículas.

3.2.5. Publicidad

Colomer plantea que la publicidad en los distintos canales de comunicación “ayudará a incrementar el valor social de la oferta cultural, a aumentar la frecuencia de las prácticas culturales y, en muchos casos, a la formación de hábitos de consumo regular en públicos ocasionales” (2011, pp. 125). Por ello, es importante que D1 incentive a sus alumnos mediante la publicidad para que continúen en la escuela y reconozcan el valor agregado que les otorga.

La estructura de la variable a presentar está integrada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el periodo, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada contexto, se reporta los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos, administrativos y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

La directora de comunicaciones mencionó que, en el periodo previo a la pandemia, no realizaban pautas publicitarias en las redes sociales puesto que no había mucho presupuesto, y que básicamente estaban orientados a publicar contenidos en *Instagram* y *Facebook*, plataformas que los alumnos solo veían de vez en cuando (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre). Esto fue corroborado en los grupos focales pues algunas alumnas mencionaron que a veces veían publicidad de D1 en *Instagram*.

b. Durante la pandemia

En cambio, la directora de comunicaciones mencionó que, durante la pandemia, ahora usan las estadísticas que les brindan las redes sociales para crear pautas publicitarias estratégicas. Esto les ha permitido obtener información y ver qué funciona mejor para llamar la atención de los alumnos (como por ejemplo mediante comunicados llamativos) que luego se concreten en ventas (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre). La *content manager* indicó que el contenido publicitario de D1 se ha enfocado en tres tipos de público objetivo: padres de familia, *millennials* y *centennials* (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020). A su vez, se manejan tres tipos de contenido en las redes sociales: entretenimiento, emotivo e informativo. El contenido de entretenimiento se ha hecho de varias formas: imágenes que expresen humor; la ruleta *challenge*, una dinámica en la cual los profesores giran una ruleta que contiene distintos estilos de baile y ellos deben bailar un estilo distinto del que enseñan para incentivar a los alumnos a la versatilidad; y, la galletita D1, en la cual se envía mensajes para que los alumnos sientan que

se les está hablando directamente. Este tipo de contenido ha buscado que los alumnos se diviertan. Por otro lado, el contenido emotivo se ha transmitido mediante una sección llamada *La danza en mí*, en la cual se cuenta la historia de cada profesor de la plataforma y su relación con la danza. Esto se ha hecho con el fin de que los alumnos puedan conocerlos más y se conecten con ellos. También se han mostrado videos de *shows* pasados para que los alumnos se conmuevan y recuerden lo que significó para ellos, los cuales van acompañado por un mensaje motivacional para que continúen bailando. Por último, el contenido informativo ha estado enfocado en los padres de familia con el fin de transmitir información sobre datos importantes del desarrollo emotivo o cognitivo de los niños con la danza. Además, se informa sobre lo que viene realizando D1 a nivel educativo y sus distintos proyectos. Este contenido ha incluido videos y fotos promocionales donde se muestran los horarios de los cursos y se los acompaña con videos de profesores bailando para motivar a los alumnos hacia el baile. En los grupos focales, algunas alumnas mencionaron que les ha encantado que D1 haya subido videos de profesores bailando incluso en el contexto actual de pandemia, porque eso les incentivaba a hacer lo mismo. Es importante mencionar que una de las alumnas de los grupos focales no estaba de acuerdo con la publicidad de D1 pues mencionó que las imágenes son muy recargadas lo que dificulta entender con claridad el mensaje (Alumna 7, comunicación personal, 13 de diciembre de 2020).

Lo anterior evidencia que el manejo de las redes sociales y las estrategias publicitarias que se realizan en D1 son adecuados. La información que se difunde apela a las distintas emociones de los alumnos, lo cual motiva a mayores inscripciones, y por ende refuerza los hábitos de consumo.

La siguiente tabla sintetiza los hallazgos más importantes relacionados con la P de promoción:

Tabla 3: Resumen de los resultados sobre la P de Promoción

Variable	Periodo	Resultados
Descuentos	Antes de la pandemia	Se daban descuentos estacionales en el costo de inscripción mensual y se incentivaba la frecuencia de inscripción.
	Durante la pandemia	Se otorgan cupones a los alumnos que son igual de valorados por los alumnos que los de la modalidad presencial.
Beneficios	Antes de la pandemia	Se otorgan descuentos en productos de marcas seleccionadas y servicios de relajación, meditación y formación de elencos, pero los alumnos no perciben el valor agregado de fidelización.
	Durante la pandemia	Los beneficios están enfocados en productos nutritivos y servicios diversos como yoga, pero los alumnos que no viven en Lima no pueden acceder a ellos.

Tabla 3: Resumen de los resultados sobre la P de Promoción (continuación)

Variable	Período	Resultados
Canales de comunicación	Antes de la pandemia	Se reforzaba la comunicación por otros medios como las redes sociales, mediante mensajes dados de manera presencial por el <i>staff</i> . El <i>staff</i> fue un medio quizás no tan
	Durante la pandemia	La comunicación se hace, en su mayoría, por los grupos de <i>WhatsApp</i> . En D1 se han diferenciado los medios más usados por los alumnos para hacer por allí sus comunicaciones.
<i>Marketing</i> directo	Antes de la pandemia	El medio más utilizado para comunicarse de manera personalizada con los alumnos fueron las llamadas telefónicas. Sin embargo, era para concretar ventas y no para conocer gustos o preferencias.
	Durante la pandemia	Se tienen chats en las redes sociales para resolver dudas puntuales de los alumnos y concretar las ventas.
Publicidad	Antes de la pandemia	No se hacía seguimiento de la publicidad en las redes sociales. En D1 no se desarrollaban acciones concretas en las redes sociales para comunicarse y difundir información con sus alumnos.
	Durante la pandemia	Se ha optimizado el uso de información para las pautas publicitarias, lo cual permite una mejor conexión con los alumnos.

3.3. Producto

Según Colomer (2011), al momento de tomar decisiones una organización cultural debe tener en cuenta la demanda, es decir a su público, y tomarla como punto de partida para el diseño de sus productos con el objetivo de satisfacerlos. En ese sentido, resulta relevante que D1 elabore sus clases con base en los gustos y preferencias de sus alumnos.

Para el análisis de la P de producto se consideran las siguientes variables vinculadas al servicio que ofrece: variedad de estilos ofertados, nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos, y elaboración de las clases de baile en base a las tendencias musicales. En el Anexo C se puede ver el detalle de cada variable mencionada.

3.3.1. Variedad de estilos de baile

De acuerdo con Colomer (2011), “si los nuevos productos explorados representan experiencias positivas pueden incorporarse al conjunto de intereses consolidados, ampliándolos y diversificándolos, generando más oportunidades de consumo y, por tanto, una mayor frecuencia” (pp. 124). En esa línea, es importante que D1 cuente con diversos estilos de baile para que los alumnos puedan irlos probando y aumenten su frecuencia de consumo, lo que ampliaría su permanencia en la escuela.

La estructura de la variable a presentar está integrada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, es decir antes y durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se reporta los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

Según el gerente general de D1, uno de los atributos más valorados por los alumnos fue que tiene muchos estilos, porque pueden bailar desde *ballet* hasta *house* (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). Según la encuesta sobre la situación tanto antes como durante la pandemia, esta es la característica de las clases de D1 que más ha aportado a la fidelización de los alumnos (Figura 17). Además, más del 80% de los alumnos encuestados consideró que, antes de la pandemia, la variedad de estilos de baile en D1 era muy importante para ellos. En los grupos focales, una de las participantes mencionó que, antes de la crisis sanitaria, la variedad de estilos de baile ofrecidos en D1 era algo que realmente valoraban los alumnos, pues “hay academias que son solo para latino, solo salsa y bachata, en cambio en D1 se puede desde [danza] contemporánea hasta *breakdance*” (Alumna 5, comunicación personal, 17 de diciembre de 2020). Otra de las alumnas del grupo focal expresó también su gusto por aprender en D1, pues la variedad de estilos era un valor agregado (Darile Sara, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Algunas alumnas añadieron que esa variedad aportaba en su versatilidad y desarrollo como bailarinas.

b. Durante la pandemia

El gerente general mencionó que, durante la pandemia, como ahora D1 tiene un nuevo público, el criterio para escoger y mantenerse en D1 también es la oferta a nivel de estilos, ya que tienen la versatilidad para que alguien pueda tomar cualquier clase y aprender, en ocasiones mediante ensayo y error al probar diferentes estilos (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). La gran mayoría de los encuestados confirmó también que, en el contexto actual, la variedad de estilos de baile es la característica que más ha aportado a su fidelización, y de hecho el 93% de ellos consideran que esto era un aspecto muy importante. Por su parte, algunas alumnas en los grupos focales reportaron haber visto en la plataforma digital la diversidad de estilos de baile, algo que consideran interesante pues las ha incentivado a explorar nuevos estilos. Una alumna participante en el grupo focal manifestó que vivía en Piura, y que ahí no ofrecían tantos estilos como en D1, por lo que es un atributo que valora bastante (María Gracia Cobeña, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

La variedad de estilos de baile en D1 es una característica clave del servicio que ha contribuido notablemente con la fidelización de los alumnos, dado que ellos pueden diversificar sus gustos con los distintos estilos ofrecidos por la organización para que puedan mejorar sus habilidades dancísticas y convertirse en alumnos versátiles. Esto refuerza en gran medida la estrategia de diversificación, al incrementar la oportunidad de consumo y por ende su frecuencia.

3.3.2. Elaboración de las clases de baile en base a las tendencias musicales

Para Lovelock y Wirtz (2009), “la organización debe evolucionar en respuesta a las necesidades incipientes de los clientes, a las tendencias del mercado, a las dinámicas competitivas y a las tecnologías” (pp. 29). Dado que en la industria musical también existen tendencias, en una escuela de baile es importante incluir en clase algunas canciones que son una tendencia musical.

La estructura de la variable a presentar está conformada por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se desarrolla lo mencionado por los actores en el siguiente orden: profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales

a. Antes de la pandemia

Antes de la pandemia, si bien algunos profesores tomaban en cuenta las tendencias musicales para desarrollar sus coreografías, la mayoría de ellos no lo consideraba tan relevante, en comparación con la musicalidad y el contenido que pueden tener determinadas canciones. Sin embargo, los profesores de estilos como *K pop* y *dancehall* sí consideraban necesario seguir esas tendencias en sus clases, pues es parte de la esencia del estilo de baile. En las encuestas, poco menos de la mitad de los alumnos indicaron que la inclusión de tendencias musicales aportó a su fidelización (Figura 17). No obstante, en los grupos focales, solo dos alumnos expresaron que la inclusión de tendencias musicales ha sido relevante para ellos, pues declararon que más allá de las canciones de moda, les importaba la musicalidad, conforme a lo afirmado por los profesores.

b. Durante la pandemia

Durante la pandemia, los profesores han mantenido esa postura en general. Casi la mitad de los alumnos encuestados comentaron que la inclusión de las tendencias musicales ha sido uno de los factores que más ha aportado a su fidelización (Figura 17). En cambio, en los grupos focales, dos alumnos indicaron que esto solo ha sido relevante para los estilos urbanos.

De acuerdo con los resultados presentados, la inclusión de tendencias musicales no es un factor relevante para fidelizar a los alumnos, ya que, si bien los puede atraer, sobre todo a los alumnos nuevos, para ellos es más importante la musicalidad y el contenido que aportan los temas trabajados en clase a su aprendizaje y desarrollo como bailarines. Esto refleja el valor agregado que se percibe en las clases y el respeto por D1 también, pues se reconoce que la clase aporta a su formación.

3.3.3. Nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos

Según el enfoque de gestión de públicos, los distintos intereses “hace necesaria una relación personalizada con los públicos potenciales de un proyecto cultural para conocerlos mejor, proponerles prácticas culturales de acuerdo con sus intereses y expectativas, para generar confianza recíproca que permita su implicación proactiva en el proyecto en forma de comunidad de intereses” (Colomer, 2011, pp.113). Por lo tanto, D1 debería buscar personalizar su servicio, de acuerdo con los gustos y preferencias de los alumnos, para aumentar su involucramiento y por ende su fidelización hacia la escuela de baile.

La estructura de la variable a presentar está compuesta por dos partes. Primero, se dividen los hallazgos según el contexto, ya sea antes o durante la pandemia. En segundo lugar, para cada periodo, se reportan los testimonios de los actores en el siguiente orden: directivos, administrativos, profesores, alumnos encuestados y alumnos de los grupos focales.

a. Antes de la pandemia

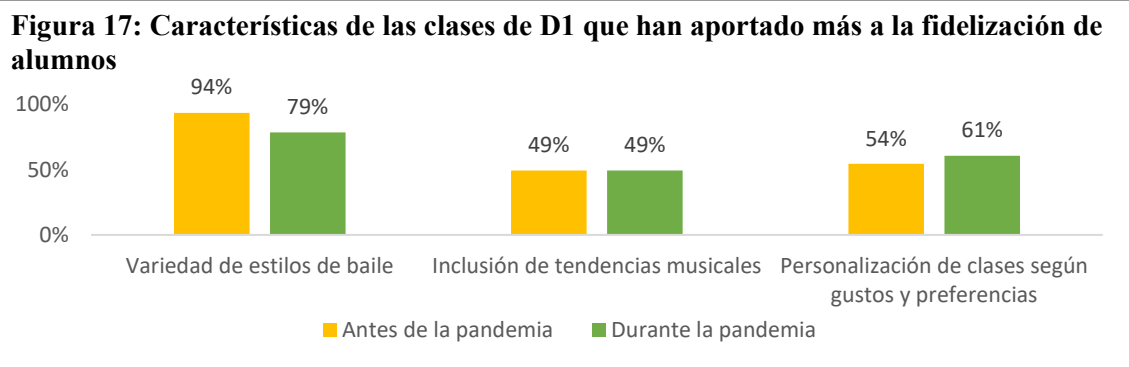
El gerente general de D1 mencionó que, en el periodo anterior a la pandemia, los profesores, regularmente, identificaban a las personas que estaban en la clase, de modo que, si eran alumnos antiguos, elevaban su nivel, y si eran nuevos alumnos, les daban mayor acompañamiento (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). Además, el gerente expresó que cuando se decidía ofrecer otro estilo en la escuela, se debía tomar en cuenta una demanda considerable, puesto que no sería rentable para D1 colocar un estilo nuevo con pocos alumnos interesados (Sergio Pinto, comunicación personal, 30 de octubre de 2020). En la encuesta se observó que aproximadamente dos tercios de los alumnos indicaron que el nivel de personalización del servicio de acuerdo con sus gustos, preferencias y habilidades era lo que más aportaba a su fidelización (Figura 17). En el *focus group* dos alumnos mencionaron que, si bien al comienzo las canciones que ponían en clase no eran necesariamente de su agrado, luego les comenzaron a gustar. Algunas alumnas mencionaron también que D1 podría aumentar la oferta de estilos, dado que existen subestilos que no se pueden desarrollar en clases de una hora, en comparación con otras escuelas que sí están especializadas en esos estilos. Adicionalmente, una alumna mencionó que en D1 siempre había un número limitado de personas por salón, a diferencia de otras academias, lo cual permitía una enseñanza más personalizada y con mayor valoración (Marcela Alva, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

b. Durante la pandemia

La *content manager* reveló que, durante el periodo de pandemia, inicialmente ofrecieron un paquete de clases en las que se tenían que escoger obligatoriamente dos clases. No obstante, ante la disconformidad de los alumnos de tener que hacer esa elección obligatoria, nació la opción

full style que daba mayor libertad a los alumnos respecto de la combinación de estilos (Aremi Cuba, comunicación personal, 25 de octubre de 2020). Asimismo, la directora de comunicaciones comentó que al inicio la plataforma digital de D1 solo tenía clases pregrabadas, pero que luego hubo un cambio: “sacamos las clases en Zoom para que puedan tener la oportunidad de ver a su profesor, juntarse con sus compañeros y ahora participar en el *show*, [pues] la percepción que ellos tenían era que no se llevaba la misma experiencia” (Allison Salvador, comunicación personal, 21 de octubre de 2020). Tras identificar la necesidad de los alumnos de tener una clase interactiva, D1 modificó la forma de ofrecer sus clases.

Los datos de la encuesta revelaron que la mitad de los alumnos considera que las clases pregrabadas de D1 han sido adecuadas. En los grupos focales, una alumna indicó que las clases pregrabadas han sido una oportunidad para que ella pueda aprender a bailar, según su disposición de tiempo (Yesenia Cuenca, comunicación personal, 15 de diciembre de 2015). No obstante, casi todos los alumnos indicaron que no estaban muy satisfechos con estas clases pues parecían tutoriales y se perdía la personalización, el contacto entre profesores y alumnos, y con ello la esencia de D1. Esto confirma el problema reportado por la directora de comunicaciones.



En D1 el nivel de personalización de las clases de acuerdo con los intereses de los alumnos se ha dado de manera adecuada, ya que se han tomado en cuenta los requerimientos de los alumnos para su elaboración. Por ello, los alumnos perciben que en D1 se han tomado en cuenta sus recomendaciones y esto afianza su vínculo con la organización.

A continuación, se presenta una tabla que resume los principales resultados correspondientes a la P de producto:

Tabla 4: Resultados de la P de producto

Variable	Periodo	Resultados
Variedad de estilos de baile	Antes de la pandemia	Los alumnos encuentran valiosa la variedad de estilos de baile, y la consideran un factor diferenciador, aunque podría aumentar esa variedad.

Tabla 4: Resultados de la P de Producto (continuación)

Variable	Período	Resultados
Variedad de estilos de baile	Durante la pandemia	El nuevo público de la plataforma valora la variedad de estilos, en especial para quienes viven fuera de la capital. Esto les permite incursionar en el mundo dancístico.
Elaboración de las clases de baile en base a las tendencias musicales	Antes de la pandemia	Si bien para algunas clases se tomaban en cuenta esas tendencias, no es algo muy relevante pues importa más la musicalidad y el aprendizaje.
	Durante la pandemia	Las tendencias musicales no son relevantes para la fidelización de los alumnos.
Nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos	Antes de la pandemia	Los profesores hacen un mapeo continuo de los alumnos para conocer sus preferencias.
	Durante la pandemia	Se ha tomado en cuenta la opinión de los alumnos para reformular la manera en cómo se dictan las clases en la plataforma.

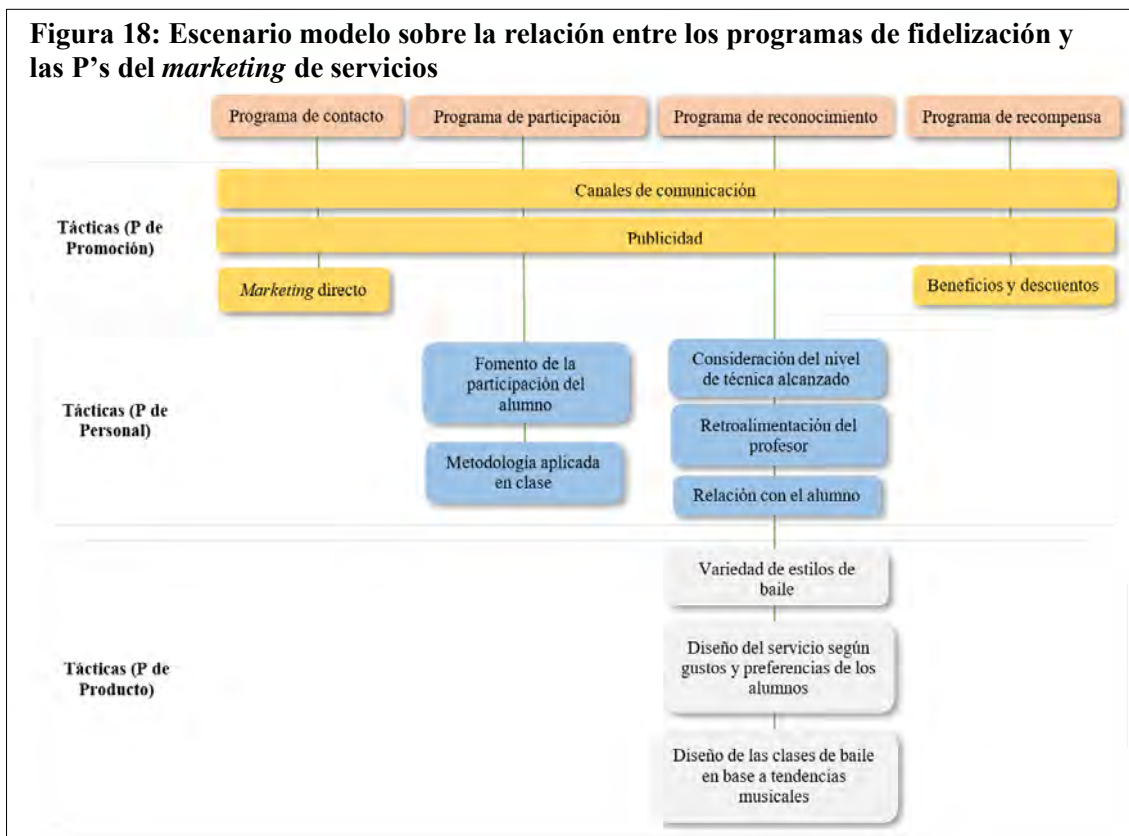
4. Relación entre los programas de fidelización y las P's del *marketing* de servicios analizadas

Tras presentar el análisis de todas las variables investigadas se considera pertinente examinar la conexión entre los distintos elementos investigados en las tres P's de *marketing* de servicios analizadas y los programas de fidelización. Para ello, primero se planteará un escenario modelo, basado en la literatura consultada, sobre cómo debería darse esa conexión, para luego contrastarlo con la situación encontrada en la Asociación Cultural D1.

En la Figura 18, se observa el escenario modelo sobre la relación entre los programas de fidelización y las variables de las P's del *marketing* de servicios. En primer lugar, cabe mencionar que todos los programas de fidelización pueden ser reforzados por dos de las variables de la P de Promoción: canales de comunicación y publicidad. Estos dos elementos permiten comunicar e informar sobre qué es y los beneficios de cada programa, independientemente del propósito que cumplan estos. Ahora bien, con respecto al programa de contacto, este busca recolectar una gran cantidad de datos de los clientes para luego gestionar relaciones personalizadas con ellos (Simonato, 2009). Para cumplir con dicho objetivo, la variable de *marketing* directo correspondiente a la P de Promoción es la ideal. El *marketing* directo permite desarrollar acciones para crear una comunicación óptima y uno a uno con el cliente que genere cercanía y forme vínculos, lo cual contribuye a su fidelización. Por otro lado, el fin último del programa de participación es incluir a los clientes en algún proceso o actividad de la organización; darles la oportunidad de ser cocreadores (Simonato, 2009). Para tal propósito, dos elementos de la P de Personal están vinculados a ello: fomento de la participación del alumno y la metodología aplicada en clase. El primer elemento es importante porque implica desplegar acciones para

incluir al alumno en algún proceso importante que se desarrolle en la organización, desde la elección de una canción para la clase hasta permitir la co realización de una actividad. Mientras que el segundo se refiere a la generación de dinámicas para desarrollar de manera óptima la clase, lo cual lleva a que los alumnos interactúen con el profesor y compañeros.

Figura 18: Escenario modelo sobre la relación entre los programas de fidelización y las P's del marketing de servicios



El programa de reconocimiento busca que los clientes, en este caso los alumnos, sientan que se les está prestando atención a sus gustos e intereses y se les reconozca por medio de diferentes acciones. Esto se vincula con tres elementos de la P de Personal (consideración del nivel de técnica alcanzado, retroalimentación del profesor y relación con el alumno), pues las actividades realizadas por los profesores permiten que los alumnos perciban su interés por ellos y promueve la confianza en aquellos. También se relaciona con las tres variables de la P de Producto que se muestran en la Figura 18, por cuanto también debe tomar en consideración los intereses de los alumnos. Por último, el programa de recompensa, el cual premia mediante sistemas de compensación e incentivos la fidelidad de los clientes (Simonato, 2009), también se conecta con la P de Promoción, a nivel beneficios y descuentos diseñados para fidelizar a los alumnos.

La figura 19 muestra esas conexiones en la Asociación Cultural D1. Como se puede observar, la academia de baile solo ha implementado un programa de fidelización centrado en las recompensas, aunque con dos modalidades. Este programa solo tiene conexión con la P de

Promoción, específicamente con referencia a los descuentos, beneficios y canales de comunicación. Además, como se mencionó en secciones anteriores, si bien D1 ha tenido una clara intención de premiar a sus alumnos más fieles, las acciones desplegadas a nivel de la P de Promoción no han sido gestionadas adecuadamente. Por ejemplo, los descuentos y beneficios a menudo diferían de lo que realmente querían los alumnos, y en algunos casos eran beneficios que podían ser obtenidos por cualquier alumno sin necesidad de cumplir con requisitos que promuevan la fidelización. En síntesis, es limitada la gestión que hace D1 sobre la aplicación de los distintos programas posibles de fidelización y el aprovechamiento de tácticas específicas a partir del análisis de las P's del *marketing* de servicios involucradas.

Esto demuestra que en D1 aún hay una basta oportunidad de mejora para la implementación y gestión de esos programas.

Figura 19: Escenario real sobre la relación entre los programas de fidelización y las P's de *marketing* de servicios en la Asociación Cultural D1



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones de la investigación

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en los alumnos de la Asociación Cultural D1. En esa línea, se concluye que la Asociación Cultural D1 no cuenta con un enfoque sistematizado de gestión de públicos, por lo que sus intentos para fidelizar alumnos son intuitivos y limitados. Por un lado, el *staff* carece de los conocimientos y habilidades necesarios para aplicar apropiadamente ese enfoque, y por el otro, tampoco se cuenta con información precisa para diseñar las estrategias y programas pertinentes. En los siguientes párrafos se presentará las conclusiones que corresponden a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El primer objetivo específico pretendía evaluar la forma de segmentación de los alumnos aplicada en la Asociación Cultural D1 para el establecimiento de las estrategias orientadas a fidelizar a su público. La conclusión es que la segmentación de los alumnos desarrollada en D1 no es adecuada, puesto que solo incluye información básica de sus alumnos (nombre, correo electrónico, nivel alcanzado y estilos de baile practicados). Asimismo, solo se recolecta información de los alumnos de forma empírica y no sistematizada, lo cual dificulta identificar en forma precisa quiénes son los alumnos más fidelizados. Al mismo tiempo, la escasa información disponible limita la comprensión de las necesidades y preferencias de los alumnos que permitirían optimizar el diseño de las estrategias y programas de fidelización. La clasificación de los alumnos que se hace en D1 no incluye los elementos clave resaltados por Colomer (2013), pues es necesario definir al público según su patrón de consumo e intereses diferenciados.

El segundo objetivo específico buscaba examinar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en D1 antes y durante la pandemia del COVID-19. En ambos periodos, la estrategia de diversificar, regularizar e incrementar las prácticas de los alumnos regulares, no existe en forma explícita, y solo hay esfuerzos parciales promovidos en forma espontánea y esporádica por los profesores. La literatura de gestión de públicos resalta la importancia de que esta estrategia tenga un propósito claro y plantee diversas acciones conectadas entre sí (Colomer, 2011). En esa línea, si bien D1 desarrolla esfuerzos parciales al respecto, estos no responden a una estrategia claramente establecida. Con respecto a la estrategia de gestionar una comunidad de alumnos colaboradores, los actores reconocen que hay una comunidad D1 creada a partir de la relación genuina entre los alumnos, los profesores y algunos colaboradores. Los alumnos destacaron que en D1 se vive un ambiente de confianza y que la organización se preocupa por hacerlos crecer como bailarines. A pesar de que esto tiene un gran valor para la fidelización de su

público, en D1 no se han establecido estrategias orientadas a gestionar y fortalecer ese espíritu comunitario. Si bien la organización no ha definido una estrategia específica al respecto, sí se han desarrollado esfuerzos para generar un vínculo emotivo entre la organización, los profesores y los alumnos, tal como se propone en la literatura consultada (Colomer, 2011).

El tercer objetivo específico se orientó a analizar los programas de fidelización y las tácticas (P's de *marketing* de servicios) que emplea la Asociación Cultural D1 para fidelizar a sus alumnos antes y durante la pandemia. En esa línea, en el periodo previo a la pandemia se implementó un programa de recompensa llamado "Alumnos *Premium*", pero los beneficios asociados al mismo no estaban muy conectados con los intereses de los alumnos y la falta de personal para realizar un seguimiento terminó generando su suspensión. Durante la pandemia, se ha hecho un intento por crear un programa parecido llamado "Beneficios D1 Digital". A pesar de que este nuevo programa está más alineado a los gustos y preferencias de los alumnos, carece de exclusividad para los alumnos fieles pues se aplica al alumnado en general, por lo que su propósito parece ser más bien la captación de nuevo público. De este modo, en la Asociación Cultural D1 no se cumple adecuadamente con lo planteado en el enfoque de gestión de públicos sobre los programas de recompensas en cuanto a la exclusividad de los beneficios y descuentos otorgados (Colomer, 2011). Así mismo, la carencia de programas de participación, contacto y reconocimiento (Simonato, 2009) dejan una gran ventana de oportunidad para optimizar la estrategia de diversificación.

En cuanto a las tácticas que propicien la fidelización de los alumnos, el estudio se centró en las 3 P's de servicio más relevantes: personal, promoción y producto. Con respecto a la primera P, se identificó el notable rol que tienen los profesores en el desarrollo de la fidelización de los alumnos hacia la Asociación Cultural D1. La relación que se genera entre alumnos y profesores determina, en gran manera, la creación de vínculos emotivos. Para los alumnos, el trato que reciben por parte de los profesores les genera confianza, familiaridad y un sentido de pertenencia. No obstante, este trato no responde a una estrategia deliberada de la organización, sino que surge espontáneamente en los profesores. La retroalimentación que ofrecen los profesores es percibida por los alumnos como una muestra de interés por el desarrollo de sus habilidades dancísticas. Esto fue muy reconocido por los alumnos inscritos en el periodo previo a la pandemia, pero para los alumnos de las clases virtuales el *feedback* de los profesores ha estado limitado por las barreras de conexión, calidad de video y ausencia de proximidad física para poder analizar en detalle los movimientos de los alumnos. La metodología de enseñanza es otro factor importante a considerar pues es un aspecto diferenciador de D1 frente a otras academias, conforme lo perciben los alumnos tanto antes como durante la pandemia. Las dinámicas que desarrollan los profesores en clase generan además un ambiente seguro y ameno para los alumnos. Una última acción a destacar

se refiere al fomento de la participación de los alumnos, sobre todo en los *shows* en vivo. Se trata de experiencias donde ellos tienen la posibilidad de compartir sus habilidades con sus profesores y compañeros, lo cual refuerza el sentido de comunidad. En la literatura revisada se menciona que la P de personal tiene gran valor para la prestación del servicio y en especial para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes (Lovelock & Wirtz, 2015). Al respecto, puede afirmarse que la Asociación Cultural D1 trabaja esto de manera adecuada, pues los profesores tienen un buen trato con los alumnos, se preocupan por su desarrollo y han creado un ambiente de confianza. Estas acciones permiten afianzar las estrategias de diversificación y gestión de una comunidad de alumnos.

Con relación a la P de promoción, una de las principales acciones desplegadas consiste en ofrecer descuentos a los alumnos, lo cual ha sido valorado por estos. Sin embargo, al no ser descuentos exclusivos sino aplicables a cualquier alumno, no queda clara su contribución a la fidelización. Otra acción relevante fue el otorgamiento de beneficios a los alumnos. Antes de la pandemia, esta herramienta no iba acorde a los intereses de los alumnos, por lo que se introdujeron mejoras en los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, estos beneficios también han estado orientados hacia el público en general, lo cual generó la percepción de que su propósito es la captación y no la recompensa por la fidelidad de los alumnos. En resumen, en D1 se han brindado descuentos y beneficios significativos a los alumnos, lo cual refuerza la efectividad del programa de recompensa (Simonato, 2009 y Lovelock & Wirtz, 2015), pero la falta de exclusividad limita el aporte a la fidelización.

Con respecto a las tácticas relacionadas a la P de producto, la variedad de estilos de baile aporta significativamente a la fidelización de los alumnos dado que permite que diversifiquen sus gustos por otros estilos. Esto es valioso para los alumnos pues promueve su versatilidad y potencia sus habilidades técnicas en la danza. Por otro lado, en ambos periodos de tiempo, el nivel de personalización del servicio de acuerdo con los gustos y preferencias de los alumnos también ha aportado significativamente a su fidelización, pues los profesores identifican en qué nivel se encuentra y buscan la mejor forma de dar las clases en función de sus necesidades y habilidades. El diseño de las clases en D1 está alineado con la literatura consultada con relación a la P de Producto (Lovelock & Wirtz, 2015) pues se ofrece una amplia gama de estilos de baile y hay espacios para adaptar las clases de acuerdo con los intereses de los alumnos. Esto permite diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los alumnos.

Finalmente, es importante concluir que la relación entre los programas y las P's de *marketing* de servicios no fue la esperada de acuerdo con los planteamientos teóricos consultados. La Asociación Cultural solo ha implementado dos programas por recompensa, vinculados con

elementos de la P de Promoción, pero queda margen para el aprovechamiento de otros programas y otras tácticas de las P's del *marketing* de servicios.

2. Recomendaciones para la organización

Sobre la base de los hallazgos presentados, se propondrán recomendaciones a mediano y largo plazo para la Asociación Cultural D1, en base a los cuatro ejes de la investigación: segmentación, estrategias, programas y tácticas de fidelización. Luego de eso se presentarán recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones en organizaciones afines. Cabe mencionar que todas las recomendaciones fueron validadas por el gerente general de D1 y la coordinadora de escuela D1 (Ver Anexo P).

Con respecto a la segmentación, se recomienda a la Asociación Cultural D1, en primer lugar, establecer con claridad los requisitos que debe cumplir un alumno para ser catalogado como "fiel". Luego de eso es necesario identificar la totalidad de los alumnos caracterizados como tales. Para ello, se recomienda a la organización de danza ampliar los criterios que posee la base de datos para obtener mayor información de los alumnos. Estos pueden incluir el nivel de antigüedad en D1 (meses), la frecuencia de inscripción (mensual, bimestral o estacionaria) y la cantidad de estilos practicados. Estos criterios están basados en las clasificaciones de públicos culturales planteados por Colomer (2013). Al catalogar a un alumno como fiel se podría establecer una diferenciación entre alumno regular (seis a doce meses) y alumno colaborador (doce meses a más). La frecuencia de inscripción debería darse de manera mensual o haber descontinuado esta por un periodo máximo de dos meses. También podría considerarse haber llevado como mínimo dos estilos de baile en D1. Por otro lado, resulta fundamental que las clasificaciones de alumnos estén acompañadas por una adecuada identificación de sus gustos y preferencias. En esa línea, se sugiere continuar con la recolección de información a través de encuestas y *focus groups*, para lo cual el tamaño de muestra debe ser representativa.

Para llevar a cabo las estrategias de gestión de públicos para fidelizar a los alumnos, se plantea, en primera instancia y a mediano plazo, incluir dentro del *staff* de D1 a un gestor cultural o personal especializado en estrategias de proyectos socio-culturales. Esta persona estaría encargada de todo el plan estratégico de gestión de públicos y, además, del monitoreo de su cumplimiento. Asimismo, se sugiere que las estrategias de gestión de públicos se basen en los nuevos criterios de segmentación propuestos y estén relacionados con objetivos alcanzables, medibles, temporales y relevantes.

De acuerdo con lo reportado en esta investigación, los programas de fidelización permiten generar mayor confianza y reforzar la relación entre el alumno y la organización. Por ello, se considera pertinente recomendar tres tipos de programas de fidelización. Cabe mencionar que

todos los programas recomendados requieren tener un objetivo claro, un plazo determinado de aplicación y un procedimiento de evaluación constante de su efectividad. En primer lugar, se propone crear un programa de participación para generar un sentimiento de pertenencia en los alumnos, además de fortalecer el sentido de comunidad. Este programa consistiría en una evaluación bilateral entre profesores y alumnos cada tres meses. De este modo, los profesores brindarían retroalimentación a sus alumnos y sugerirían otros estilos para complementar la técnica. Además, los alumnos tendrían también la posibilidad de dar un *feedback* a los profesores sobre la forma en que desarrollan sus clases. En segundo lugar, se recomienda retomar el programa de fidelización por recompensa llamado “Alumnos *Premium*”, aunque resulta necesario designar a personas encargadas de darle seguimiento e ir incorporando mejoras. Asimismo, este programa debe incluir nuevos beneficios acordes con los intereses de los alumnos, y debería haber opciones tanto para alumnos que residen en Lima como para los que residen en otras zonas. El propósito de este programa es premiar a los alumnos por su fidelidad a la organización. En tercer lugar, se plantea implementar un programa por reconocimiento, por el cual una vez por semana los alumnos pueden proponer lo que quisieran desarrollar durante la clase, según sus gustos y preferencias, de acuerdo con ciertos parámetros y especificaciones generales planteadas en la escuela. El programa se implementaría mediante un sorteo para definir el orden en que se aplicarían las ideas propuestas por los propios alumnos.

En cuanto a las tácticas a desarrollar, en lo concerniente a la promoción se recomienda que en la Asociación Cultural D1 se diseñen los descuentos y beneficios exclusivos, de acuerdo con aquello que los alumnos esperarían encontrar. Asimismo, se sugiere que la escuela otorgue certificados a los alumnos que acrediten que han sido formados allí, lo cual es un incentivo valioso dado el valor agregado que aporta esta organización. Con relación al personal, los profesores son un factor decisivo para la fidelización de los alumnos, por lo que se sugiere proporcionarles constantemente distintas herramientas y capacitaciones necesarias para que puedan desenvolverse y comunicar contenidos de la organización de manera óptima. También se propone hacer un monitoreo sobre cómo se están realizando las clases virtuales, pues esto permitirá identificar puntos de mejora. Con el fin de reforzar la comunidad D1, se plantea, a un mediano y largo plazo, realizar actividades de integración y esparcimiento en las que todo el alumnado pueda interactuar. Esto podría ser una actividad una vez al año, donde se compartan los valores de D1, y que podría convertirse en una tradición que refuerza el espíritu comunitario. Asimismo, con respecto al producto, se recomienda que de manera estacional o cada tres meses se realicen demostraciones de nuevos estilos o subestilos de baile urbano, puesto que D1 nace de ese estilo y tiene una especialización al respecto. Esto puede servir para recolectar información sobre qué estilos tienen

mayor demanda de acuerdo con los gustos y preferencias de los alumnos, para sobre esa base incluirlos en el portafolio de clases de la organización.

Finalmente, para futuras investigaciones en organizaciones similares a D1, se recomienda iniciar con una aproximación exploratoria sobre cada caso, dado que cada escuela de baile puede tener particularidades que requieren estrategias distintas de fidelización. Asimismo, se sugiere complementar el estudio con el análisis de las estrategias de captación de público, como contraparte fundamental de las estrategias de fidelización. Finalmente, se recomienda ampliar la recolección de información sectorial, pues al ser un sector poco estudiado, entender mejor el contexto puede ser crucial para optimizar el diseño y desarrollo de esos estudios.

3. Limitaciones de la investigación

Esta investigación ha enfrentado varias limitaciones. La primera limitación tiene que ver con los cambios generados en la organización debido al contexto actual de pandemia. Como se mencionó en el marco contextual, en D1, antes de la crisis sanitaria se reclutaba alumnos una vez al año para que sean parte de su elenco, con el fin de formarlos como bailarines y que puedan representar a la organización en distintas puestas en escena. Esta era una forma importante de fidelizarlos, ya que reforzaba su sentido de pertenencia y les permitía tener descuentos, beneficios y retroalimentación diferenciada. Desafortunadamente, el contexto actual ocasionó la discontinuidad del elenco, por lo que no fue posible recolectar información sobre esta táctica valiosa. De todos modos, en las entrevistas y encuestas en los grupos focales se obtuvieron datos importantes sobre la valoración de esa táctica en el periodo previo a la crisis sanitaria.

Una segunda limitación se relaciona con la estrategia general de investigación utilizada: el estudio de caso. Debido a la naturaleza de este método, los resultados solo pueden aplicarse al caso bajo estudio y no son generalizables a otras organizaciones. De todos modos, el estudio arroja luces importantes sobre el funcionamiento de las estrategias y programas de fidelización en una de las organizaciones más destacadas de este sector en Lima metropolitana.

También surgieron varias dificultades en la convocatoria a los alumnos, en especial para las encuestas. Esto motivó el uso de diferentes procedimientos para alcanzar un número mayor de participantes. Si bien la muestra alcanzada no tiene valor probabilístico, proporciona información sobre un número importante de estudiantes y permite identificar algunas tendencias básicas en cuanto a sus percepciones y valoraciones sobre las estrategias de fidelización.

Finalmente, el contexto sanitario también generó dificultades en la aplicación de las técnicas de recolección de información. Las restricciones impuestas por el gobierno peruano dificultaron la aplicación de instrumentos de recolección de información en forma presencial,

debido al riesgo involucrado tanto para las investigadoras como para los participantes, por lo que se optó por usar medios virtuales. Aunque el desarrollo de entrevistas y grupos focales presenciales tienen algunas ventajas respecto del formato virtual (como una mayor fluidez y espontaneidad en la comunicación), la información recolectada ha sido suficiente para comprender las variables investigadas. En esa línea, es importante destacar la buena disposición de los representantes de D1, los profesores y de todos los alumnos que participaron en el estudio.



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/artesescenicas/publicaciones/analisis-la-situacion-las-artes-escenicas-peru-caso-trujillo/>
- Arauco, M. & Galbani, G. (2020). *La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes de organizaciones de formación no profesional de danza en Lima Metropolitana*. (trabajo de investigación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- 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.
- 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/wpcontent/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. (2019) 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). *Ángeles*. Recuperado de: <https://www.d1-dance.com/angeles-d1/>
- D1 (s.f.b). *Productora*. Recuperado de: <https://www.d1-dance.com/productora/>
- D1 (s.f.c). *Quiénes somos*. Recuperado de: <https://www.d1-dance.com/quienes-somos/>

- 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/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD). (2020). Estándares de Investigación para los Trabajos de Titulación. Universidad Católica del Perú.
- Harrison, A. (2002). Case study research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición). México: McGraw Hill.
- 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-escuelapasee-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-vive-danza-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
- 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. (julio, 2019). *Formar públicos en la era digital: Redefiniciones, ambigüedades y desafíos*. 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.

- Pasco, M. y Ponce, F. (2018). Guía de investigación en Gestión. Lima: PUCP. Recuperado de https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). Guía de investigación en gestión (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2011). Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1250.pdf>
- Rancière, J. (2010). *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Edición Bordes Manantial.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- 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.
- 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.

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

Tabla A1: Entrevistas a directivos de organizaciones no profesionales de danza

Organización	Nombre del entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
Asociación Cultural D1	Sergio Pinto	Gerente general	28/06/2020	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 B: Búsqueda de tesis relacionadas a “gestión de públicos”

Figura B1: Búsqueda de investigaciones relacionadas a “gestión de públicos”

The screenshot displays the RENATI (Registro Nacional de Trabajos de Investigación) search interface. At the top, the RENATI logo and the SUNEDU logo (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria) are visible. A search bar contains the text "Buscar trabajos de investigación". Below the search bar, a purple navigation bar indicates "Página de inicio".

The main search area is titled "Buscar" and includes a search box with the text "gestión de públicos". Below the search box, there are filters for "Añadir filtros:" and "Usa los filtros para afinar la búsqueda." The search results are displayed in a list format, showing the following items:

- PREGRADO:** Gestión de públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima : estudio de casos, Asociación Cultural "Selvámonos" y Asociación Cultural Teatro "La Plaza" (5-jul-2017). Authors: Basilio Saldaña, Cristian Alonso; Romero Rodriguez, Susy Samanta; Lau Barba, Milos Richard. Institution: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MAESTRÍA:** Comunicación organizacional y gestión de públicos internos del Centro Asistencial Materno infantil Miguel Grau de Chacacayo 2017 (2017). Authors: Ricaldi Camarena, Luis Arturo; Ochoa Tataje, David Freddy. Institution: Universidad César Vallejo.
- PREGRADO:** Aplicación del marketing relacional para la gestión de públicos en espectáculos escénicos: Estudio de caso del Centro Cultural PUCP (9-mar-2018). Authors: Lazo Zegarra, Maria Jose; Lopez Wong, Alexandra Pamela; Soko Rengifo, Miroslava; Pacheco Mariselli, Martha Marianella. Institution: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- MAESTRÍA:** La biblioteca municipal Manuel Beingolea de Barranco (2016). Author: Adawi Schreiber, Luis Alberto. Institution: Universidad de Valencia.

On the right side of the interface, there are two sections: "Otras opciones relacionadas" and "Ranking de autores". The "Ranking de autores" section lists the following authors with a count of 1 for each:

- Adawi Schreiber, Luis Alberto
- Basilio Saldaña, Cristian Alonso
- Lazo Zegarra, Maria Jose
- Lopez Wong, Alexandra Pamela
- Ricaldi Camarena, Luis Arturo
- Romero Rodriguez, Susy Samanta
- Soko Rengifo, Miroslava

Below the "Ranking de autores" section, there is a "Ranking de palabras clave" section with the following keywords and counts:

- Artes escénicas--Perú--Mercadeo (1)
- Bibliotecas (1)
- Bibliotecas públicas (1)
- Comunicación organizacional (1)
- Cultura--Legislación--Estudios de... (1)
- Cultura--Mercadeo--Estudio de casos (1)
- Gestión cultural (1)
- Gestión cultural--Estudio de casos (1)
- Gestión pública (1)
- Hospitales - Administración (1)

At the bottom of the search results, there is a "Siguiete >" link.

Fuente: Registro Nacional de trabajos de investigación (s.f.)

ANEXO C: Definición de las variables de investigación

Tabla C1: Definición de las variables de investigación

Variable	Definición	Fuentes
Segmentación de alumnos	Clasificaciones o categorías que la escuela de baile emplea para poder distinguir a colaboradores de los regulares	Colomer (2011), Arauco y Galbani (2020) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Diversificación de prácticas de los alumnos regulares	Estrategia de fidelización orientada a incentivar el mayor consumo del servicio de clases de baile a través del ofrecimiento personalizado de otros estilos.	Colomer (2011), Arauco y Galbani (2020)
Gestión de una comunidad de alumnos colaboradores	Estrategia de fidelización que involucra a los alumnos en la toma de decisiones de la organización, a través de acciones que generen su confianza y empoderamiento.	Colomer (2011), Arauco & Galbani (2020)
Tipos de programas de fidelización	Programas que otorgan beneficios específicos con el fin de reforzar el vínculo perdurable entre la organización y sus clientes.	Schnarch (2017)
Público objetivo de los programas	Segmento de alumnos al cual están dirigidos los programas de fidelización, a partir de los cuales se establecen los beneficios en estos.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Retroalimentación sobre los programas	Observación y análisis de los resultados obtenidos sobre la efectividad de la aplicación de los programas de fidelización hacia los alumnos, a fin de poder hacer modificaciones en ellos y otorgar mejores beneficios.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Relación con el alumno	Vínculo que se forma entre el profesor y el alumno, relacionado con la confianza que transmite el profesor al alumno y el interés que demuestra en su aprendizaje.	Arauco & Galbani (2021) con base en los hallazgos del trabajo de campo
Retroalimentación de los profesores	Comentarios y recomendaciones que los profesores dan a sus alumnos sobre su progreso en la técnica de baile, musicalidad y corporalidad.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*

*Entrevista a la coordinadora de Escuela D1 (Ver Anexo I)

Tabla C1: Definición de variables de investigación (continuación)

Variables	Definición	Fuente
Metodología aplicada en clase	Procedimiento o lineamientos que adopta un profesor al impartir su clase, incluyendo elementos valorativos que permitan al alumno identificarse con el profesor y con la escuela de baile.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Fomento de la participación del alumno	Actitud del profesor para permitir que los alumnos se involucren en procesos específicos de la clase, tales como la elección de una canción, presentación en el show de la escuela, aporte con un paso de baile o participación en la grabación de una clase.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Consideración del nivel de técnica alcanzado	Interés que demuestran los profesores en el nivel de técnica de baile que tiene cada uno de sus alumnos, para sobre esa base desarrollar una clase adaptada a estos.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Descuentos	Rebaja en el precio de las clases de baile para incrementar las ventas, usualmente aplicado cuando la demanda es débil o cuando se está introduciendo un nuevo estilo de baile.	Lovelock & Wirtz (2015) Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Beneficios	Tipo de incentivo que no está relacionado con las clases de baile <i>per se</i> , sino con una recompensa que da la organización cultural para premiar a los alumnos por estar inscritos en la escuela de baile. Pueden ser descuentos en productos y/o servicios adicionales.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Canales de comunicación	Medios físicos o virtuales por los cuales la escuela de baile se comunica y brinda información a los alumnos.	Lovelock & Wirtz (2015), Arauco & Galbani (2021)
<i>Marketing</i> directo	Comunicación personalizada a los alumnos según las necesidades específicas que tengan.	Lovelock & Wirtz (2015)

* Entrevista a la coordinadora de Escuela D1 (Ver Anexo I)

Tabla C1: Definición de variables de investigación (continuación)

Variables	Definición	Fuente
Publicidad	Elemento orientado a concientizar e informar al cliente con respecto a algún tipo de información relevante sobre el servicio ofrecido, además de persuadir y recordar al cliente para que incremente su patrón de consumo.	Lovelock & Wirtz (2015)
Variedad de estilos de baile	Extenso repertorio de disciplinas de baile que ofrece la escuela, y que se divide en tres estilos: urbanos, clásicos y latinos. El estilo urbano contiene <i>Hip hop</i> , <i>Sexy Dance</i> , <i>Street Jazz</i> y <i>Breakdance</i> . El estilo clásico incluye <i>Jazz</i> , Contemporáneo y <i>Ballet</i> clásico. El estilo latino incluye salsa y bachata.	Arauco & Galbani (2021) D1 (2019)
Elaboración de las clases de baile en base a tendencias musicales	Consideración de canciones nuevas, que están teniendo éxito en la industria musical, para el desarrollo de las clases de baile.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*
Nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos	Conocimiento sobre cómo el alumno quisiera que se desarrollaran las clases de baile para poder tomar en cuenta sus requerimientos en el servicio ofrecido.	Arauco & Galbani (2021) con base en la entrevista exploratoria a D1*

* Entrevista a la coordinadora de Escuela D1 (Ver Anexo I)

ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Marco teórico	Metodología de la investigación	Conclusión general	Recomendación general
Ausencia de información sobre la aplicabilidad de gestión de públicos en la implementación de estrategias de fidelización en alumnos en la Asociación Cultural D1	Analizar la aplicación de la gestión de públicos en las estrategias de fidelización en los alumnos de la Asociación Cultural D1.	Gestión de públicos Fidelización Marketing de servicios	Enfoque mixto (predominantemente cualitativo), alcance exploratorio, estrategia general mediante estudio de caso, recolección de información mediante entrevistas, encuestas y grupos focales, y técnica de análisis basada en la codificación de la información	En la Asociación cultural D1 no se cuenta con un enfoque sistematizado de gestión de públicos, por lo que los esfuerzos para fidelizar a los alumnos son intuitivos y limitados. El <i>staff</i> carece de los conocimientos y habilidades necesarios para aplicar apropiadamente ese enfoque. Tampoco se cuenta con información precisa para diseñar, implementar y monitorear las estrategias y programas pertinentes.	Incluir dentro del staff de D1 a un gestor cultural o especialista en estrategias de proyectos socio-culturales para que se encargue de diseñar, implementar y monitorear el plan estratégico de gestión de públicos.

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	Dimensiones de análisis	Variabiles y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Desconocimiento sobre la forma en cómo se realiza la segmentación de alumnos en la Asociación Cultural D1.	OE1: Evaluar la forma de segmentación de los alumnos aplicada a la Asociación Cultural D1 para el establecimiento de estrategias.	Colomer (2013)	Segmentación	Uso de segmentación para alumnos	La segmentación de D1 es muy limitada, ya que solo cuenta con información muy general, por lo que no se puede detectar a los alumnos más fieles y así poder realizar estrategias para fidelizarlos.	Incluir en la segmentación el nivel de antigüedad en D1 (meses), la frecuencia de inscripción (mensual, bimestral o estacionaria) y la cantidad de estilos practicados.
				Uso de base de datos para recopilar la información segmentada		
				Edad		
				Género		
				Lugar de residencia		
				Tiempo de antigüedad del alumno en la academia		
				Frecuencia con la que el alumno toma clases (récord de boletas de pago)		
				Nivel alcanzado en la academia (básico, intermedio, avanzado)		
Estilo de baile practicado						

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	Dimensiones de análisis	Variables y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Ausencia de información sobre las estrategias de fidelización de gestión de públicos en la Asociación Cultural D1 antes y durante el COVID-19.	OE2: Evaluar las estrategias de fidelización de gestión de públicos aplicadas en la Asociación Cultural D1 antes y durante la pandemia del COVID-19.	Colomer (2013) Leal y Quero (2011)	Estrategias para fidelizar alumnos regulares	Diversificación de prácticas de alumnos regulares	En D1 no se cuenta con estrategias estructuradas para fidelizar a los alumnos y solo se limita a realizar esfuerzos empíricos que no llevan seguimiento ni control.	Las estrategias de gestión de públicos deberían basarse en los nuevos criterios de segmentación propuestos y deben relacionarse con objetivos alcanzables, medibles, temporales y relevantes.
			Estrategias para fidelizar alumnos colaboradores	Gestión de una comunidad de alumnos colaboradores		Realizar actividades de integración con los alumnos una vez al año, donde se compartan los valores de D1 para reforzar el espíritu comunitario.

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	Dimensiones de análisis	Variables y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Desconocimiento de las tácticas y actividades realizadas por la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización antes y durante el COVID-19.	OE3: Analizar los programas y tácticas que emplea la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización a sus alumnos antes y durante la pandemia del COVID-19.	Simonato (2009)	Aplicación de programas de fidelización	Tipos de programas de fidelización	Los programas de fidelización no han sido adecuados, puesto que no tomaron en cuenta las necesidades reales de los alumnos, y además no contaban con una persona que pueda monitorearlos.	<p>Crear un programa de participación en el que haya una evaluación bilateral entre profesores y alumnos cada tres meses.</p> <p>Retomar el programa de fidelización por recompensa llamado “Alumnos <i>Premium</i>”, acorde con los intereses de los alumnos.</p> <p>Implementar un programa de reconocimiento en el que una vez por semana los alumnos pueden proponer lo que quisieran desarrollar durante la clase, según sus gustos y preferencias y bajo ciertos parámetros.</p>
			Efectividad de los programas de fidelización	Retroalimentación sobre los programas de fidelización		<p>Recolectar información sobre las preferencias y gustos de los alumnos a través de encuestas y <i>focus group</i> con una muestra representativa.</p>

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	P's de servicio empleada	Dimensiones de análisis	Variables y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Desconocimiento de las tácticas y actividades realizadas por la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización antes y durante el COVID-19.	OE3: Analizar los programas y tácticas que emplea la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización a sus alumnos antes y durante la pandemia del COVID-19.	Lovelock & Wirtz (2015)	Promoción	Comunicación	Publicidad	Los descuentos en las clases, que se daban de manera ocasional, fueron muy valorados por los alumnos, ya que los incentivo en matricularse; sin embargo, estos descuentos no eran diferenciados, por lo que era para todo el público en general.	Diseñar descuentos y beneficios exclusivos, de acuerdo con a los gustos y preferencias de los alumnos, y otorgar certificados a los alumnos que acrediten que han sido formados en D1.
					Canales de comunicación		
				Incentivos	Descuentos		
					Beneficios		
			Comunicación personalizada	Marketing directo			

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	P's de servicio empleada	Dimensiones de análisis	Variables y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Desconocimiento de las tácticas y actividades realizadas por la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización antes y durante el COVID-19.	OE3: Analizar los programas y tácticas que emplea la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización a sus alumnos antes y durante la pandemia del COVID-19.	Leal y Quero (2011)	Personal	Metodología utilizada	Metodología aplicada a la clase	<p>Los profesores son el elemento más valorado por los alumnos, ya que ellos les aportan en su crecimiento como bailarines, y también les brindan confianza y seguridad, lo cual permite que se sientan en un ambiente familiar.</p> <p>Asimismo, la metodología que incluyen los profesores es muy relevante para ellos, dado que también los forman como personas y sienten que es el factor que diferencia a D1 de otras escuelas de baile.</p>	Brindar constantemente a los profesores las herramientas y capacitaciones necesarias para que puedan desenvolverse y comunicar contenidos de la organización de manera óptima.
				Interés por el desarrollo del alumno	Relación con el alumno		
					Retroalimentación del profesor		
				Participación del alumno	Consideración del nivel de técnica alcanzado		

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas específicos	Objetivo específicos	Marco analítico	P's de servicio empleada	Dimensiones de análisis	Variables y/o indicadores específicos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Desconocimiento de las tácticas y actividades realizadas por la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización antes y durante el COVID-19	OE3: Analizar los programas y tácticas que emplea la Asociación Cultural D1 para ejecutar las estrategias de fidelización a sus alumnos antes y durante la pandemia del COVID-19.	Lovelock & Wirtz (2009)	Producto	Nivel de personalización del servicio	Nivel de personalización del servicio a los gustos y preferencias de los alumnos	La característica de las clases de D1 que más aprecian los alumnos es la variedad de estilos de baile, ya que esto les da la oportunidad de convertirse en alumnos versátiles al diversificar los estilos de baile y potenciar sus habilidades dancísticas, lo cual los diferencia de otras escuelas de danza.	Realizar demostraciones de nuevos estilos o subestilos de baile urbano, de manera estacional, para determinar cuáles podrían añadirse a la oferta de clases, según los gustos y preferencias de los alumnos.
					Variedad de estilos de baile		
					Elaboración de clases en base a tendencias musicales		

ANEXO E: Guía de entrevista Directora de Comunicaciones D1³

Nombre y Apellido:

Cargo:

Fecha:

Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando una investigación sobre la aplicación de la gestión de públicos en la fidelización de alumnos en la Asociación Cultural D1. La universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados, o si tiene alguna sugerencia al respecto.

Esta entrevista está organizada en tres partes, la primera sobre la segmentación de alumnos D1, la segunda los programas de fidelización implementados en D1 y la tercera parte es sobre las herramientas empleadas para ejecutar los programas de fidelización.

(Preguntas introductorias)

1. Antes de la pandemia, ¿cuál era su cargo en D1 y qué funciones desempeñaba?
2. ¿Esto ha cambiado con la pandemia?
3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el cargo?
4. ¿El organigrama y las funciones del personal de D1 han cambiado durante la pandemia?
De ser así, ¿de qué manera?

Segmentación:

5. ¿D1 segmentaba a sus alumnos antes de la pandemia? ¿lo hacían usando criterios como edad, género, lugar de residencia? Especificar cuáles usaban.
6. Durante la pandemia, ¿D1 segmenta a sus alumnos usando los criterios antes mencionados?
7. Además de los criterios mencionados, ¿Antes de la pandemia tomaban en cuenta criterios como la frecuencia con la que el alumno toma las clases, el tiempo de antigüedad del alumno, nivel alcanzado, estilo practicado? Especificar cuáles usan.
8. Durante la pandemia, ¿toman en cuenta los criterios antes mencionados?

³ La guía de entrevista para los colaboradores es similar a la mencionada. Solo se diferencian en las siguientes preguntas: la guía para el gerente general se centra en las estrategias aplicadas; la guía para la coordinadora de escuela D1 se centra en la segmentación y programas de fidelización; la guía para las administradoras de sede se centra en la segmentación y las tácticas (P's); y la guía para la *community manager* se centra en la publicidad y canales de comunicación.

9. ¿D1 cuenta con un elenco de baile? De ser así, ¿este también es un criterio a considerar en la segmentación de alumnos? ¿Esto se ha mantenido durante la pandemia? ¿qué ha cambiado?
10. Antes de la pandemia, ¿D1 tenía una base de datos con información para segmentar a sus alumnos? ¿Desde cuándo? ¿Qué información incluye esa base de datos?
11. ¿Dicha base de datos sigue vigente durante la pandemia? ¿Qué cambios se han introducido?
12. Antes de la pandemia, ¿con la información obtenida de las bases de datos, clasificaban a sus alumnos según su nivel de fidelidad con D1? De ser así ¿qué criterio utilizaban?
13. ¿Esto ha cambiado durante la pandemia? De ser así ¿de qué manera?
14. Además de la información antes mencionada, antes de la pandemia, ¿con la información obtenida de las bases de datos, clasificaban a sus alumnos según el nivel de fidelidad deseado hacia la D1?
15. ¿Esto ha cambiado durante la pandemia? De ser así ¿de qué manera?

Programas de fidelización:

16. Antes de la pandemia, ¿D1 tenía programas para fidelizar a sus alumnos antes de la pandemia? De ser así ¿cuáles eran?
17. ¿Estos programas se mantienen vigentes durante la pandemia? ¿qué ha cambiado?
18. Antes de la pandemia ¿D1 empleaba la segmentación de sus alumnos para determinar a quién estará dirigido el programa de fidelización antes de la pandemia? ¿De qué manera lo hacía?
19. ¿Durante la pandemia, esto sigue vigente? ¿qué ha cambiado?
20. ¿Cuáles eran los objetivos de estos programas de fidelización antes de la pandemia?
21. ¿Cuáles son los objetivos de los programas durante la pandemia?
22. ¿D1 empleaba la base de datos de los alumnos para determinar el público objetivo de los programas de fidelización? ¿La información de la base de datos era utilizada para diseñar los programas de fidelización? De ser así ¿cómo se utilizaba?
23. Durante la pandemia, ¿esto sigue vigente? ¿cómo se da?
24. Antes de la pandemia, ¿cuál era el público objetivo de cada uno de los programas de fidelización?
25. Durante la pandemia, ¿Cuál es el público objetivo de los programas de fidelización?
26. ¿D1 empleaban algún procedimiento para evaluar la efectividad de los programas de fidelización antes de la pandemia? En caso de ser así, ¿qué herramientas utilizaban? ¿con qué frecuencia lo hacían?

27. ¿Esta evaluación de efectividad sigue vigente? De no ser así, ¿qué procedimiento de evaluación se emplea ahora?
28. Una vez obtenidos los resultados, ¿antes de la pandemia, se identificaban las buenas prácticas y las oportunidades de mejora de los programas de fidelización? ¿Se aplicaban cambios a los programas?
29. ¿Esto se sigue haciendo actualmente? ¿qué ha cambiado?

Herramientas para ejecutar los programas de fidelización:

Promoción - descuentos y beneficios

30. Antes de la pandemia, ¿D1 otorgaba descuentos a sus alumnos? De ser así ¿cuáles eran? ¿con qué frecuencia?
31. Durante la pandemia, ¿D1 otorga descuentos a sus alumnos? De ser así ¿cuáles son? ¿con qué frecuencia?
32. Antes de la pandemia, ¿D1 otorgaba incentivos o beneficios a sus alumnos? De ser así ¿cuáles eran? ¿con qué frecuencia?
33. ¿Actualmente, se siguen dando estos beneficios? ¿qué cambios ha habido? ¿cuál es la frecuencia?
34. Antes de la pandemia, ¿D1 otorgaba beneficios o descuentos diferenciados a los alumnos más frecuentes? De ser así ¿cuáles eran? ¿con qué frecuencia?
35. ¿Actualmente, se siguen dando estos beneficios? ¿Qué cambios ha habido? ¿cuál es la frecuencia?
36. Antes de la pandemia, ¿se ha medido el nivel de satisfacción de los alumnos con respecto a los incentivos otorgados?, de ser así ¿de qué manera? ¿con qué frecuencia?
37. Durante la pandemia, ¿esto se mantiene vigente?

Promoción - publicidad

38. Antes de la pandemia, ¿se informaba a los alumnos más fieles sobre los beneficios que contaban? De ser así ¿qué canales de comunicación utilizaban? ¿con qué frecuencia?
39. Durante la pandemia, ¿se mantienen estos canales de comunicación? ¿qué ha cambiado?
40. Antes de la pandemia, ¿se ha evaluado la eficacia de los canales de comunicación empleados? De ser así, ¿de qué manera?
41. Durante la pandemia, ¿esto continúa vigente?

Promoción - elencos de baile

42. Antes de la pandemia, ¿Cuál era el objetivo de crear un elencos de baile?
43. Durante la pandemia, ¿siguen vigentes los elencos de baile? De ser así ¿cuál es su objetivo?

44. Antes de la pandemia, ¿cuáles eran los requisitos para ser parte del elenco de baile? ¿cómo se formaban?
45. ¿Esto ha cambiado durante la pandemia?
46. ¿Los elencos tenían algún descuento o beneficio diferenciado antes de la pandemia? De ser así ¿cuáles eran?
47. Durante la pandemia, ¿estos descuentos siguen vigentes? ¿cómo se da?
48. Antes de la pandemia, ¿los elencos contaban con entrenamientos diferenciados? De ser así ¿Cómo se daban?
49. ¿En la actualidad siguen contando con entrenamientos diferenciados?

Promoción - *marketing* directo

50. Antes de la pandemia, ¿D1 empleaba una base de datos diferenciada para la comunicación personalizada con los alumnos más fieles de la academia? ¿Cómo funcionaba? ¿Se sigue empleando durante la pandemia?
51. Antes de la pandemia, ¿Qué tipos de canales se utilizaban para comunicarse de manera personalizada con los alumnos más fieles de D1? ¿Estos se mantienen durante la pandemia? De no ser el caso, ¿cuáles se utilizan?
52. Antes de la pandemia, ¿con qué frecuencia se comunicaban de manera personalizada con los alumnos más fieles de D1? ¿Esta frecuencia continúa? de no ser el caso, ¿con qué frecuencia se comunican ahora?

Preguntas generales

53. Según su criterio, ¿qué es lo que fidelizaba más a los alumnos antes de la pandemia?
54. Según su criterio, ¿qué es lo que fideliza más a los alumnos durante la pandemia?

ANEXO F: Guía de entrevista Profesores D1

Nombre y Apellido:

Cargo:

Fecha:

Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando una investigación sobre la aplicación de la gestión de públicos en la fidelización de alumnos en la Asociación Cultural D1. La universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista agradeceríamos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados, o si tiene alguna sugerencia al respecto.

Las preguntas están elaboradas en dos contextos distintos para hacer un contraste, los cuales son antes de la pandemia, mediante las clases presenciales, y el actual, en el que las clases se llevan a cabo en la plataforma digital.

(Preguntas introductorias)

1. ¿Podrías contarnos qué estilo de baile enseñabas antes de la pandemia?
2. ¿En qué sede enseñabas?
3. Durante la pandemia, ¿enseñas este/estos estilo(s)?
4. ¿Cuánto tiempo tienes laborando en el cargo?

Profesores

5. Antes de la pandemia, ¿los profesores de D1 contaban con una metodología de enseñanza estandarizada? ¿Cómo era?
6. ¿Esto ha cambiado? De ser así ¿de qué manera?
7. ¿Se tomaban en cuenta las tendencias musicales para el dictado de clases antes de la pandemia? De ser así ¿en qué medida?
8. ¿Esto sigue vigente? de no ser así ¿qué se hace ahora?
9. ¿Cómo describirías el tipo de relación que desarrollas con tus alumnos?
10. ¿Realizabas una retroalimentación a los alumnos antes de la pandemia? De ser así ¿cómo se daba? ¿esto continúa vigente durante la pandemia?

11. Antes de la pandemia, ¿de qué manera hacías que el alumno se sienta parte de D1? ¿Qué acciones realizabas para lograrlo? Repreguntar
12. ¿Esto sigue vigente? De no ser así, ¿qué acciones haces para lograrlo?

Elencos

13. Antes de la pandemia, ¿cuál era el objetivo de crear elencos? mencionaste algo de diversificar?
14. ¿Actualmente D1 cuenta con elencos de baile? De ser así ¿cuál es su objetivo?
15. Antes de la pandemia, ¿cuáles eran los requisitos para ser parte del elenco de baile? ¿Estos se mantienen actualmente?
16. Antes de la pandemia, ¿Cómo se formaban los elencos de baile? ¿Esto se sigue haciendo durante la pandemia?
17. Antes de la pandemia, ¿los elencos tenían algún descuento o beneficio diferenciado? De ser así ¿cuáles eran? ¿estos incentivos siguen vigentes? de no ser así, ¿cuáles son?
18. Antes de la pandemia, ¿los elencos tenían entrenamientos diferenciados? De ser así ¿Cómo se daban? ¿esto sigue dándose? de no ser así ¿qué cambió?

Preguntas generales

19. En general, ¿cómo contribuyen los profesores con la fidelización de los alumnos?
20. Según su criterio, ¿qué es lo que fideliza más a los alumnos antes de la pandemia?
21. Según su criterio, ¿qué es lo que fideliza más a los alumnos durante la pandemia?
22. ¿Algún comentario adicional sobre los temas mencionados?

ANEXO G: Cuestionario Alumnos D1

Cuestionario sobre fidelización de clientes en D1

Preguntas filtro:

¿Has sido alumno D1 por 6 meses a más?

- a. Sí
- b. No (Termina cuestionario)

Datos:

1. ¿Por cuántos meses has sido alumno D1? ___ meses
2. Edad ___ años
3. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Otro
4. ¿Qué estilo(s) de baile has practicado? Puedes marcar más de 1.
 - a. *Dancehall*
 - b. *K-pop dance*
 - c. *Hip hop dance*
 - d. *Breaking*
 - e. *Popping*
 - f. *House*
 - g. *Street Jazz*
 - h. *Sexy Dance*
 - i. *Heels*
 - j. *Vogue*
 - k. *Jazz*
 - l. Danza contemporánea
 - m. Pre Ballet
 - n. Ballet
 - o. Salsa y Bachata
 - p. Otro (especificar)
5. ¿En qué modalidad has llevado clases en D1?
 - a. Solo Presencial (Sección de preguntas sobre clases presenciales)
 - b. Solo Plataforma digital D1 (Sección de preguntas sobre clases virtuales)
 - c. Presencial y Plataforma (Sección de preguntas sobre clases presenciales y virtuales)

Clases presenciales

1. ¿A qué sede de D1 asistías?
 - a. Chorrillos
 - b. Magdalena del Mar
 - c. La Molina
2. ¿Consideras que se han tomado en cuenta las últimas tendencias musicales en las clases D1?
 - a. Sí
 - b. No
3. ¿Consideras que las clases de D1 se hacían en base a tus gustos y preferencias?
 - a. Sí
 - b. No
4. En una escala del 1 al 4, ¿qué tan importante es la variedad de estilos de baile que tiene D1?
 - a. 1 - Nada importante
 - b. 2 - Poco importante
 - c. 3 - Importante
 - d. 4 - Muy importante
5. ¿Cuáles de las siguientes características de las clases crees que aportan a la fidelización con D1? Puedes marcar más de 1
 - a. Inclusión de tendencias musicales
 - b. Personalización de clases según gustos y preferencias
 - c. Variedad de estilos de baile
6. En una escala del 1 al 4, ¿Cómo calificarías a la metodología de enseñanza de los profesores antes de la pandemia?
 - a. 1 - Nada adecuada
 - b. 2 - Poca adecuada
 - c. 3 - Adecuada
 - d. 4 - Muy adecuada
7. En una escala del 1 al 4, ¿cuánto interés demuestran los profesores por tu desarrollo como bailarín?
 - a. 1 - Ningún interés
 - b. 2 - Poco interés
 - c. 3 - Algo de interés
 - d. 4 - Mucho interés
8. ¿Los profesores te brindaban retroalimentación?

- a. Sí
 - b. No
9. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia recibías retroalimentación por parte de los profesores?
- a. Casi nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Varias veces
 - d. Siempre
10. Si tu respuesta fue Sí, ¿cómo calificarías la retroalimentación por parte de los profesores?
- a. 1 – Nada útil
 - b. 2 – Poco útil
 - c. 3 – Algo útil
 - d. 4 – Muy útil
11. ¿En cuál de los siguientes procesos los profesores te han permitido participar durante tu tiempo en D1? Puedes marcar más de 1.
- a. Ser parte de la grabación de la clase
 - b. Elección de una canción
 - c. Aporte de un paso de baile
 - d. *Show* en vivo
 - e. Otro
 - f. Ninguno
12. En caso de que hayas marcado “Otro”, ¿podrías mencionarlo?
13. ¿Con qué frecuencia los profesores te han permitido ser parte de los siguientes procesos?

	Nunca	Algunas veces	Varias veces	Siempre
Grabación de una clase				
Elección de una canción				
Aporte de un paso de baile				
<i>Show</i> en vivo				

14. ¿Consideras que los profesores tomaban en cuenta tu nivel de técnica para el desarrollo de la clase?
- a. Sí
 - b. No

15. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia tomaban en cuenta tu nivel de técnica para el desarrollo de la clase?
- Casi nunca
 - Algunas veces
 - Varias veces
 - Siempre
16. ¿Cuáles de las siguientes acciones realizadas por los profesores crees que aportan a la fidelización con D1? Puedes marcar más de 1
- Metodología del profesor
 - Retroalimentación del profesor
 - Participación del alumno en actividades en clase
 - Consideración del nivel de técnica para el desarrollo de la clase
17. ¿Cuáles son los medios que usaba D1 para comunicarse contigo? Puedes marcar más de 1.
- Correo
 - WhatsApp*
 - Instagram*
 - Facebook*
 - Llamada telefónica
 - Documento en físico
 - De manera presencial
 - Otro
18. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías el uso de los medios que D1 empleaba para comunicarse contigo?
- 1 - Nada adecuado
 - 2 - Poco adecuado
 - 3 - Adecuado
 - 4 - Muy adecuado
19. ¿Alguna vez D1 te ha ofrecido un DESCUENTO en el precio de inscripción?
- Sí
 - No
20. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia D1 te ofreció descuentos en el precio de inscripción?

- a. Cada mes
- b. Cada 2 o 3 meses
- c. Al inicio o fin de año
- d. En campañas estacionales

21. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia hiciste uso de los descuentos?

- a. 1 - Casi nunca
- b. 2 - Algunas veces
- c. 4 - Varias veces
- d. 5 - Siempre

22. ¿Por cuál de los siguientes medios te enteraste de los descuentos que ofrecía D1?

Puedes marcar más de 1.

- a. *WhatsApp*
- b. *Instagram*
- c. *Facebook*
- d. Correo
- e. Llamada telefónica
- f. De manera presencial
- g. *Flyer*
- h. Otro

23. ¿Alguna vez D1 te ha ofrecido BENEFICIOS D1?

- a. Sí
- b. No

24. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia D1 te ofreció BENEFICIOS?

- a. Cada mes
- b. Cada 2 o 3 meses
- c. Al inicio o fin de año
- d. En campañas estacionales

25. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia hiciste uso de los beneficios ofrecidos por D1?

- a. 1 - Una vez
- b. 2 - Pocas veces
- c. 3 - Varias veces
- d. 4 - Siempre

26. ¿Por cuál de los siguientes medios te enteraste de los descuentos que ofrecía D1?

Puedes marcar más de 1.

- a. *WhatsApp*
- b. *Instagram*
- c. *Facebook*
- d. Correo
- e. Llamada telefónica
- f. De manera presencial
- g. *Flyer*
- h. Otro

27. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías los BENEFICIOS ofrecidos por D1?

- a. 1 - Nada adecuados
- b. 2 - Poco adecuados
- c. 3 - Adecuados
- d. 4 - Muy adecuados

28. ¿Eres o has sido miembro del elenco D1?

- a. Sí
- b. No

29. Si tu respuesta fue Sí, ¿Con qué frecuencia recibiste entrenamientos diferenciados por ser parte del elenco de baile de D1 antes de la pandemia?

- a. 1 o 2 veces por semana
- b. 4 veces por semana
- c. Solo fines de semana
- d. 1 vez al mes

30. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías a los entrenamientos diferenciados que recibían los elencos?

- a. 1 - Nada útiles
- b. 2 - Poco útiles
- c. 3 - Algo útiles
- d. 4 - Muy útiles
- a. Muy adecuados

31. ¿Cuáles de las siguientes herramientas crees que influyó en la fidelización de un alumno D1? Puedes seleccionar más de una opción.

- a. Comunicación personalizada
- b. Descuentos en inscripción
- c. Beneficios adicionales
- d. Publicidad en redes sociales
- e. Elenco D1

Clases virtuales

1. ¿Consideras que se han tomado en cuenta las últimas tendencias musicales en las clases D1?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Consideras que las clases de D1 se hacían en base a tus gustos y preferencias?
 - a. Sí
 - b. No
3. En una escala del 1 al 4, ¿qué tan importante es la variedad de estilos de baile que tiene D1?
 - a. 1 - Nada importante
 - b. 2 - Poco importante
 - c. 3 - Importante
 - d. 4 - Muy importante
4. En caso de estar inscrito en clases pregrabadas, en una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías este tipo de clases?
 - a. 1 - Nada adecuada
 - b. 2 - Poca adecuada
 - c. 3 - Adecuada
 - d. 4 - Muy adecuada
5. En caso de estar inscrito en clases por Zoom, en una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías este tipo de clases?
 - e. 1 - Nada adecuada
 - f. 2 - Poca adecuada
 - g. 3 - Adecuada
 - h. 4 - Muy adecuada
6. ¿Cuáles de las siguientes características de las clases crees que aportan a la fidelización con D1? Puedes marcar más de 1
 - d. Inclusión de tendencias musicales
 - e. Personalización de clases según gustos y preferencias

- f. Variedad de estilos de baile
7. En una escala del 1 al 4, ¿Cómo calificarías a la metodología de enseñanza de los profesores?
- a. 1 - Nada adecuada
 - b. 2 - Poca adecuada
 - c. 3 - Adecuada
 - d. 4 - Muy adecuada
8. En una escala del 1 al 4, ¿cuánto interés demuestran los profesores por tu desarrollo como bailarín?
- a. 1 - Ningún interés
 - b. 2 - Poco interés
 - c. 3 - Algo de interés
 - d. 4 - Mucho interés
9. ¿Los profesores te brindaban retroalimentación?
- a. Sí
 - b. No
10. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia recibías retroalimentación por parte de los profesores?
- e. Casi nunca
 - f. Algunas veces
 - g. Varias veces
 - h. Siempre
11. Si tu respuesta fue Sí, ¿cómo calificarías la retroalimentación por parte de los profesores?
- a. 1 – Nada útil
 - b. 2 – Poco útil
 - c. 3 – Algo útil
 - d. 4 – Muy útil
12. ¿En cuál de los siguientes procesos los profesores te han permitido participar durante tu tiempo en D1? Puedes marcar más de 1.
- a. Ser parte de la grabación de la clase
 - b. Elección de una canción
 - c. Aporte de un paso de baile
 - d. *Show* en vivo

- e. Otro
- f. Ninguno

13. En caso de que hayas marcado “Otro”, ¿podrías mencionarlo? _____

14. ¿Con qué frecuencia los profesores te han permitido ser parte de los siguientes procesos?

	Nunca	Algunas veces	Varias veces	Siempre
Grabación de una clase				
Elección de una canción				
Aporte de un paso de baile				
<i>Show</i> en vivo				

15. ¿Consideras que los profesores tomaban en cuenta tu nivel de técnica para el desarrollo de la clase?

- a. Sí
- b. No

16. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia tomaban en cuenta tu nivel de técnica para el desarrollo de la clase?

- e. Casi nunca
- f. Algunas veces
- g. Varias veces
- h. Siempre

17. ¿Cuáles de las siguientes acciones realizadas por los profesores crees que aportan a la fidelización con D1? Puedes marcar más de 1

- a. Metodología del profesor
- b. Retroalimentación del profesor
- c. Participación del alumno en actividades en clase
- d. Consideración del nivel de técnica para el desarrollo de la clase

18. ¿Cuáles son los medios que usaba D1 para comunicarse contigo? Puedes marcar más de 1.

- a. Correo
- b. *WhatsApp*
- c. *Instagram*
- d. *Facebook*
- e. Llamada telefónica

- f. Otro
19. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías el uso de los medios que D1 empleaba para comunicarse contigo?
- a. 1 - Nada adecuado
 - b. 2 - Poco adecuado
 - c. 3 - Adecuado
 - d. 4 - Muy adecuado
20. ¿Alguna vez D1 te ha ofrecido un DESCUENTO en el precio de inscripción?
- a. Sí
 - b. No
21. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia D1 te ofreció descuentos en el precio de inscripción?
- a. Cada mes
 - b. Cada 2 o 3 meses
 - c. Al inicio o fin de año
 - d. En campañas estacionales
22. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia hiciste uso de los descuentos?
- a. 1 - Casi nunca
 - b. 2 - Algunas veces
 - c. 4 - Varias veces
 - d. 5 - Siempre
23. ¿Por cuál de los siguientes medios te enteraste de los descuentos que ofrecía D1?
Puedes marcar más de 1.
- a. *WhatsApp*
 - b. *Instagram*
 - c. *Facebook*
 - d. Correo
 - e. Llamada telefónica
 - f. Otro
24. ¿Alguna vez D1 te ha ofrecido BENEFICIOS D1?
- c. Sí
 - d. No
25. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia D1 te ofreció BENEFICIOS?

- a. Cada mes
 - b. Cada 2 o 3 meses
 - c. Al inicio o fin de año
 - d. En campañas estacionales
26. Si tu respuesta fue Sí, ¿con qué frecuencia hiciste uso de los beneficios ofrecidos por D1?
- a. 1 - Una vez
 - b. 2 - Pocas veces
 - c. 3 - Varias veces
 - d. 4 – Siempre
27. Durante la pandemia, ¿qué beneficios ofrecidos por D1 conoces?
- a. Descuentos en productos saludables
 - b. Descuentos en clases de yoga
 - c. Otros
 - d. Ninguno
28. ¿Por cuál de los siguientes medios te enteraste de los descuentos que ofrecía D1?
Puedes marcar más de 1.
- a. *WhatsApp*
 - b. *Instagram*
 - c. *Facebook*
 - d. Correo
 - e. Llamada telefónica
 - f. De manera presencial
 - g. *Flyer*
 - h. Otro
29. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías los BENEFICIOS ofrecidos por D1?
- a. 1 - Nada adecuados
 - b. 2 - Poco adecuados
 - c. 3 - Adecuados
 - d. 4 - Muy adecuados
30. ¿Eres o has sido miembro del elenco D1?
- a. Sí
 - b. No

31. Si tu respuesta fue Sí, ¿Con qué frecuencia recibiste entrenamientos diferenciados por ser parte del elenco de baile de D1 antes de la pandemia?
- e. 1 o 2 veces por semana
 - f. 4 veces por semana
 - g. Solo fines de semana
 - h. 1 vez al mes
32. En una escala del 1 al 4, ¿cómo calificarías a los entrenamientos diferenciados que recibían los elencos?
- e. 1 - Nada útiles
 - f. 2 - Poco útiles
 - g. 3 - Algo útiles
 - h. 4 - Muy útiles
 - b. Muy adecuados
33. ¿Cuáles de las siguientes herramientas crees que influyó en la fidelización de un alumno D1? Puedes seleccionar más de una opción.
- f. Comunicación personalizada
 - g. Descuentos en inscripción
 - h. Beneficios adicionales
 - i. Publicidad en redes sociales
 - j. Elenco D1

ANEXO H: Guía de grupo focal alumnos D1 inscritos en formato presencial⁴

Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando una investigación sobre la aplicación de la gestión de públicos en la fidelización de alumnos en la Asociación Cultural D1. Antes de iniciar, agradecemos su apoyo y le recordamos que la información brindada será confidencial y se empleará únicamente con fines académicos.

Reglas

1. Encender la cámara
2. Lo ideal es que puedan responder todas las preguntas puesto que sus respuestas son valiosas para la investigación.
3. Para intervenir por favor presionen el botón de “levantar la mano” o hacer una seña para no interrumpir a los demás.
4. Cuando otra persona esté dando su opinión, por favor silenciar el micrófono para escucharla con mayor claridad.

Introducción

1. ¿Cuáles son sus nombres? (Preguntar por qué nombre prefieren que los llamen)
2. ¿Cuántos años tienen?
3. ¿Hace cuánto tiempo están en D1?
4. ¿Qué estilos de baile practicaban antes de la pandemia? ¿y ahora qué estilos practican?

Preguntas

1. ¿Qué opinan de las clases de D1? ¿Les parece que están hechas en base a sus gustos? ¿la clase se basa en lo que está en tendencia? ¿les gusta que haya estilos variados?
2. ¿Ustedes consideran que los profesores los hacen sentir parte de D1? ¿de qué manera?
3. ¿Sus profesores les demostraban interés por su desarrollo como bailarines durante la clase? (nivel de técnica, retroalimentación, practicar otros estilos)
4. ¿Qué te parece la forma en la que D1 se comunica contigo? (medios, comunicación personalizada, publicidad)
5. ¿D1 te ha ofrecido descuentos o beneficios? ¿Cuáles recuerdan? ¿Qué pueden decir sobre ellos? ¿Sintieron que D1 los estaba recompensando por ser alumnos recurrentes?
6. A partir de todo lo que hemos conversado, ¿qué es lo que consideran que aportó más a su fidelización en D1?

⁴ La guía de entrevista para alumnos en formato digital varía solo en la pregunta 1 sobre la percepción de las clases.

ANEXO I: Directivos y administrativos D1

Tabla II: Datos de los directivos y administrativos D1 entrevistados

Nombre del participante	Cargo	Fecha
Sergio Pinto	Gerente General D1	28 de junio de 2020
Margarita Infanzón	Coordinadora de Escuela	24 de setiembre de 2020
Allison Salvador	Directora de Comunicaciones	21 de octubre de 2020
Aremi Cuba	<i>Content Manager</i>	25 de octubre de 2020
Luisa Correa	Administradora Sede Chorrillos	26 de octubre de 2020
Sergio Pinto	Gerente General D1	30 de octubre de 2020
Margarita Infanzón	Coordinadora de Escuela	04 de diciembre de 2020
Sandra Orezza	Administradora Sede Magdalena	05 de noviembre de 2020
Janik Tasayco	Administradora Sede La Molina / <i>Community manager</i>	08 de diciembre de 2020
Sergio Pinto	Gerente General D1	07 de enero de 2021
Margarita Infanzón	Coordinadora de Escuela	07 de enero de 2021

ANEXO J: Profesores seleccionados para la muestra

Tabla J1: Datos de selección de profesores para la muestra

Estilo de baile dictado en la plataforma digital	Profesor	Nº de seguidores <i>Instagram</i> (miles)
Hip hop Dance	Astrid Camacho	15.1
House Dance	Michael Grijalva	11.2
Street Jazz	Guillermo Alcázar	63.1
<i>Dancehall</i>	Fabiola Stein	7.628
Ballet	Profesora A*	2.401
Danza Contemporánea	Adriano Álamo	7.125
Jazz	Alejandra Valera	3.443
K-Pop	Miguel Suárez	4.143
Salsa y Bachata	Claudia Reynoso	10.1

Nota (*): El caso en que no se reporta el nombre se debe a que la participante solicitó mantener sus datos de manera confidencial.

ANEXO K: Datos de entrevista a profesores D1

Tabla K1: Datos de las entrevistas realizadas a los profesores

Estilo de baile dictado en la plataforma digital	Profesor	Fecha
Dancehall	Fabiola Stein	12 de octubre de 2020
Ballet	Profesora A*	12 de octubre de 2020
K-Pop	Miguel Suárez	12 de octubre de 2020
Danza Contemporánea	Adriano Álamo	16 de octubre de 2020
Hip hop Dance	Astrid Camacho	23 de octubre de 2020
Street Jazz	Guillermo Alcázar	23 de octubre de 2020
House Dance	Michael Grijalva	11 de noviembre de 2020
Jazz	Alejandra Valera	12 de noviembre de 2020
Salsa y Bachata	Claudia Reynoso	09 de diciembre de 2020

Nota (*): El caso en que no se reporta el nombre se debe a que la participante solicitó mantener sus datos de manera confidencial.

ANEXO L: Datos de los alumnos encuestados

Con respecto a los resultados de los alumnos de la encuesta, después de haber filtrado la información, se registraron 83 respuestas en total. El criterio principal para ser considerado un alumno fiel, según la definición de la directora de escuela, es haber estado como mínimo seis meses en la organización (Margarita Infanzón, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020).

Los rangos de edades se encontraron entre los valores de 13 y 42 años, siendo el promedio 20 años. La moda fue 18 años, mientras que la mediana fue 19 años.

La encuesta estuvo dividida en tres secciones. La primera era para alumnos que hayan estado en D1 tanto antes de la pandemia como durante la pandemia. A ellos se les pidió llenar el cuestionario para ambos periodos de tiempo. La segunda sección estaba dirigida para alumnos que solo hayan estado en la plataforma digital, mientras que la última sección fue para alumnos que solo hayan asistido a clases presenciales.

La cantidad de alumnos que solo estuvieron en D1 antes de la pandemia fueron 55 alumnos, los que estuvieron solo durante la pandemia fueron 5, y los que estuvieron tanto antes como durante la pandemia fueron 24 alumnos. Por ello, se separaron los resultados en dos grupos: 79 que estuvieron antes de la pandemia y 28 que se encuentran en la plataforma virtual.

Los rangos de edades de los alumnos inscritos antes de la pandemia se encontraban entre 13 y 42 años, siendo el promedio de 20 años, la moda 18 años y la mediana 19 años.

Los rangos de las edades de los alumnos inscritos durante la pandemia se encontraban entre 13 y 29 años. La media fue de 19 años, la moda 18 años y la mediana 19 años.

ANEXO M: Datos de los participantes de los grupos focales

Tabla M1: Datos de los alumnos de los grupos focales

Nombre	Edad	Fecha	Modalidad	Número de Grupo focal
Rosaluz Vivanco	17	13 de diciembre del 2020	Presencial	Grupo 1
Alumna 1*	17			
Alessia Casafranca	19			
Alumna 2*	19			
Daniela Prado	22			
Alumna 3*	20			Grupo 2
Khiabet Manchego	20			
Valeria Sausa	21			
Jorge Huerta	25			Grupo 3
Grecia Calderón	29			
Karla Landa	24	17 de diciembre del 2020		Grupo 4
Cecilia Gonzalez-Otoya	25			
Alejandra Rolleri	26			
Alumna 4*	42			
Alumna 5*	25			
George Sarmiento	40	13 de diciembre de 2020		Grupo 5
Alumna 6**	16			
Alumna 7**	17	15 de diciembre de 2020	Presencial y plataforma	Grupo 6
Scarlett Halze	23			
Darile Sara	20			
Daniela Mantilla	19			
Alumna 8*	21			
Marcela Alva	19			
María Gracia Cobeña	17	Plataforma		Grupo 7
Yesenia Cuenca	18			
Fernanda Marquezado	18			

Nota(*): El caso en que no se reporta el nombre se debe a que la participante solicitó mantener sus datos de manera confidencial.

Nota (**): Se les realizó entrevistas individuales puesto que no se alcanzó un número considerable para realizar el grupo focal.

ANEXO N: Consentimiento informado para Colaboradores D1

Figura N1: Consentimiento informado para Colaboradores D1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS COLABORADORES D1

Estimado/a participante,

Somos Mirsa Nicole Arauco Chávez y Greta Gabriela Galbani Esquivel, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza: estudio de caso sobre la Asociación Cultural D1”. Esta investigación tiene como propósito comprender la manera en que la Asociación Cultural D1 segmenta a sus públicos y aplica estrategias para su fidelización. Esta tesis está asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta.

Se le ha contactado a usted en calidad de personal D1 involucrado en temas de comunicación y marketing. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente 45 minutos.

La información obtenida será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis de licenciatura. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal, debidamente protegidas por una contraseña, por un periodo de tres años luego de que la tesis sea depositada en el repositorio virtual de la universidad. Solamente nosotras y nuestro asesor tendrán acceso a esta información. Al finalizar este periodo la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Dado que su participación será en calidad de experto, quisiéramos contar con su autorización para hacer referencia expresa de su nombre en la tesis. Sin embargo, si lo desea, trataremos la información que nos proporcione de manera confidencial.

Agradeceremos mucho que confirme si está de acuerdo con los términos antes indicados y proporcione la información de referencia indicada más abajo. Al concluir la investigación, le enviaremos los hallazgos de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: mirsa.arauco@pucp.edu.pe, galbani.greta@pucp.pe.

1. ¿Está de acuerdo con participar en la investigación de acuerdo con los términos antes indicados?
 - a. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea mencionado en la tesis
 - b. Si, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea tratado de forma confidencial
 - c. No estoy de acuerdo con participar en la investigación
2. Nombres y apellidos completos
3. DNI

ANEXO Ñ: Consentimiento informado para profesores D1

Figura Ñ1: Consentimiento informado para profesores D1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PROFESORES

Estimado/a participante,

Somos Mirsa Nicole Arauco Chávez y Greta Gabriela Galbani Esquivel, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza: estudio de caso sobre la Asociación Cultural D1”. Esta investigación tiene como propósito comprender la manera en que la Asociación Cultural D1 segmenta a sus públicos y aplica estrategias para su fidelización. Esta tesis está asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta.

Se le ha contactado a usted en calidad de profesor. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente 45 minutos.

La información obtenida será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis de licenciatura. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal, debidamente protegidas por una contraseña, por un periodo de tres años luego de que la tesis sea depositada en el repositorio virtual de la universidad. Solamente nosotras y nuestro asesor tendrán acceso a esta información. Al finalizar este periodo la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Dado que su participación será en calidad de experto, quisiéramos contar con su autorización para hacer referencia expresa de su nombre en la tesis. Sin embargo, si lo desea, trataremos la información que nos proporcione de manera confidencial.

Agradeceremos mucho que confirme si está de acuerdo con los términos antes indicados y proporcione la información de referencia indicada más abajo. Al concluir la investigación, le enviaremos los hallazgos de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: mirsa.arauco@pucp.edu.pe, galbani.greta@pucp.pe.

1. ¿Está de acuerdo con participar en la investigación de acuerdo con los términos antes indicados?
 - a. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea mencionado en la tesis
 - b. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea tratado de forma confidencial
 - c. No estoy de acuerdo con participar en la investigación
2. Nombres y apellidos completos
3. DNI

ANEXO O: Consentimiento informado para grupo focal alumnos D1

Figura O1: Consentimiento informado para grupo focal alumnos D1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA GRUPO FOCAL ALUMNOS D1

Estimado/a participante,

Este estudio es desarrollado por Mirsa Nicole Arauco Chávez y Greta Gabriela Galbani Esquivel, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por el Dr. Mario Marcello Paso Dalla Porta, como parte de un trabajo de investigación para obtener la licenciatura.

El objetivo de este estudio es conocer las estrategias que aplica la Asociación Cultural D1 para fidelizar a sus alumnos y la percepción que los alumnos tienen de estas acciones. Es importante señalar que la información que nos proporcionen será confidencial y se empleará únicamente con fines académicos. Además, se deberá respetar la confidencialidad de las opiniones de los participantes del *focus group*.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas del focus serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal, debidamente protegidas por una contraseña, por un periodo de tres años luego de que la tesis sea puesta en el repositorio virtual de la universidad. Solamente nosotras y nuestro asesor tendrán acceso a esta información. Al finalizar este periodo la información será borrada.

Si aceptas participar en este estudio se te pedirá responder algunas preguntas sobre la fidelización de los alumnos por parte de D1. Tu participación en la investigación es completamente voluntaria. Puedes interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio.

Además, si tuvieras alguna duda sobre la investigación, puedes hacerla cuando lo creas conveniente, a fin de aclararla oportunamente. Cuando concluya la investigación puedes escribirnos a los siguientes correos electrónicos para recibir los resultados: mirsa.arauco@pucp.edu.pe, galbani.greta@pucp.edu.pe.

1. ¿Está de acuerdo con participar en la investigación de acuerdo con los términos antes indicados?
 - a. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea mencionado en la tesis
 - b. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea tratado de forma confidencial
 - c. No estoy de acuerdo con participar en la investigación
2. Nombres y apellidos completos
3. DNI

ANEXO P: Consentimiento informado para validación de recomendaciones con directivos D1

Figura P1: Consentimiento informado para validación con directivos D1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA VALIDACIÓN DE RECOMENDACIONES CON DIRECTOS D1

Estimado/a participante,

Somos Mirsa Nicole Arauco Chávez y Greta Gabriela Galbani| Esquivel, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza: estudio de caso sobre la Asociación Cultural D1”. Esta investigación tiene como propósito comprender la manera en que la Asociación Cultural D1 segmenta a sus públicos y aplica estrategias para su fidelización. Esta tesis está asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta.

Se le ha contactado a usted en calidad de directivo de la Asociación cultural D1 para validar las recomendaciones de la investigación para la organización. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente 45 minutos.

La información obtenida será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis de licenciatura. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal, debidamente protegidas por una contraseña, por un periodo de tres años luego de que la tesis sea depositada en el repositorio virtual de la universidad. Solamente nosotras y nuestro asesor tendrán acceso a esta información. Al finalizar este periodo la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Dado que su participación será en calidad de experto, quisiéramos contar con su autorización para hacer referencia expresa de su nombre en la tesis. Sin embargo, si lo desea, trataremos la información que nos proporcione de manera confidencial.

Agradeceremos mucho que confirme si está de acuerdo con los términos antes indicados y proporcione la información de referencia indicada más abajo. Al concluir la investigación, le enviaremos los hallazgos de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: mirsa.arauco@pucp.edu.pe, galbani.greta@pucp.pe.

1. ¿Está de acuerdo con participar en la investigación de acuerdo con los términos antes indicados?
 - a. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea mencionado en la tesis
 - b. Sí, estoy de acuerdo, y deseo que mi nombre sea tratado de forma confidencial
 - c. No estoy de acuerdo con participar en la investigación
2. Nombres y apellidos completos
3. DNI

ANEXO Q: Matriz de codificación en Atlas.ti

Tabla Q1: Matriz de codificación en Atlas.ti

Variables	Variables específicas	Códigos y enraizamiento*
Segmentación de alumnos	Segmentación	Base de datos (20), edad (9), años en escuela (6), elenco (5), estilo practicado (5), criterio alumno fiel (3), género (3), sede (3), nivel alcanzado (3), uso de la segmentación (2), alumnos fieles (2), alumnos <i>premium</i> registrados (1), frecuencia de clases (1), lugar de residencia (1), criterio alumnos <i>premium</i> (1), uso de base de datos (1)
Estrategias de fidelización	Estrategias de diversificar, regularizar e incrementar las prácticas de alumnos regulares	Percepción** sobre la diversidad de estilos (21), diversificar estilos (11), percepción** en diversificación estilos (4), arma tu paquete (2), diversificación de estilos a través del profesor (2), descuentos por inscripción en dos cursos (2), frecuencia de diversificar estilos (2), ampliar frecuencia de inscripción (1), ausencia de estrategias (1), diversificar estilos a través de la recepcionista (1)
	Estrategia de gestionar una comunidad de alumnos colaboradores	Ponderación*** de ambiente de D1 (15), comunidad D1 (13), sentirse parte de D1 (10), percepción** comunidad D1 (8), percepción** ambiente D1 (6), relación estrecha con alumnos (4), relación estrecha con alumnos colaboradores (2), ambiente D1 (2), percepción** del ambiente (1)
Programas de fidelización	Programas de fidelización	Alumnos <i>premium</i> (13), beneficios D1 digital (4), premio a alumnos colaboradores (2), reunión de directivos para ver mejoras (3), mejoras para alumnos <i>premium</i> (3), buenas prácticas identificadas (1), oportunidades de mejora para alumnos <i>premium</i> (1), objetivo de alumnos <i>premium</i> (1)
Personal	Relación con el alumno	Ponderación*** fidelización profesor (43), tipo de relación profesor alumno (22), preocupación del profesor (12), percepción** relación profesor alumno (11), percepción** preocupación del profesor (8), trato de profesores (3), ponderación*** preocupación del profesor (3), percepción** que se tiene del profesor (2), ponderación trato de profesores (1), ponderación*** relación profesor alumno (1), ponderación*** del <i>staff</i> (1), percepción relación <i>staff</i> (1), confianza que entrega el profesor (1), aumentar seguridad en alumnos (1)
	Retroalimentación	Retroalimentación (37), percepción de retroalimentación (34), frecuencia de retroalimentación (4), percepción frecuencia de retroalimentación (4)
	Metodología	Metodología D1 (16), dinámica (6), reunión de profesores (5), difundir mensaje de D1 (5), percepción** de la metodología (4), capacitación del profesor (3), círculo (2), actividades (2), ponderación*** de enseñanza del profesor (1), percepción** del círculo (1)

Notas (*): Se ha simplificado los nombres de los códigos para facilitar su comprensibilidad.

Nota (**): La percepción se refiere a la información obtenida por los alumnos en los grupos focales.

Nota (***) : La ponderación se refiere a la variable que tanto los directivos, administrativos, profesores y alumnos han determinado como la que fideliza más.

Tabla Q1: Matriz de codificación en Atlas.ti (continuación)

Variables	Variables específicas	Códigos y enraizamiento*
Personal	Fomentar la participación de los alumnos	Percepción** elección de una canción (28), percepción** en participación en el show (21), percepción** en aporte de pasos (16), elección de una canción (16), percepción** de grabación de una clase (11), grabación de una clase (8), participación en el show (5), ponderación*** del show (2), aportar con un paso (2), percepción** <i>Freestyle</i> (1), involucración de alumnos (1)
	Consideración del nivel de técnica alcanzado	Percepción** en nivel de técnica (19), percepción** en nivel de técnica (8), nivel de técnica (7)
Promoción	Descuentos	Percepción** de descuentos para clases (25), percepción** de uso de descuentos para clases (10), descuentos para clases (8), descuentos para todos (6), percepción** frecuencia de descuentos para clases (6), frecuencia de descuentos (5), percepción** de descuentos cumpleaños (5), clases gratis (1), frecuencia de incentivos (1), ponderación*** descuentos (1)
	Beneficios	Descuentos en ropa (13), percepción** beneficio fisioterapia (11), percepción** beneficios (10), percepción** beneficios esperados por los alumnos (9), beneficios (5), percepción** uso de beneficios (5), audición elencos (4), criterio elencos (4), descuentos en otras marcas (4), objetivos de los elencos (4), entrenamientos diferenciados para los elencos (3), beneficios elencos (2), descuentos en actividades (2), percepción** uso de beneficios alumnos premium (2), UCP (2), beneficios alumnos premium (1), clases de yoga (1), descuentos en comida (1), incentivos elencos (1), <i>merchandising</i> (1), percepción** clases de yoga (1), PUCP (1), terapia física (1)
	Canales de comunicación	Percepción** canal WhatsApp (22), percepción** canal correo (16), percepción** canal Instagram (14), canal profesor (13), percepción** canal staff (11), canal WhatsApp (10), canal correo (8), canal <i>Instagram</i> (8), canal Facebook (6), percepción** canales de comunicación (6), percepción** canal Facebook (5), percepción** canal profesor (3), canal Instagram profesor (2), canal presencial (2), percepción** canal pizarra de corcho (2), canal boletín para alumnos premium (1), canal correo para alumnos premium (1), canal <i>flyer</i> (1), canal llamada para alumnos premium (1), canal presencial para alumnos premium (1), canal recepcionista (1), ponderación*** atención al cliente (1), comunicación para alumnos premium (1), percepción** canal presencial (1)
	<i>Marketing</i> directo	Percepción** canal llamada (8), percepción** comunicación personalizada (3), canal llamada (2), percepción** canal personalizado (2), mensaje personalizado (1)

Notas (*): Se ha simplificado los nombres de los códigos para facilitar su comprensibilidad.

Nota (**): La percepción se refiere a la información obtenida por los alumnos en los grupos focales.

Nota (***): La ponderación se refiere a la variable que tanto los directivos, administrativos, profesores y alumnos han determinado como la que fideliza más.

Tabla Q1: Matriz de codificación en *Atlas.ti* (continuación)

Variables	Variables específicas	Códigos y enraizamiento*
Producto	Variedad de estilos de baile	Percepción** de variedad de estilos de baile (18), variedad de estilos de baile (5), ponderación*** de variedad de estilos de baile (4)
	Personalización del servicio en base a preferencias y gustos de los alumnos	Percepción** de gustos y preferencias (7), nuevo público en pandemia (6), percepción** clases en Zoom (6), plataforma Digital (5), clases pregrabadas (3), clases en Zoom (2), percepción** de clases pregrabadas (2), encuesta sobre plataforma Digital (1), encuestas de satisfacción (1), gustos y preferencias (1), percepción** de plataforma Digital (1)
	Elaboración de las clases de baile en base a las tendencias musicales	Percepción** en tendencias musicales (31), tendencias musicales (25)

Notas (*): Se ha simplificado los nombres de los códigos para facilitar su comprensibilidad.

Nota (**): La percepción se refiere a la información obtenida por los alumnos en los grupos focales.

Nota (***) : La ponderación se refiere a la variable que tanto los directivos, administrativos, profesores y alumnos han determinado como la que fideliza más.

