



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESINA DE GRADO

**Elaboración de un plan de negocios para la creación y gestión del Instituto Artístico
Multididáctico “Pasos Nativos”.**

Autor: PICKELNY, JOAQUIN

Tutor de tesis: Lic. DOCTOROVICH, GUSTAVO

Tutor metodológico: Lic. BURLLOT, GASTÓN

Mendoza, Julio de 2015

CALIFICACIÓN:

ÍNDICE

<u>RESUMEN TÉCNICO</u>	<u>7</u>
------------------------	----------

PARTE I: INTRODUCCIÓN

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>8</u>
A. Título	8
B. Proposición	8
C. Objetivos	8
D. Justificación	9
E. Metodica específica	10
F. Organización y estructura del texto	12
G. Fuentes de información	13

PARTE II: DESARROLLO

CAPÍTULO N° 1

<u>DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</u>	<u>15</u>
1.1. Oportunidad de negocios	15
1.2. Visión	16
1.3. Misión	16

CAPÍTULO N° 2

<u>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</u>	<u>17</u>
2.1. Análisis externo	17
<i>2.1.1. Naturaleza del entorno</i>	17
<i>2.1.2. Macroentorno. Análisis P.E.S.T.</i>	18
<i>2.1.3. Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas</i>	23
<i>2.1.4. Posición competitiva de la empresa</i>	40

2.1.5. <i>Oportunidades y amenazas</i>	46
2.2. Análisis interno	48
2.2.1. <i>Cadena de valor</i>	48
2.2.2. <i>Bloques genéricos</i>	51
2.2.3. <i>Cultura</i>	54
2.2.4. <i>Fortalezas y debilidades</i>	57
2.3. Ventaja competitiva	58
2.4. Análisis FODA	59

CAPÍTULO N° 3

<u>ESTRATEGIA EMPRESARIA</u>	<u>67</u>
3.1. Estrategia de negocios	67
3.2. Estrategia de crecimiento	69
3.3. Estrategia organizacional	70
3.4. Estrategia funcional	72
3.4.1. <i>Definición del target</i>	72
3.4.2. <i>Estrategia de posicionamiento competitivo</i>	73
3.5. Plan de marketing de servicios	75
3.5.1. <i>Situación actual de marketing</i>	75
3.5.2. <i>Objetivos de marketing</i>	76
3.5.3. <i>Mercado objetivo</i>	83
3.5.4. <i>Estrategia de producto</i>	90
3.5.5. <i>Estrategia de promoción y comunicación</i>	109
3.5.6. <i>Estrategia de distribución</i>	119
3.5.7. <i>Estrategia de precio</i>	126
3.5.8. <i>Plan de marketing interno</i>	131
3.5.9. <i>Plan de ventas</i>	134
3.5.10. <i>Presupuesto de marketing</i>	137
3.6. Plan de finanzas	138
<u>CONCLUSIÓN</u>	<u>145</u>

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>147</u>
---------------------	------------

<u>ANEXOS</u>	<u>150</u>
I. Investigación exploratoria inicial de mercado	150
II. Flujo de fondos y estado de resultados proyectado	178
III. Proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento	192
IV. Detalle de costos e inversiones iniciales del proyecto	196
V. Matriz de grupo estratégico	198

RESUMEN TÉCNICO

La presente tesina aborda la creación de “Pasos Nativos”, un instituto artístico multidisciplinario localizado en el distrito de Luzuriaga, departamento de Maipú, provincia de Mendoza, Argentina. El Instituto se dedicará a la prestación de clases artísticas y de formación para los vecinos de la zona, los cuales en la investigación exploratoria inicial presentaron deseos insatisfechos, tanto de clases específicas como folklore, tango, danzas variadas, yoga y guitarra, como de aspectos generales en la prestación que no son atendidos por los actuales participantes, básicamente respecto de los servicios en relación a sus vidas personales. Al mercado existente se suma además un mercado potencial por la construcción de dos nuevos barrios en proximidad directa del Instituto. “Pasos Nativos” basará el diseño de sus servicios inicialmente en estos deseos y necesidades, buscando en el transcurso de sus actividades la constante actualización de dicho diseño a los deseos y necesidades de los clientes conforme se modifiquen en el tiempo, buscando brindar permanentemente un servicio adaptado a lo que busca la población de Luzuriaga. El Instituto presenta una rentabilidad proyectada positiva, principalmente respecto de la remuneración de los profesores, los cuales se constituirán como ‘socios’ en lugar de empleados, brindándoles un incentivo económico muy superior a la media y asegurando su compromiso y lealtad. El principal objetivo no se basa en una ganancia económica (con excepción de la percibida por los ‘socios’), sino en el desarrollo y difusión cultural bajo un formato atractivo para los habitantes de la zona. Dicho esto, los indicadores de VAN y de TIR presentan un balance financiero positivo, por lo que el proyecto es económicamente sustentable.

Palabras claves:

Instituto, enseñanza, arte, danza, plan de negocios.

I- INTRODUCCIÓN

A. Título

Elaboración de un plan de negocios para la creación y gestión del Instituto Artístico Multididáctico “Pasos Nativos”.

B. Proposición

La presente tesina constituye un plan de negocios para el diseño, la creación y la administración de un instituto artístico multididáctico denominado “Pasos Nativos” localizado en el distrito de Luzuriaga del departamento de Maipú en la provincia de Mendoza. Dicho Instituto se orienta a la enseñanza de múltiples disciplinas artísticas y, particularmente, a las danzas folklóricas argentinas.

C. Objetivos

1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación y gestión del instituto artístico multididáctico “Pasos Nativos” en el distrito de Luzuriaga del departamento de Maipú.

2. Objetivos específicos

- Diseñar y ejecutar una investigación exploratoria del mercado en que participará “Pasos Nativos” a fin de detectar deseos y necesidades de dicho mercado.
- Analizar el entorno general y competitivo de “Pasos Nativos” a fin evaluar el contexto en que desarrollará su actividad.
- Elaborar un plan de marketing para la estrategia competitiva de “Pasos Nativos” en base al análisis del entorno y la investigación de mercado.
- Desarrollar un plan financiero que permita verificar la viabilidad y conveniencia financiera del proyecto.

D. Justificación

“Pasos Nativos” entrará a un mercado con una mentalidad colectiva a nivel municipal y provincial que brinda cada vez más importancia a la cultura, pero cuyas necesidades individuales no son conocidas o tenidas en cuenta por las actuales actores del mercado. “Pasos Nativos” buscará aprovechar lo primero y corregir lo segundo para ganarse un lugar en el mercado y en la mente de los clientes.

Toda justificación que respalda este proyecto puede encontrarse en el mercado: por un lado, existe un número considerable de centros culturales en comparación al tamaño de la zona analizada; por otro lado, estos centros captan pocos clientes, encontrándose aquí “estancados”. Dada la creciente mentalidad colectiva, que brinda cada vez más importancia al desarrollo cultural, ¿por qué hay tan pocos clientes para empresas en un mercado aparentemente tan rico en prospectos? Para encontrar el porqué, se realizó una investigación exploratoria. La cual reveló un grado relativamente alto de deseos insatisfechos, pero también mostró diversos aspectos de las preferencias de los clientes a los cuales los participantes actuales simplemente no están respondiendo, como por ejemplo: horarios dispares, precios altos, falta de cercanía y conveniencia, etc.

Todos los anteriores pueden agruparse en el deseo, muy difícil de lograr, de ser importante; que la opinión de uno sea escuchada y tomada en cuenta, que los tiempos del día

a día del cliente sean lo suficientemente importantes como para que una empresa modifique sus propios horarios para adecuarse al mismo, etc.

A la satisfacción del deseo de importancia responden todos los elementos de “Pasos Nativos”. Su posicionamiento, los elementos del servicio ofrecido, las dinámicas de retroalimentación y marketing directo; todos busca satisfacer este deseo de importancia. Brindarle importancia al cliente a través del peso de sus opiniones en el Instituto, así como también, alimentar la importancia que el cliente se asigna a sí mismo a través del crecimiento personal y la mejor calidad de vida que está a su alcance en “Pasos Nativos”.

Por último, se realiza un análisis financiero para verificar, valga la redundancia, la sustentabilidad financiera del proyecto; sin embargo, el objetivo primario del mismo no se basa sólo en una ganancia económica, sino en el desarrollo y difusión cultural bajo un formato atractivo para los habitantes de la zona.

E. Metodica específica

1. Tipo de estudio

El proyecto tratado en el presente plan de negocios supone la utilización de la metodología de primacía organizacional con finalidad creativa¹, dado que el emprendedor tiene la intención de crear una organización nueva bajo el formato de un Instituto Artístico Multididáctico, y requiere la asistencia de un analista (el autor de esta tesina) para evaluar la viabilidad del emprendimiento y diseñarlo de forma tal que aumente sus probabilidades de éxito.

En este contexto, este tipo de estudio implica evaluar aspectos del mercado y de la competencia, para analizar el escenario en que se desarrollará el proyecto y la conveniencia de proseguir con el mismo. Además, implica el diseño de aspectos internos del Instituto en coherencia con el contexto competitivo y las preferencias del mercado, ambos previamente analizados.

¹ (FARRÉS CAVAGNARO, 1985, Pág. 242)

2. Niveles de investigación.

a) Etapa estudio preliminar: la finalidad del estudio a desarrollarse es la elaboración de un plan de negocios para la creación y gestión de un Instituto Artístico Multididáctico, dicho instituto concebido de la pasión del emprendedor por la danza y las artes en general, y de su conocimiento previo informal acerca de los deseos insatisfechos en el mercado (del distrito de Luzuriaga del departamento de Maipú) respecto a estas temáticas. A pesar de estos conocimientos informales, la información disponible y confiable es insuficiente para abordar inmediatamente el proyecto.

b) Etapa de relevamiento de la situación actual: dado que la información disponible inicial era insuficiente, se hizo necesario un relevamiento del mercado del distrito de Luzuriaga, y de los principales competidores y sus características generales. Por un lado, se estudió el mercado a través de una investigación exploratoria de la zona, con énfasis en el área de influencia directa de “Pasos Nativos”. Por otro lado, se estudiaron aspectos generales de la competencia del área de influencia directa.

c) Etapa de diseño del nuevo modelo: en base al relevamiento previamente efectuado, se diseñó a “Pasos Nativos” a partir de las preferencias y valoraciones expresadas por la población de Luzuriaga y la discrepancia entre éstas y las modalidades de operación de los participantes actuales. Se hizo particular énfasis, en la etapa del diseño del mix de marketing, en la valoración de las dimensiones como horarios, cercanía y conveniencia, así como también en los servicios o clases específicas deseadas por la población.

d) Etapa de presentación del proyecto: La presente tesina se expondrá ante un jurado compuesto de autoridades de la Universidad del Aconcagua. La presentación tendrá una duración máxima de 20 minutos y consistirá de una introducción a la temática del proyecto, un resumen de los puntos más importantes del mismo, y un resumen de las conclusiones resultantes del análisis total de la tesina. Para ayudar en esta etapa, se recurrirá a una presentación de PowerPoint de entre 15 y 20 diapositivas con un resumen de los puntos más importantes del proyecto. Terminada la presentación de dichos contenidos, se procederá a

defender la tesina frente a las autoridades del jurado respondiendo a sus preguntas y despejando posibles dudas. Una vez concluida la defensa, el jurado determinará la calificación correspondiente del trabajo expuesto.

F. Organización y estructura del texto

Capítulo N° 1: el primer capítulo constituye una introducción a la parte del desarrollo del proyecto que se analiza a lo largo de la tesina. Expone una idea general de la base del negocio a crear y gestionar, y los objetivos a mediano y largo plazo del negocio como un todo, i.e.² la misión y la visión del negocio.

Capítulo N° 2: el segundo capítulo analiza el marco contextual externo e interno en que se desarrollará el Instituto.

El contexto externo se evalúa a través del análisis P.E.S.T., para los factores generales del contexto, y a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter y del análisis de grupos estratégicos relevantes, para los factores competitivos específicos.

El contexto interno se desarrolla desde cero a través del diseño de la cadena de valor de “Pasos Nativos”, los bloques genéricos que influyen en la misma y una exposición de la cultura empresarial objetivo del Instituto.

En base al análisis del contexto externo e interno, se desarrolla la ventaja competitiva del Instituto y un análisis F.O.D.A. para identificar las posibles estrategias alternativas derivadas de las interrelaciones entre los distintos factores de dicho análisis.

Capítulo N° 3: el tercer capítulo aborda el diseño de todos los elementos del Instituto y sus servicios. Se definen las estrategias de negocios, de crecimiento, organizacional y funcional. Dentro de esta última estrategia se desarrolla el target del Instituto y la estrategia de posicionamiento del mismo, el plan de marketing de servicios (donde se desarrollan todas las dimensiones del Instituto y los servicios ofrecidos) y el plan de finanzas.

² i.e.: Abreviatura del latín “id est”. Significa “es decir”.

G. Fuentes de información

1. Fuentes primarias:

Se estudió el mercado a través de una investigación exploratoria de la zona, con énfasis en el área de influencia directa de “Pasos Nativos”, mediante el formato de una encuesta personal semiabierta a domicilio. Esta encuesta abordó temáticas como: cantidad de hijos del encuestado, preferencias musicales, actividades actuales o hobbies, actividades futuras o deseadas, razón del carácter insatisfecho de estas actividades, valoración de dimensiones varias vinculadas a negocios de la naturaleza de “Pasos Nativos”, datos de contacto y horarios de trabajo. Los hallazgos de este estudio se encuentran plasmados en el Anexo I.

También, se entrevistó y consultó, a lo largo de la elaboración del plan de negocios, a la emprendedora misma de “Pasos Nativos”, la profesora Aldana Arenas, quien cuenta con una amplia experiencia de enseñanza y conocimiento comprensivo de los clientes, así como también de la administración general de los establecimientos de otros participantes de la industria; éstos tanto competidores directos zonales, como participantes puramente referenciales y geográficamente alejados.

Por último, se estudió a la competencia directa mediante el análisis de los servicios ofrecidos, los establecimientos físicos, los esfuerzos de comunicación y promoción utilizados, y el análisis de datos internos como la cartera de clientes de cada servicio. Los hallazgos se encuentran plasmados a lo largo del Capítulo 2.

2. Fuentes secundarias

Entre la totalidad de la bibliografía y demás fuentes consultadas para la elaboración de esta tesina, las siguientes fueron las más influyentes en su desarrollo:

FERNÁNDEZ, Pablo, La gestión del Marketing de Servicios: de esta obra deriva casi la totalidad de las bases sobre las que se diseñaron las dimensiones del servicio de “Pasos Nativos”, además de muchos otros principios fundamentales propios del marketing de servicios.

JOHNSON, Gerry, y SCHOLLES, Kevan, Dirección Estratégica: esta obra asienta las bases de la totalidad del análisis del macroentorno, contribuyendo a su vez con conceptos relacionados a las cinco fuerzas competitivas de Porter.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva: esta obra asienta las bases del modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado en el análisis del contexto externo.

PORTER, Michael, Ventaja Competitiva: esta obra asienta las bases del modelo genérico de la cadena de valor, adaptado a las necesidades de “Pasos Nativos” en el análisis interno.

II- DESARROLLO

CAPÍTULO N° 1: **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

1.1. Oportunidad de negocios

El proyecto analizado en este plan se basa en un instituto artístico multididáctico, llamado desde ahora “Pasos Nativos” o “Instituto”, que ofrecerá actividades de índole artística, físico-artística y de formación, satisfaciendo la necesidad de mejorar la calidad de vida, el deseo genérico de actividades físicas y/o mentales para esparcimiento, entretenimiento y aprendizaje simultáneos, y el deseo u objetivo específico de cada clase individual, de personas de la zona de Luzuriaga, Maipú. La oportunidad de negocios radica en parte a la falta de establecimientos en la zona analizada que ofrecen estas actividades, y en parte a la existencia de establecimientos que sí ofrecen las actividades, pero en términos que difieren de las expectativas de los clientes potenciales³.

El objetivo del presente plan de negocios es el de diseñar “Pasos Nativos” y todos sus servicios y procesos a partir de los deseos, necesidades y expectativas del cliente potencial, asegurando su satisfacción y encantamiento, así como también validar el proyecto desde el punto de vista económico y financiero.

³ Ver: Anexo I. Investigación exploratoria inicial de mercado. Pág. 149.

1.2. Visión

Ser el mejor instituto de enseñanza artística en cuanto a la satisfacción de las necesidades de esparcimiento, entretenimiento y aprendizaje simultáneos de los clientes del departamento de Maipú, Mendoza.

1.3. Misión

Ser el instituto artístico líder en actividades de danza, música, idiomas y artes manuales; satisfaciendo la necesidad de mejorar la calidad de vida de abuelos, padres e hijos de la localidad de Luzuriaga, Maipú a través de actividades físicas y/o mentales; ofreciendo excelencia de servicios como resultado de un sistema de inteligencia de mercado basado en la periodicidad de (1) retroalimentación de información de los clientes actuales, y (2) relevamientos de las zonas actuales y potenciales, para identificar y mejorar continuamente el servicio de acuerdo a las expectativas y valoraciones dinámicas de los clientes.

CAPÍTULO N° 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis externo

2.1.1. Naturaleza del entorno

Por un lado, dados los grandes cambios que está presentando el macroentorno en los últimos años, y dado que no presenta señales de cambio en el futuro inmediato, se concluye que “Pasos Nativos” operará en un macroentorno altamente dinámico en todas sus dimensiones. Esta turbulencia está dada, principalmente, por la sostenida inflación de la economía argentina que crea incertidumbre en la capacidad de compra de las personas, el entorno político que presenta tensión entre posturas opuestas e inestabilidad al carecer de un rumbo definitivo para el futuro, y los cambios socio - culturales que afectan los valores y las opiniones de la población, en particular hablando de los segmentos mas jóvenes. Por otro lado, dada la cantidad limitada de variables significativas que influyen en la industria analizada y la relativa estabilidad de las mismas, se puede concluir que se está tratando con un microentorno simple o estático. Los procesos técnicos de la globalidad de los servicios prestados son sencillos y sin cambios o innovaciones tecnológicas o metodológicas significativas. La situación competitiva tiene potencial de presentar variaciones, aunque estas pueden ser anticipadas y no presentarían cambios significativos en la situación competitiva global de la zona analizada, al estar la industria (artístico-educativa) en la etapa de madurez, específicamente tratándose de segmentos en proceso de fragmentación⁴, caracterizados por la inexistencia de ventajas competitivas únicas en las estrategias comerciales de sus participantes.

⁴ (OCAÑA, 2006)

2.1.2. Macroentorno. Análisis P.E.S.T.

Dadas las características inherentes a la industria analizada, se concluye que las variables que más influyen en su macroentorno pertenecen a las dimensiones socio - culturales, económicas, y en menor medida político - legales. La variable de tecnología, dada la naturaleza de “Pasos Nativos” y su sector de actividad, no será analizada dado que no es considerada de relevancia para el proyecto. Dentro de estas dimensiones, se identificaron los siguientes factores clave:

A. Político - legal

1. Ley 8.154 Art. 136: presenta un reglamento con las condiciones que el potencial emprendedor debe reunir para calificar para un préstamo.

Artículo 126 - Autorización al Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza para que otorgue Créditos a Microemprendimientos - Autorícese al Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza, a destinar una partida de hasta pesos dos millones (\$ 2.000.000) para crear un Fideicomiso, a través de Mendoza Fiduciaria S.A., con destino al otorgamiento de préstamos de hasta pesos quince mil (\$ 15.000), para el financiamiento de activos fijos y/o capital de trabajo que priorice los microemprendimientos. Autorícese al Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación para conceder los préstamos a través de la Dirección de Promoción PYME dependiente de la Subsecretaría de Promoción Industrial, Tecnología y de Servicios, los que serán cancelados por el Fideicomiso que autorice el presente artículo. Los fondos recuperados serán utilizados como un fondo para otorgar nuevos préstamos con las características que establezca la reglamentación del presente artículo.

2. Ley 8.633 Impositiva: capítulo 2: impuesto sobre los ingresos brutos. El artículo 4° establece un impuesto mínimo mensual sobre los ingresos brutos de \$120 (punto 20, “Otras actividades no incluidas en los incisos precedentes”). El artículo 5° categoriza a “Pasos

Nativos” en la categoría B (al tener una facturación anual inferior a \$ 48.000 en su primer año de actividad; se recategorizará en su segundo año), estableciéndole un importe por mes de \$160.

3. Ley 26.206: sitúa a la Educación Artística como una de las ocho Modalidades del Sistema Nacional. El capítulo VII artículo 39 especifica que la Educación Artística comprende:

a) La formación en distintos lenguajes artísticos para niños/as y adolescentes, en todos los niveles y modalidades.

b) La modalidad artística orientada a la formación específica de nivel secundario para aquellos/as alumnos/as que opten por seguirla.

c) La formación artística impartida en los institutos de educación superior, que comprende los profesorados en los diversos lenguajes artísticos para los distintos niveles de enseñanza y las carreras artísticas específicas.

4. Ley 26.476 de Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado, exteriorización y repatriación de capitales. Persigue la regularización de impuestos y recursos de la seguridad social, la regularización del empleo no registrado o insuficientemente registrado y la promoción para que los nuevos contratos de trabajo se regularicen utilizando como herramienta para lograrlo la condonación de deudas y el otorgamiento de planes de pagos.

5. Impulso de la Ley Nacional de Danza. El martes 26 de agosto de 2014 tuvo lugar la primera audiencia pública para debatir el proyecto de una Ley Nacional de Danza, que establece en su primer artículo que “la danza, en sus diversos géneros y manifestaciones, por su valor social y por constituir un factor esencial en el desarrollo de la cultura al ser creadora de valor simbólico, será objeto de promoción, estímulo y apoyo por parte del Estado”. Para llevar a cabo estas acciones se creará el Instituto Federal de la Danza (IFDA). El IFDA tiene a su cargo el fomento, promoción, estímulo, apoyo y preservación de la actividad de la danza en general, y son sus funciones, entre otras:

- “a) El apoyo financiero a la creación y producción de la danza no oficial;
- b) El apoyo financiero para el sostenimiento y equipamiento de salas no oficiales existentes que dediquen parte importante de su programación a la danza; y de salas a crearse que se dediquen exclusivamente a la danza;
- c) El fomento de la danza, a través de la organización de circuitos estables que integren tanto salas o espacios nuevos como ya existentes, convencionales o no, tanto públicos como privados;
- d) La difusión de la danza, a partir de la edición de libros, folletos, publicaciones, boletines referidos especialmente a la danza y el movimiento, ya sean de producción propia o de terceros;
- e) El fomento a organizaciones no gubernamentales dedicadas a la danza;
- f) La formación de nuevos públicos fortaleciendo la presencia de la danza en todo el sistema educativo, en las programaciones culturales, en los medios de comunicación y en el desarrollo comunitario;
- g) El fomento de la actividad mediante la organización de ciclos, certámenes coreográficos, festivales o sesiones de danza en el marco de una temporada anual.
- h) La creación del Observatorio de la danza para el estudio, evaluación, cuantificación y planificación de políticas para la actividad;
- i) La creación del Archivo Nacional de la Danza, para la recuperación, recopilación, conservación, difusión y estudio del patrimonio de la danza argentina, entendiéndose por tal el material bibliográfico, audiovisual, fotográfico, manuscrito, de notación coreográfica y cualquier otro que pudiese ser considerado relevante.”⁵

6. Normativa de sociedades: las sociedades de hecho (cuyo formato adoptará “Pasos Nativos”) no adoptan ningún tipo societario detallado en la Ley de Sociedades 19.550. No tienen un contrato escrito ni se inscriben en el Registro Público de Comercio. Los gastos de inscripción son nulos y los de administración mucho menores que los de otras sociedades (al no estar obligada a llevar libros rubricados ni presentar balances). Sólo debe darse de alta en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como Sociedad de Hecho y generar el C.U.I.T. presentando los documentos de los socios.

⁵ (LEY NACIONAL DE DANZA)

7. Apoyo de la actividad y desarrollo de PyMEs tanto de entidades públicas como privadas, a través de programas de créditos y capital semilla, orientados a promover emprendimientos con bajos recursos económicos. Muchos de estos programas incluyen también actividades de capacitación sin cargo adicional.

B. Socio-cultural

1. Demografía y cambios en el estilo de vida: perfil socio-cultural y demográfico de la zona. La zona de influencia de “Pasos Nativos” cuenta con un nivel socio-económico medio, a excepción de los B° Gonzales Galiño y Los Maestros, cuyo espectro socio-económico se inclina al nivel medio-bajo. La población ‘dominante’ de cada barrio en términos del ciclo de vida varía; población de la tercera edad en Ferroviario 2, adolescentes en Ferroviario 1, jóvenes adultos en Arcoiris, y niños en edad de primaria en Gonzales Galiño y Los Maestros. En estos últimos dos barrios el promedio de hijos por pareja de padres es de entre tres y cinco, mientras que para la zona de influencia total es de dos hijos. La totalidad de Luzuriaga posee una mentalidad “de barrio”, la misma caracterizada por una interacción social activa entre los vecinos y esperando los mismos (en lo posible) encontrar todo lo necesario a no más de dos cuadras de su vivienda. En relación al pasado, los niños continúan jugando en la calle, pero con menor frecuencia; y si asisten actividades pagas específicas (fútbol, karate, baile, etc.), la gran mayoría asiste a sólo una actividad, siendo la excepción aquellos padres que contratan dos o más actividades para cada uno de sus hijos. Los roles familiares permanecen relativamente invariables, ocupando las madres y abuelas el rol de amas de casa, y los padres el de proveedores económicos del hogar. Respecto a este último punto, si bien los oficios y profesiones de los padres son variados, en el caso de los B° Gonzales Galiño y Los Maestros la mayoría se dedica al rubro construcción en calidad de obreros.

2. Preocupación y búsqueda de impulso en la enseñanza cultural por parte de la Dirección General de Escuelas, el Instituto Nacional de Formación Docente, y la población general, buscando establecer con claridad la importancia de la educación artística en la formación integral de los seres humanos. En forma particular, pero no exclusiva, respecto de áreas tales como música, teatro, educación plástica y danzas.

C. Económico

1. Inflación y evolución de los precios: según la consultora Evaluatecon⁶, la inflación en Mendoza a fines de octubre de 2014 superaba apenas el 30 %, previendo una inflación anual de entre 37 y 40 %. Estos valores se correlacionan con los indicadores nacionales: según la consultora Ecolatina⁷, se espera que la inflación en Argentina cierre el 2014 en 37 %. Según The Economist⁸, Argentina presenta una inflación interanual de 36,9 %, segundo después de Venezuela en el ranking mundial de inflación.

2. Desempleo: según la Encuesta Permanente de Hogares, durante los últimos doce meses, el índice de desocupación en Mendoza pasó de 4,2 a 5,8 %⁹. Según INDEC¹¹, en el segundo trimestre de 2014, para el total de los 31 aglomerados urbanos de la Argentina, la tasa de actividad fue del 44,8 %, la tasa de empleo, del 41,4 % y la tasa de desocupación, del 7,5 %.

3. Contracción del consumo: según un informe de la consultora Ecolatina¹²¹³, el ingreso real per cápita de una familia de altos ingresos disminuyó un 7,7 %, mientras que en las familias con menores ingresos cayó un 16,2 %. Estos números se correlacionan directamente al ritmo creciente de la inflación. Esta caída del poder de compra lleva a la población a disminuir o suspender su consumo de bienes y servicios, recurrir en mayor medida a segundas y terceras marcas, y en general a reducir o evitar gastos en productos y servicios prescindibles o de lujo.

⁶ (EN MENDOZA, LA INFLACION YA SUPERÓ LOS AUMENTOS SALARIALES)

⁷ (PREVÉN PARA TODO 2014 UN 37% DE INFLACION)

⁸ (LOS CAMPEONES MUNDIALES DE LA INFLACION: VENEZUELA Y ARGENTINA)

⁹ Datos de noviembre de 2014.

¹⁰ (EL DESEMPLEO DIO UN SALTO Y CASI LLEGA AL 6% EN MENDOZA)

¹¹ (LA DESOCUPACIÓN FUE DEL 7,5% DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2014)

¹² Elaborado en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares del 2º trimestre de 2014 y al IPC que elabora la consultora.

¹³ (CAÍDA EN LOS INGRESOS: CÓMO IMPACTA EN LA VIDA COTIDIANA)

2.1.3. Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas

El siguiente análisis del microentorno de “Pasos Nativos” está basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” (2001).

Todos los subfactores que influyen en cada una de las fuerzas de Porter se calificarán en una escala de uno a cinco, respecto del punto particular analizado.

A. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se calificarán las barreras de entrada en una escala de 1 (muy negativo; gran amenaza) a 5 (muy positivo; gran oportunidad).

A1. Economías de escala: [2] hay escasas posibilidades de generar economías de escala en el sector analizado. Lo más cercano a esto es la acumulación de estudiantes en una clase, aumentando la productividad del profesor de la misma y la rentabilidad global por unidad horaria. Sin embargo, esta instancia no representa una economía de escala *per se*, dado que una vez superado cierto número de estudiantes por profesor (aproximadamente 15, según la experiencia del emprendedor), la calidad de enseñanza deja de ser óptima y empieza a declinar. Además, la remuneración de profesor (en general, en relación de dependencia) es variable y dependiente de su cantidad de alumnos, por lo que la evolución de volumen/costos/rentabilidad es lineal. Por otro lado, esta cantidad superior de alumnos no representa una condición *sine qua non* de rentabilidad en lo que respecta a la entrada de nuevos competidores, dado que la mayoría de éstos presentan un perfil similar al de “Pasos Nativos”, i.e. individuos que deciden empezar a dar clases relacionadas con su especialidad por cuenta propia, en su propio domicilio o bien a domicilio, por lo que su rentabilidad no está sujeta a un costo fijo (e.g.¹⁴ de alquiler) que los obligue a obtener esta cuasi-economía de escala como condición de ingreso.

¹⁴ e.g.: Abreviatura del latín “*exempli gratia*”. Significa “por ejemplo”.

A2. Diferenciación: [3] dado que “Pasos Nativos” observa la industria como potencial competidor, la diferenciación existente de las empresas ya involucradas representa una variable importante a tener en cuenta. Esta diferenciación existente no está basada en la presencia de marca, publicidad o esfuerzos institucionales similares, sino en la trayectoria temporal de una parte de las empresas activas en la zona (específicamente centros culturales, algunos con hasta treinta años de antigüedad), lo que las hace reconocidas a un nivel de “tradición” por las personas de la zona y por tanto se constituye en una amenaza. Sin embargo, dado que su reconocimiento es dado por sentado y no es activamente reforzado, puede significar en una oportunidad para “Pasos Nativos” de buscar una diferenciación clara mediante esfuerzos sistemáticos.

A3. Requerimientos de capital: [1] la necesidad de capital para el ingreso de nuevos competidores a la industria es escasa, dado que el principal producto comercializado por estas empresas es de carácter intangible y basado en las capacidades individuales de los recursos humanos. Como se dijo en el punto A1, el perfil de los competidores potenciales implica poca inversión en activos fijos (i.e. locales comerciales), requiriendo escaso capital para equipar el serviescenario con lo básico para iniciar la actividad comercial. Así, la principal amenaza en este sentido es la entrada de competidores de tipo “PyMEs domiciliarias culturales” y “profesores freelance a domicilio”¹⁵. Además, la investigación de clientes potenciales reveló una importancia mínima de los aspectos físicos del serviescenario, ligados a la necesidad de capital¹⁶.

A4. Desventajas de costos independientes de las economías de escala:

a) Acceso preferencial a materia prima: [4] por materia prima se habla de los recursos humanos encargados de impartir las distintas clases disponibles. Muchos de estos profesores llevan un tiempo considerable trabajando en los centros culturales de trayectoria temporal, por lo que se puede deducir que desarrollaron una afinidad emocional y una familiaridad por estas instituciones. Sin embargo, esto no implica una falta absoluta de disponibilidad para desempeñarse en otros proyectos (dado que muchos profesores enseñan su especialidad en diversas instituciones simultáneamente), aunque sí implica prioridad a favor de sus instituciones iniciales, dada su percepción de solidez y el riesgo percibido de renunciar a éstas

¹⁵ Ver: Profesores freelance. Pág. 42.

¹⁶ Ver: Anexo I. Investigación exploratoria inicial de mercado. Pág. 149.

en favor de proyectos sin un éxito asegurado. Sin embargo, esta última situación es extrema e inusual y, dadas las características del sistema de remuneración de “Pasos Nativos”¹⁷, no se prevé una dificultad considerable para captar los recursos humanos necesarios.

b) Ubicación geográficamente favorable: [4] dos de los tres centros culturales de la zona se encuentran en proximidad inmediata de dos de las cuatro escuelas de la zona, lo que contribuye a su conocimiento entre los vecinos, y particularmente a la probabilidad de que las madres y padres estén dispuestos a llevar a sus hijos a los mismos, dada la familiaridad de la zona y del trayecto y tiempo requeridos para acudir a los centros culturales. Sin embargo, al hablar de “Pasos Nativos”, su sede al inicio de las actividades se encontrará en el centro de Luzuriaga, lo que contribuirá a la disponibilidad de toda la gente de la zona (con la excepción del área excluida por las avenidas Urquiza y Sarmiento, que actúan como barreras psicológicas) a acudir al Instituto, además de estar el mismo en proximidad con una de las escuelas carentes de un centro cultural cercano.

A5. Costos de cambio: [2] los únicos costos de cambio a los que se ve sometido el cliente que cambia de institutos son psicológicos (principalmente de carácter emocional), aunque pueden ser importantes. Estos costos incluyen el hecho de renunciar a un ambiente y relación familiar para optar por otros desconocidos, generando incertidumbre y cierta resistencia al cambio. Esto implica el cambio de rutas para acudir al establecimiento, la exposición a un ambiente extranjero, y el esfuerzo psicológico que requieren los clientes (especialmente cuando se refiere a los hijos de los compradores) para desarrollar nuevas relaciones. Este costo aumenta progresivamente conforme el cliente permanezca en el Instituto; dicho esto, el costo de cambio es virtualmente nulo para un cliente de la competencia nuevo o primerizo.

Conclusión: se presentan barreras de entrada de magnitud media-baja (2,4) para nuevos competidores, siendo el contexto relativamente negativo al considerar el análisis del sector como participante actual. Las barreras más importantes que frenan la entrada están relacionadas con el acceso preferencial a recursos humanos y la conveniencia geográfica que presentan algunos de los competidores actuales. Por otro lado, las menores barreras se componen de los bajos requerimientos de capital, la baja posibilidad y necesidad de

¹⁷ Ver: Remuneración del personal. Pág. 103.

economías de escala, y los bajos costos de cambio del cliente (aunque esta última variable es relativa).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Economías de escala</i>		●				2
<i>Diferenciación</i>			●			3
<i>Requerimientos de capital</i>	●					1
<i>Desventajas de costos indep. de econ. de escala</i>				●		4
<i>Costos de cambio</i>		●				2
Situación del contexto			●			2,4

Fuente: elaboración propia

B. Rivalidad existente entre competidores actuales

Se calificará la contribución al grado de rivalidad de cada uno de los factores en una escala de 1 (muy negativo; rivalidad implicada muy alta) a 5 (muy positivo; rivalidad implicada muy baja).

B1. Número de competidores / Grado de equilibrio: [3] si bien, dado el tamaño de la zona analizada, hay una cantidad relativamente considerable de participantes de recursos similares, las acciones activamente competitivas de éstos (de por sí escasas) se encuentran en gran medida limitadas a sus respectivas zonas geográficas de influencia, “aceptando” cada competidor su correspondiente cuota del mercado, y en cierta medida respetando los clientes de Luzuriaga estas zonas (posiblemente por la conveniencia inherente de las ubicaciones).

B2. Tasa de crecimiento de la industria: [2] la industria (respecto de la zona analizada) se encuentra en la etapa de madurez, específicamente en proceso de fragmentación¹⁸. Esto implica que, en la teoría, las empresas existentes deben crecer arrebatándoles cuota de mercado a sus competidores, al tiempo que luchan por mantener su participación actual. Sin embargo, en la práctica, y dada la disponibilidad de capital de los competidores actuales, este enfrentamiento se presenta de forma pasiva, con escasas o nulas acciones competitivas agresivas. A esto se suma la poca formulación e implementación de estrategias competitivas formales por parte de los participantes. Sin embargo, y a pesar de esta falta de acción en el terreno competitivo, persiste la realidad de que la industria artístico-educativa de la zona de Luzuriaga está creciendo a un ritmo mayor que la demanda de este mercado.

B3. Costos fijos del sector: [5] la incidencia de los costos fijos en la operación de los establecimientos del sector es baja, al ser el alquiler del local y sus costos asociados prácticamente el único costo fijo vinculado al desempeño de estas empresas. Además, este costo es virtualmente inexistente para muchos competidores actuales y potenciales (e.g. PyMEs culturales domiciliarias y profesores freelance). Esto se traduce en una baja presión para aumentar el volumen de servicios prestados, y por tanto en una baja rivalidad existente.

B4. Diferenciación: [3] como se dijo anteriormente en el punto A2, no hay una clara diferenciación en los servicios ofrecidos por los participantes actuales, al menos a nivel institucional. Sin embargo, y dependiente del tiempo que cada cliente haya estado vinculado con una institución, éste puede haber desarrollado afinidad por el personal de la misma, aunque no hay evidencia de que las instituciones hayan desarrollado un claro enfoque de recursos humanos global para potenciar y optimizar este vínculo, por lo que la eventual diferenciación resultado del mismo es accidental. A este potencial vínculo se le suma la citada trayectoria de algunos centros culturales, lo que implica un posicionamiento mental definitivamente existente, aunque no claramente definido, planeado o potenciado. Esta falta de esfuerzos explícitos implica una rivalidad ciertamente existente, pero pasiva.

¹⁸ (OCAÑA, 2006)

B5. Capacidad adicional: [3] si bien algunos centros culturales competidores poseen una capacidad física superior para impartir más clases a un mayor número de alumnos, no se perciben esfuerzos competitivos explícitos en el mercado para aprovechar dicha capacidad. Además, no hay indicios de una futura expansión por parte de ninguno de los competidores actuales. Por esto, la capacidad adicional representa una rivalidad potencialmente alta, pero actualmente pasiva.

B6. Barreras de salida: [4] las barreras de salida económicas son bajas o nulas, dada la ausencia de activos especializados y la capacidad de los locales comerciales de responder a las necesidades de una variedad de negocios potenciales. Sin embargo, existen barreras de salida emocionales, particularmente en los competidores actuales más pequeños (de perfil similar a “Pasos Nativos”), quienes incurren en la actividad principalmente impulsados por un deseo de impartir enseñanza de temáticas por las que comparten una pasión personal, más allá de los factores económicos, los que juegan un rol menor (aunque están presentes).

Conclusión: el sector presenta una rivalidad existente media-baja (3,3), siendo el contexto relativamente positivo. La rivalidad está dada particularmente por su etapa en el ciclo de vida de la industria (madurez en proceso de segmentación), lo que implica una cantidad considerable (en relación con el tamaño del mercado analizado) de empresas de servicios similares y no diferenciados explícitamente, y un bajo o nulo crecimiento de la demanda. Esto crea una necesidad de segmentar las necesidades del mercado para hacer foco en los segmentos más rentables, así como la creación de una ventaja competitiva única y definitiva para la supervivencia y prosperidad de “Pasos Nativos”. Por otro lado, los factores que limitan la rivalidad son el bajo papel que juegan los costos fijos en el sector y sus acciones competitivas, así como también, las bajas barreras de salida.

Rivalidad existente entre competidores actuales

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Número de competidores / Grado de equilibrio</i>			●			3
<i>Tasa de crecimiento de la industria</i>		●				2
<i>Costos fijos del sector</i>					●	5
<i>Diferenciación</i>			●			3
<i>Capacidad adicional</i>			●			3
<i>Barreras de salida</i>				●		4
Situación del contexto			●			3,3

Fuente: elaboración propia

C. Amenaza de productos sustitutos

En el análisis de competidores, se considerarán tales como aquellos que satisfagan la misma necesidad y deseo (i.e. la necesidad de “mejorar la calidad de vida”, mediante “actividades físicas y/o mentales de esparcimiento, entretenimiento y aprendizaje simultáneos”), mientras que se considerarán, por otro lado, productos (i.e. proveedores o servicios) sustitutos a aquellos que satisfagan sólo la misma necesidad, o la necesidad en relación a un fragmento del deseo a satisfacer por “Pasos Nativos” (i.e. mejorar la calidad de vida mediante una actividad “física” [A] o ”mental” [B] de “esparcimiento” [1], “entretenimiento” [2] o “aprendizaje” [3]). Asimismo, también se considerarán sustitutos aquellas actividades que respondan a la necesidad específica expresada por una parte importante de la muestra, el “gasto de energía extra por parte del hijo” [4], y aquellos proveedores que ofrezcan solo un servicio o clase individual (siendo sustitutos solo cuando la

búsqueda original de proveedores por parte del cliente responda a un perfil capaz de satisfacer la necesidad de múltiples actividades; caso contrario serán considerados competidores) i.e., son sustitutos situacionales [S]. Según esta clasificación, los sustitutos identificados son:

- Colegios con doble escolaridad o talleres de tarde	[A/B]	[1/3]	[4]	
- Clubes de fútbol vecinales y deportes en general	[A]	[1/2]	[4]	
- Artes marciales	[A]	[1]	[4]	
- Escuelas / institutos de idiomas	[B]	[3]		[S]
- Computadora e Internet	[B]	[1/2/3]		
- Estudios / institutos de danza	[A]	[1/2]	[4]	[S]
- Otras instituciones físicas (gimnasio, pilates, yoga)	[A]	[1]		
- Profesores independientes (guitarra / idiomas / yoga)	[B]	[1/3]		[S]

Las amenazas potenciales presentadas por estos sustitutos se dividen en tres puntos, calificados en una escala de 1 (muy negativo; amenaza alta) a 5 (muy positivo; amenaza baja o nula):

C1. Ventajas sobre el servicio: [4] relativas. Dependiendo del sustituto específico analizado, éstos pueden presentar ventajas de conveniencia (colegios de doble escolaridad), de enfoque en la actividad deseada (escuelas o institutos especializados en una actividad), de simple conveniencia económica (deportes practicados informalmente, el uso de PC e internet de forma autodidáctico), o una combinación de éstas. Por otro lado (específicamente los sustitutos constituidos por profesores freelance y los que implican aprendizaje autodidáctico) presentan la desventaja de carecer de un ambiente adecuado para el aprendizaje, la socialización, o simplemente de diseño agradable, ventajas ofrecidas por “Pasos Nativos” y otros competidores. Esta desventaja es virtualmente insuperable por la propia naturaleza de estos sustitutos, mientras que las ventajas que presentan sobre los servicios a ofrecer por “Pasos Nativos” pueden ser minimizadas o neutralizadas a través de la justificación del posicionamiento objetivo del Instituto mediante su comunicación e implementación sistemática¹⁹.

¹⁹ Ver: Estrategia de posicionamiento competitivo. Pág. 72.

C2. Costo de cambio: [2] relativo. El costo de cambio económico es bajo o nulo, por lo que en teoría se podría perder un cliente en cualquier momento. Este costo específico es bajo dada la falta de una inversión a largo plazo del cliente en una actividad específica, con la posible excepción de la compra de material para una actividad (e.g. guitarra o batería, vestimenta de danza o artes marciales, etc.), lo que se traduciría en un costo de cambio basado en la justificación o aprovechamiento de una inversión pasada. Sin embargo, el costo de cambio más importante se basa en factores emocionales; variables interpersonales y sociales que tendrán una importancia particular en el diseño del servicio, de la cultura y del plan de marketing interno de “Pasos Nativos”, entre otros. Además, si bien estos aspectos maximizan el costo de cambio, éste aumentará progresivamente por cuenta propia conforme el cliente permanezca en el Instituto. Dicho esto, el costo de cambio es virtualmente nulo para un cliente primerizo.

C3. N° de sustitutos: [1] alta. La cantidad de sustitutos para la adquisición de los conocimientos o los beneficios de formación del Instituto es enorme, presentándose bajo diversos formatos. Este elevado número de sustitutos y su fácil accesibilidad se traduce indudablemente en una amenaza muy alta.

Conclusión: amenaza media-alta (2,3), siendo el contexto negativo. La amenaza de sustitutos es fundamentalmente dada por el elevado número de sustitutos disponibles, y en menor medida el bajo costo de cambio que presenta el cliente. Por otro lado, las ventajas y desventajas que los sustitutos presentan respecto del servicio ofrecido son variadas y relativas, considerándose el contexto de esta variable como positivo (dada la posibilidad de explotar ventajas del servicio ofrecido y minimizar desventajas).

Amenaza de productos sustitutos

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Ventajas sobre el servicio</i>				●		4
<i>Costo de cambio</i>		●				2
<i>Número de sustitutos</i>	●					1
Situación del contexto		●				2,3

Fuente: elaboración propia

D. Poder de negociación de los compradores

Los factores contribuyentes al poder de negociación de los compradores se calificarán en una escala de 1 (muy negativo; alto poder implicado) a 5 (muy positivo; bajo poder implicado).

D1. Grado de concentración de compradores: [4] bajo. Dado a que los clientes finales se constituyen de individuos o familias, éstos desorganizados y sin consensos comunales relevantes, no existe un grado de concentración ni poder de negociación considerable. Lo más cercano a esto es el caso de familias numerosas, i.e. con múltiples clientes potenciales. Además, dado que se está tratando con un servicio, el límite de tiempo disponible elimina la posibilidad de una concentración relevante de transacciones en un cliente o grupo, lo que disminuye su importancia relativa para el sector y su poder de negociación. Por otro lado, el aspecto barrial del mercado y la consecuente cercanía a nivel personal entre los prospectos habilita un diálogo e intercambio de opiniones importante entre los mismos. Estas opiniones, positivas o negativas, poseen una transmisión dinámica que confiere a los compradores una forma de concentración a tener en cuenta, al dirigir implícitamente sus comportamientos y consumos.

D2. Grado de concentración de la industria suministradora: [2] bajo. Existen participantes con capacidad física considerable y diversidad de actividades, pero estas actividades rara vez son exclusivas, siendo ofrecidas por otros competidores diversificados como ellos (e incluso a veces por el mismo proveedor permanente), o bien enfocados en dicha actividad, sin mencionar, además, la disponibilidad de sustitutos. Globalmente, e independientemente del tamaño o la capacidad de los competidores, existe un número de participantes y opciones para el cliente tal que el poder de negociación de la oferta es disperso y débil (como se dijo en el punto B1).

D3. Existencia de sustitutos o productos alternativos: [2,3] existen servicios sustitutos o alternativos a los servicios del sector, presentando una amenaza importante en cuanto a cantidad y bajo costo de cambio, y oportunidades a tener en cuenta en relación a las ventajas y desventajas ofrecidas por éstos.

D4. Costo de cambio: [2] puede ser importante, estando vinculado principalmente a aspectos psicológicos y emocionales a medida que el cliente acumula experiencias en un establecimiento. Esto se traduce en un poder de negociación alto al principio y reducido después de un tiempo.

Conclusión: el comprador presenta un poder de negociación medio-alto (2,5), siendo el contexto relativamente negativo. El poder de negociación está fundamentado en el bajo grado de concentración de la industria suministradora, la disponibilidad de sustitutos y el bajo costo de cambio. Por otro lado, el bajo grado de concentración de los compradores y la evolución esperada en el costo de cambio (expuesta en el punto B4) son factores que disminuyen su poder de negociación.

Poder de negociación de los compradores

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Grado de concentración de compradores</i>				●		4
<i>Grado de concentración de la industria suministradora</i>		●				2
<i>Existencia de sustitutos o productos alternativos</i>		●				2,3
<i>Costo de cambio</i>		●				2
Situación del contexto			●			2,5

Fuente: elaboración propia

E. Poder de negociación de los proveedores

Se subdividen a los proveedores en dos tipos, en base a su relación y nivel de involucramiento con la institución: permanentes (P), que incluyen primariamente a los profesores de las distintas clases disponibles en un instituto (y al personal de limpieza y mantenimiento si lo hubiere); y temporales (T), que incluyen a proveedores ajenos a la organización que proporcionan, sea en forma periódica o única, el material necesario para el funcionamiento del Instituto (elementos de limpieza, para clases específicas, del serviescenario, servicios de imprenta o de diseño, etc). Los factores que contribuyen al poder de negociación de los proveedores se calificarán en una escala de 1 (muy negativo; alto poder implicado) a 5 (muy positivo; bajo poder implicado).

E1. Grado de concentración de proveedores

(P): [4] baja. Si bien no hay gran abundancia de profesores, sí existen muchos en relación a su industria cliente (i.e. centros de enseñanza). Además de la dispersión física del poder entre muchos proveedores, estos frecuentemente ofrecen sus servicios bajo una

modalidad freelance informal, por lo que la mayoría no opera bajo normativas o exigencias laborales de común acuerdo, las que, de existir, les brindarían mayor influencia en las condiciones de contratación si concentraran su poder de negociación individual.

(T): [4] baja. Dependiendo de los productos o servicios específicos requeridos de estos proveedores, éstos pueden presentar una concentración muy baja (e.g. productos de limpieza, sillas y otros bienes masivos) o relativamente alta (e.g. colchonetas de ejercicio y otros bienes no-masivos). Sin embargo, en ningún caso el proveedor presenta un grado de concentración, y por tanto un poder de negociación, absoluto o particularmente considerable.

E2. Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores

(P): [1] nula. Se considera que, al constituirse una persona como proveedor de un activo intangible basado en un conocimiento indispensable para la enseñanza de una clase, no existe sustituto viable que permita prescindir del proveedor sin cambiar la actividad o clase impartida, por lo que su poder de negociación es muy alto.

(T): [3] media. Si bien ciertos productos cuentan con sustitutos (e.g. silla, banco o sillón; distintos tipos de colchoneta, etc.), otros carecen de sustitutos (e.g. espejo, elementos de limpieza, instrumentos musicales), variando su poder de negociación de forma acorde.

E3. Costo de cambio de proveedores

(P): [2] alto. Los costos de cambiar un profesor se traducen en la necesidad de reiniciar el proceso de búsqueda, selección y capacitación cultural de un nuevo proveedor. Además, el cambio de un proveedor permanente puede erosionar la experiencia del cliente en el Instituto, el cual debe afrontar la pérdida de una relación desarrollada en pos de otra desconocida, lo que aumenta la probabilidad de que siga al proveedor original en su nuevo lugar de enseñanza, o simplemente, decida cambiar de instituto al perder parte del valor que percibía del establecimiento inicial.

(T): [5] nulo. Los productos de los proveedores temporarios no necesitan ningún esfuerzo especial de adecuación o mantenimiento en la empresa; ya sea tratándose de proveedores de productos genéricos, o de productos específicos, especializados o no genéricos. El único costo que podría considerarse es el de buscar otro proveedor, sin ningún otro esfuerzo especial requerido para el cambio.

E4. Importancia relativa de la industria para el proveedor

(P): [3] media. Dependiendo del proveedor particular, éste puede desempeñarse en un solo instituto o en una multitud de éstos, variando así la importancia relativa según cada caso. Hablando de la industria como un todo, ésta tiene una importancia relativamente importante en la actividad de enseñanza del proveedor, dado que la única alternativa es dar clases bajo una modalidad freelance a domicilio. Sin embargo, pocos proveedores dependen exclusivamente de la enseñanza para su prosperidad económica, lo que disminuye la importancia relativa de la industria.

(T): [1] los proveedores temporales en su mayoría ofrecen productos o servicios genéricos o no específicos del sector, suministrando en su lugar a una gran variedad de organismos e individuos; por lo que la industria no representa un cliente importante.

E5. Amenaza de integración hacia delante

(P): [3] media. Muchos de los actuales y potenciales competidores fueron o son proveedores permanentes que decidieron dar inicio a su emprendimiento propio (siendo también el caso de “Pasos Nativos”). Por otro lado, hay proveedores con un nivel de iniciativa y/o compromiso a su actividad de enseñanza insuficientes como para iniciar un emprendimiento propio, al constituir dicha actividad una forma de ganar dinero a través de un hobby y sin compromisos (siendo proveedores), y teniendo otras actividades de mayor prioridad (estudios o trabajos permanentes).

(T): [5] nula. Los proveedores temporales están vinculados de forma mínima con la industria y su actividad, por lo que no existe motivo para considerar la amenaza de una posible integración hacia delante.

Conclusión: los proveedores permanentes poseen un poder de negociación medio-alto (2,6), siendo su contexto relativamente negativo. Su poder está dado fundamentalmente por su elevado costo de cambio por parte de la empresa a la que proveen y la falta absoluta de sustitutos para sus servicios. Además, hay una amenaza latente pero incierta de integración hacia delante, y una importancia relativa de la industria que varía de individuo a individuo. Por otro lado, el número de proveedores y su falta de concentración son factores que disminuyen su poder de negociación.

Los proveedores temporales poseen un poder de negociación medio-bajo (3,6), dado fundamentalmente por el bajo impacto de la industria como cliente de éstos y, en menor medida y dependiendo del producto o servicio suministrado, la disponibilidad de sustitutos. El resto de los factores considerados implican un poder de negociación disminuido, particularmente el costo de cambio del proveedor y la amenaza de su integración hacia adelante.

En el desarrollo de la conclusión final del modelo de las cinco fuerzas, se considerará solo la conclusión del poder de negociación de los proveedores permanentes, dado su impacto claramente superior en el desarrollo de la actividad comercial en el sector.

Poder de negociación de los proveedores permanentes

Variable / Situación	Muy Negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy Positivo [5]	TOTAL
<i>Grado de concentración de proveedores</i>				●		4
<i>Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores</i>	●					1
<i>Costo de cambio de proveedores</i>		●				2
<i>Importancia relativa de la industria para el proveedor</i>			●			3
<i>Amenaza de integración hacia adelante</i>			●			3
Situación del contexto			●			2,6

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores temporales

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Grado de concentración de proveedores</i>				●		4
<i>Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores</i>			●			3
<i>Costo de cambio de proveedores</i>					●	5
<i>Importancia relativa de la industria para el proveedor</i>	●					1
<i>Amenaza de integración hacia delante</i>					●	5
Situación del contexto				●		3,6

Fuente: elaboración propia

F. Conclusión del análisis de las cinco fuerzas

El contexto del sector analizado presenta un atractivo relativamente bajo (2,6), dado fundamentalmente por la amenaza condicionalmente importante de servicios sustitutos (2,3), la amenaza de entrada de nuevos competidores dadas las bajas barreras de entrada (2,4), el poder de negociación parcialmente alto del comprados (2,5), el poder de negociación levemente alto de los proveedores permanentes (2,6), y la rivalidad existente media-baja presente en el sector (3,3).

Entre los aspectos positivos más importantes se destacan:

- [5] Los bajos costos fijos del sector, que disminuyen la rivalidad existente.
- [4] El bajo acceso preferencial por parte de los participantes actuales a la materia prima, i.e. a los recursos humanos o profesores.

- [4] La ubicación geográfica favorable del establecimiento inicial de “Pasos Nativos”.
- [4] Las bajas barreras de salida impuestas por el sector.
- [4] Las desventajas (que pueden explotarse) y ventajas (que pueden minimizarse) de los sustitutos sobre el servicio.
- [4] El bajo grado de concentración de compradores, que disminuye su poder de negociación.
- [4] El bajo grado de concentración de proveedores permanentes, que disminuye su poder de negociación.

Entre los aspectos negativos más importantes se destacan:

- [2] La baja posibilidad y necesidad de economías de escala en el sector, lo que aumenta la amenaza de entrada de nuevos competidores.
- [1] Los bajos requerimientos de capital iniciales, lo que aumenta la amenaza de entrada de nuevos competidores.
- [2] El bajo (aunque relativo) costo de cambio del cliente, relacionado a factores psicológicos y condicionado al tiempo que permaneció como cliente de una empresa; lo que disminuye la captación y retención potencial (inicialmente).
- [2] La etapa en el ciclo de vida de la industria (fragmentación) que implica una baja tasa de crecimiento de la demanda y una saturación de la oferta dada la fácil entrada de nuevos competidores.
- [1] El alto número de sustitutos a las necesidades básicas de aprendizaje satisfechas por empresas como “Pasos Nativos”.
- [2] El bajo grado de concentración de la industria suministradora, dada la cantidad de empresas (institutos, centros culturales, etc.) que ofrecen servicios de similar o idéntica naturaleza.
- [1] La nula disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores permanentes, dada la propia naturaleza de sus servicios de enseñanza personal.
- [2] El alto costo de cambio de proveedores permanentes, reflejado en el potencial impacto psicológico en el cliente al romper una relación personal, así como también, en el tiempo previamente invertido y nuevamente requerido de adecuación del profesor a la cultura e idiosincrasia de la empresa.

Resumen del análisis de las cinco fuerzas

Variable / Situación	Muy negativo [1]	Negativo [2]	Neutro [3]	Positivo [4]	Muy positivo [5]	TOTAL
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>			●			2,4
<i>Rivalidad existente entre los competidores actuales</i>				●		3,3
<i>Amenaza de sustitutos</i>		●				2,3
<i>Poder de negociación de los compradores</i>			●			2,5
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>			●			2,6
Situación del contexto (Global)			●			2,6

Fuente: elaboración propia

2.1.4. Posición competitiva de la empresa

A. Posición competitiva deseada

“Pasos Nativos” entrará al sector de enseñanza artística, en teoría, en calidad de rezagado o especialista, dadas las características del sector y la estrategia de negocios a implementar. Por otro lado, también desempeñará estrategias propias de un retador, enfrentándose, además de a sus competidores más cercanos²⁰, a los distintos líderes “zonales”²¹, y en particular al Centro Cultural Resplandor, al ser este (1) identificado como el principal líder del sector, (2) el más cercano a la zona de influencia inmediata de “Pasos Nativos” y (3) el de mayor cantidad de clases ofrecidas y capacidad física, en relación a los competidores cercanos. La entrada al mercado como retador, si bien ambiciosa dados los

²⁰ Ver: Análisis de grupos estratégicos. Pág. 40.

²¹ Ver: Número de competidores / Grado de equilibrio. Pág. 25.

recursos limitados (económicos y físicos) disponibles al momento de su ingreso, responde a una estrategia a largo plazo de definirse como el líder del sector en su zona (Maipú).

Además, la investigación de mercado²² reveló debilidades de los actuales participantes cuya explotación no requiere un capital importante de forma inmediata. Entre éstas se encuentran la ausencia total de determinadas clases de interés para los prospectos; la percepción de ausencia de las mismas dados los esfuerzos de promoción deficientes de los competidores; o bien la baja adecuación de las características de los servicios o de las instituciones mismas a las preferencias de los clientes; específicamente la falta de conveniencia o cercanía geográfica en la oferta. Este aspecto se traduce en una ventaja inicial para “Pasos Nativos”, al estar éste ubicado en el centro de Luzuriaga y en proximidad de muchos barrios simultáneamente²³.

A grandes rasgos, se recurrirá a la estrategia de reconfiguración, buscando generar un valor alternativo a la oferta actual de los participantes que permita a los clientes alcanzar sus objetivos, i.e. el mejoramiento de su calidad de vida²⁴.

Las principales tácticas o formas de ataque de “Pasos Nativos”, en calidad de retador y dadas sus limitaciones económicas, se basarán inicialmente en ataques de guerrilla y por flancos (KOTLER & SINGH, 1981), identificando e interpretando continuamente los factores de satisfacción e insatisfacción de los clientes de la competencia, y buscando optimizar y comunicar aspectos intangibles y altamente valorados del servicio (identificados en la investigación), como es la cercanía geográfica, la conveniencia en horarios, y la capacidad humana y de enseñanza de los profesores.

B. Análisis de grupos estratégicos

Se definen dos dimensiones para la identificación de los distintos grupos estratégicos presentes en la zona y los competidores integrantes de cada uno:

1. Nivel de diversificación, incluye características de:

- Diversidad de actividades específicas ofrecidas (e.g. danza, música, deportes).

²² Ver: Anexo I. Investigación exploratoria inicial de mercado. Pág. 149.

²³ Ver: Marketing de entrada. Pág. 118.

²⁴ Ver: Estrategia de negocios. Pág. 66.

- Diversidad en la variedad de actividades ofrecidas (e.g. tipos de danza).

El análisis de cada grupo estratégico incluirá y discriminará entre las actividades específicas y la variedad de oferta de cada uno. Los competidores pueden presentar un nivel de diversificación:

- Bajo: especializados en la enseñanza de entre una y tres clases individuales.
- Medio: especializados en la enseñanza de entre cuatro y seis clases individuales.
- Alto: especializados en la enseñanza de más de siete clases individuales.

2. Nivel de diferenciación, incluye características de:

- Desarrollo y comunicación de identidad de marca.
- Desarrollo y ejecución de esfuerzos de promoción.

Se califican estas características en una escala de 1 a 5, promediando ambos números en una calificación única. Los competidores pueden presentar un nivel de diferenciación:

- Bajo: (1) marca institucional, esfuerzos de promoción y diseño del servicio inexistentes, con baja o nula comunicación y/o planeamiento.
- Medio: (3) marca institucional, esfuerzos de promoción y diseño del servicio ambiguos, con comunicación y/o planeamiento limitados.
- Alto: (5) marca institucional, esfuerzos de promoción y diseño del servicio existentes, fuertemente comunicados y con planeamiento estratégico evidente.

En base a estas dimensiones, se identificaron los siguientes grupos estratégicos (fig. 1):

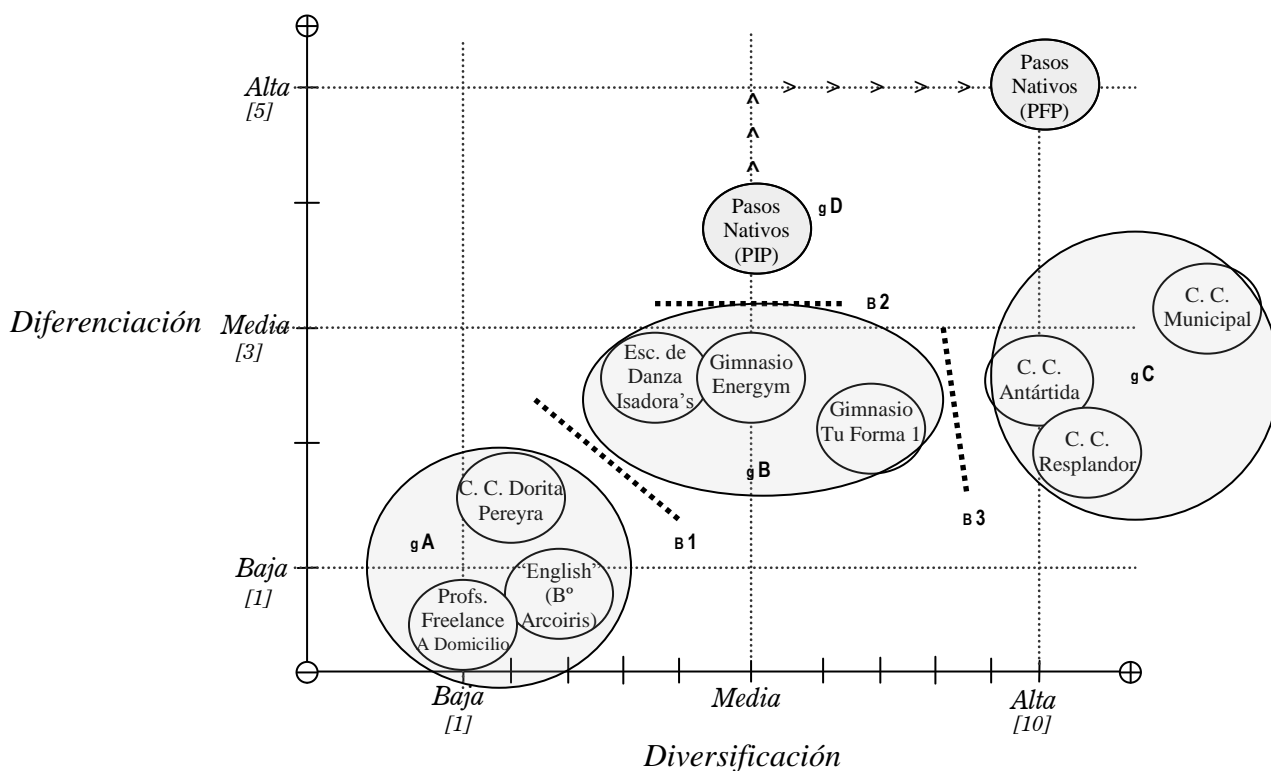


Fig. 1 “Grupos estratégicos del sector educativo físico-artístico en Luzuriaga, Maipú”

Fuente: elaboración propia

A grandes rasgos, y a modo ilustrativo, los participantes del sector pueden clasificarse en:

a) Profesores freelance a domicilio: proveedores de servicios de enseñanza que carecen de serviescenario y optan por satisfacer los deseos de los clientes de forma directa y sin intermediarios (i.e. institutos o centros culturales). Se sabe que existen profesores freelance por comentarios informales proporcionados por los encuestados en la investigación inicial, pero no se encontró evidencia de los servicios que ofrecen. Por esto se presume que se valen del boca en boca para la promoción de sus servicios.

b) PyMEs domiciliarias culturales: se componen en su mayoría de pasados profesores freelance o bien emprendedores que eligieron la enseñanza cultural o la promoción del bienestar físico o mental como temática de su microemprendimiento, ubicado éste en algún

lugar de su domicilio acondicionado para la prestación de los servicios. (Centro Cultural Dorita Pereyra, Instituto de Inglés B° Arcoiris).

c) Instituciones culturales privadas: instituciones de educación artística o física que presentan un diseño de marca evidente, con métodos de promoción formales en el establecimiento. A juzgar por las empresas identificadas, suelen enfocarse en un solo servicio o bien en una gama muy limitada. (Estudio de Danza Isadora's, Terra Pilates).

d) Gimnasios multididácticos: gimnasios cuyo servicio principal esta basado en el uso de máquinas fijas, ofreciendo a su vez otras clases o servicios secundarios o complementarios, e.g. aerobox. (Gimnasio Tu Forma 1, Gimnasio Energym).

e) Centros culturales públicos: instituciones públicas caracterizadas por una gran capacidad física para la prestación de múltiples clases de forma simultánea, esfuerzos de marketing escasos, y promoción de clases delegada informalmente y sin lineamientos institucionales a los profesores de cada cátedra. (Centro Cultural N° 18 Antártida Argentina, Centro Cultural N° 25 Resplandor, Centro Cultural Municipal).

Estos participantes pertenecen a tres grupos estratégicos bien definidos, habiéndose encontrado un hueco en el mapeo de los mismos:

Grupo A: caracterizado por el enfoque hacia uno o muy pocos servicios ofrecidos, reflejados en la limitación de clases únicas o variaciones de las mismas; y por el bajo nivel de planeamiento estratégico, reflejado en el escaso diseño y presencia de marca y los esfuerzos de promoción virtualmente nulos. A juzgar por estas características, los servicios prestados que los posicionaron en este grupo representan una actividad secundaria en la vida de los prestadores. Está conformado por profesores freelance a domicilio y PyMEs domiciliarias culturales.

Debe atravesar la barrera de movimiento 'b1' para acceder al grupo estratégico B, la cual implica tanto la diversificación en la oferta de los servicios, sean únicos o variaciones, como un mayor nivel de planeamiento y ejecución de las acciones competitivas, promocionales y de diseño de marca.

Grupo B: caracterizado por presentar un nivel medio de diversificación, reflejado principalmente en la oferta de variantes del servicio único ofrecido, y un nivel medio de diferenciación, reflejando sus integrantes un nivel evidente de diseño y promoción de la marca institucional, aunque limitado a sus establecimientos, sin promoción externa comprobable. Está compuesto por instituciones privadas culturales y gimnasios multimedios.

Debe atravesar la barrera de movimiento 'b2' para acceder al grupo estratégico C, la cual implica principalmente una mayor nivel de inversión en activos fijos a fin de aumentar la capacidad del establecimiento, habilitando a la empresa para la prestación simultánea de varios servicios.

Debe atravesar la barrera de movimiento 'b3' para acceder al grupo estratégico D, la cual implica un nivel superior de planeamiento de acciones competitivas y promocionales agresivas, como también de diseño de marca e innovación en las dimensiones de los servicios ofrecidos.

Grupo C: caracterizado por un alto nivel de diversificación, dado por una gran capacidad física para la prestación de múltiples clases de forma simultánea, y un nivel de diferenciación medio, reflejado en un diseño de marca existente pero débil, y en esfuerzos de promoción de cada clase delegados de forma informal y sin lineamientos en cuanto a la marca institucional a los profesores de las mismas. Está conformado por los centros culturales públicos de la zona, i.e. Centro Cultural Municipal, Centro Cultural Resplandor, y Centro Cultural Antártida.

Debe atravesar la barrera de movimiento 'b3' para acceder al grupo estratégico B, la cual implica especialización y enfoque en las actividades ofrecidas mediante reestructuración o bien repropósito en la utilización de espacios existentes.

Grupo D: representa un hueco en el mapeo de grupos estratégicos, caracterizado por un nivel medio de diversificación y un nivel medio - alto de diferenciación. Se buscará que "Pasos Nativos" ocupe este hueco, a través del planeamiento de los diferentes servicios ofrecidos inicialmente a fin de permitir un desempeño eficiente de la actividad comercial, y una marca institucional bien definida con un posicionamiento buscado predeterminado. A

medida que este posicionamiento crezca en la mente del consumidor y se desarrollen las acciones estratégicas de promoción para fomentar el conocimiento y preferencia por la marca, se espera que “Pasos Nativos” ascienda hacia un nivel de diferenciación alto. Posteriormente, se planea desarrollar la actividad en un establecimiento con mayor capacidad física a través de la inversión en infraestructura, habilitando la oferta de múltiples actividades simultáneas y otorgándole un nivel de diversificación alto.

Para acceder a este grupo estratégico “Pasos Nativos” debe atravesar una barrera de la naturaleza de ‘b1’, que implica un planeamiento y desarrollo óptimo de los varios servicios inicialmente ofrecidos, y el diseño y ejecución de acciones competitivas coherentes a los objetivos y estrategias del presente plan.

Para acceder al grupo estratégico objetivo a largo plazo, debe atravesar la barrera ‘b2’, que implica una inversión en la infraestructura existente, o bien el movimiento de las actividades hacia un establecimiento diferente de mayor capacidad.

2.1.5. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas expuestas a continuación surgieron a partir del análisis externo de “Pasos Nativos”, en el cual se identificaron los factores más relevantes de su macroentorno y se analizaron sus implicaciones (en particular sus dimensiones económicas y político - legales). También, en el análisis externo, se estudió el microentorno de “Pasos Nativos”, identificando sus competidores y sustitutos más cercanos y las características competitivas de cada uno.

Se calificará cada oportunidad o amenaza en una escala del 1 (indicando una oportunidad o amenaza de bajo impacto) al 5 (indicando una oportunidad o amenaza de alto impacto), en base a su potencial impacto en el desarrollo del negocio.

A. Oportunidades

O1) Ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.	5
--	---

O2) Ausencia de poder de negociación por parte de los compradores, dado su bajo grado de concentración (brindarles poder y opinión, darles importancia).	2
O3) Consumidores mal informados, i.e. bajo la percepción de una ausencia de clases deseadas, las cuales sí son prestadas pero no promocionadas.	4
O4) Gran apoyo legal y político al financiamiento y desarrollo de emprendimientos.	4
O5) Construcción de nuevos barrios en la zona de influencia inmediata y con el perfil demográfico del target de “Pasos Nativos”.	5

Fuente: elaboración propia

B. Amenazas

A1) Las bajas barreras de entrada y requerimientos de capital, y la actual fragmentación del sector implica una baja demanda atendida por un número potencialmente elevado de proveedores.	5
A2) La trayectoria temporal de algunos competidores (centros culturales) les brinda un posicionamiento ambigüo pero definitivamente existente.	4
A3) Muchos de los competidores actuales cuentan con capacidad física para la prestación de clases simultáneas con muchos alumnos.	4
A4) Ciertos sustitutos presentan ventajas económicas y/o de conveniencia.	4
A5) Los proveedores permanentes presentan un alto costo de cambio y una ausencia de sustitutos.	3
A6) Amenaza de los proveedores permanentes de integración hacia delante.	2
A7) Búsqueda de un mayor desarrollo cultural y artístico en los programas de enseñanza de escuelas primarias y secundarias.	4
A8) Deterioro progresivo del poder de compra e ingreso disponible de la población.	5

Fuente: elaboración propia

2.2 Análisis interno

2.2.1. Cadena de valor

El siguiente modelo de la cadena de valor de “Pasos Nativos” está basado en el concepto desarrollado por Michael Porter (PORTER, 2000), y en la adaptación teórica de dicho concepto a la industria de los servicios desarrollada por Gustavo Alonso (ALONSO, 2008).

Se reformuló el modelo genérico de Porter acorde a las características inherentes del Instituto, adaptándolo al servicio de enseñanza artística de “Pasos Nativos”. Al ser éste actualmente inexistente, la misma se diseña de forma teórica para su posterior aplicación práctica al momento del inicio de actividades. La figura 2 presenta la estructura resumida de la cadena de valor a aplicarse.

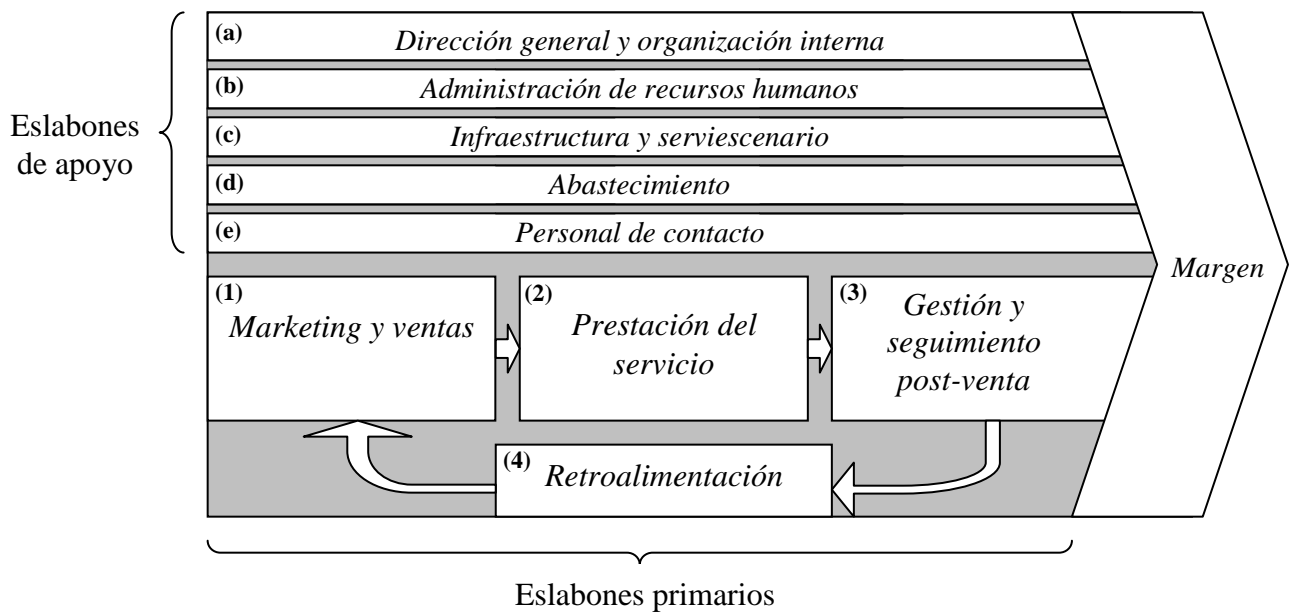


Fig. 2 ‘Cadena de valor de “Pasos Nativos”’

Fuente: elaboración propia a partir del modelo genérico desarrollado por Michael Porter.

Se identificaron, por otra parte, cuatro momentos de verdad entre el cliente y la Empresa, para ayudar a entender el impacto de cada eslabón de la cadena de valor en la sucesión de relaciones con el cliente:

A. Llamada telefónica inicial de clientes potenciales (solicitando información).

B. Concurrencia física de clientes potenciales al establecimiento (solicitando información, contratando el servicio, asistiendo a una clase, presenciando una clase, o llevando o buscando al cliente consumidor).

C. Llamadas telefónicas o mensajes de texto eventuales de/a clientes (para brindar información específica).

D. Contactos bilaterales o unilaterales a través de medios digitales (social media, específicamente Facebook).

Se definieron cuatro eslabones primarios y cinco eslabones de apoyo. Los eslabones primarios incluyen:

1. Marketing y ventas: incluye actividades de comunicación y promoción de los servicios del Instituto; de promociones y paquetes especiales de contratación, mediante medios gráficos, personales y/o digitales; y el proceso de contratación (inicial y renovación) del servicio con relevamiento de datos personales. Incluye también el proceso de recolección inicial de datos de los clientes en relación a la Empresa (cómo la conocieron, expectativas y objetivos esperados del servicio, aspectos genéricos valorados).

2. Prestación: incluye el dictado de clases, bajo una estructura determinada resultado de la programación de las mismas por parte de cada profesor, previamente aprobada y acorde a los valores culturales y objetivos institucionales de “Pasos Nativos”. A mediano y largo plazo, incluye también la planificación mensual, semestral y anual del contenido impartido y los objetivos para los alumnos de cada una de las clases.

3. Gestión y seguimiento post-venta: incluye el proceso periódico de relevamiento de datos por parte del personal de contacto (profesores o, en su defecto, personal de turno en calidad de encargado de atención al cliente), respecto de las percepciones de los clientes

(tanto compradores como consumidores) acerca de los servicios percibidos y su relación con lo esperado, el nivel de satisfacción alcanzado respecto de sus objetivos personales y motivo de insatisfacción si la hubiere, y opiniones y sugerencias generales respecto de cualquier dimensión de servicio brindado.

4. Retroalimentación: implica la tabulación e interpretación de las respuestas brindadas por los clientes actuales en el seguimiento post-venta, con el objetivo de asegurar la percepción de un servicio de calidad tal como lo interpreta el cliente, adaptando el mismo conforme se presenten discrepancias entre expectativas y realidad.

Por otro lado, los eslabones de apoyo incluyen:

a) Dirección general y organización interna: incluye la departamentalización del Instituto (administración, marketing y comunicación, contabilidad y finanzas); diseño y ejecución de iniciativas de investigación de mercado y de la competencia, formulación de estrategias y tácticas para el desarrollo y crecimiento del negocio, y el control operativo de la interacción entre los distintos servicios ofrecidos (clases), buscando armonía y sinergia en la actividad de prestación y evitando o minimizando los servicios caníbales.

b) Administración de recursos humanos: derivado de la administración general, conforma un eslabón separado dado su alto impacto en el éxito o fracaso del negocio. Incluye actividades de búsqueda, selección y contratación de los proveedores permanentes de la Empresa (profesores) y de otros tipos de personal si los hubiere, así como también, el briefing y capacitación de los mismos en la cultura y los valores de “Pasos Nativos”. También, asiste a la dirección general en la búsqueda de la armonía y la resolución de conflictos entre proveedores permanentes.

c) Infraestructura y serviescenario: refiere al diseño del espacio físico que está a la vista del cliente, donde tiene lugar la prestación del servicio y donde ocurren los momentos de verdad más significativos. Incluye el diseño holístico de los elementos visuales, auditivos, aromáticos, ambientales, e interpersonales que definen y enmarcan al serviescenario, con el objetivo de ofrecer un ambiente agradable y coherente en sus componentes.

d) Abastecimiento: incluye toda actividad relacionada con la procuración de recursos materiales, intangibles o servicios terciarizados necesarios para el correcto funcionamiento del Instituto, así como también, el manejo de relaciones con los proveedores temporales, y el planeamiento de los tiempos y presupuestos manejados en las actividades de abastecimiento y compras.

e) Personal de contacto: incluido específicamente por la alta incidencia que tiene el personal en la satisfacción del cliente, estando presente en todo el proceso del servicio, más allá del eslabón de prestación. Incluye actividades de prestación de servicios, comunicación directa sobre servicios existentes o incorporados, y cualquier otra interacción que implique un nexo entre el cliente y “Pasos Nativos”.

2.2.2. Bloques genéricos

El siguiente análisis del impacto de los bloques genéricos en la cadena de valor de “Pasos Nativos” está basado en el concepto de los cuatro bloques genéricos desarrollado por Charles Hill y Gareth Jones en su libro “Administración Estratégica”²⁵.

Se reformularán los cuatro bloques genéricos para responder a las características del servicio prestado. Al igual que la cadena de valor, los bloques se aplicarán de forma teórica y a modo de objetivo de funcionamiento óptimo de la Empresa, para su posterior aplicación práctica al momento del inicio de actividades.

Luego de su reformulación, se calificará cada eslabón de la cadena de valor de acuerdo a su potencial de desempeño o impacto (planificado y justificado a lo largo de todo el presente plan de negocios) respecto de cada bloque genérico, en una escala de 1 (muy bajo impacto respecto del bloque) a 5 (muy alto impacto respecto del bloque).

A. Eficiencia: en lugar de su aplicación tradicional basada en el costo de los insumos materiales necesarios para la fabricación de productos y su impacto en la generación de una ventaja competitiva de bajo costo, se considerará al insumo como el tiempo requerido para el

²⁵ (HILL & JONES, 1996)

aprendizaje por parte del cliente de una dimensión o parte determinada de una clase, o cualquier resultado que desee obtener por parte de la Empresa (e.g. el tiempo necesario para aprender una canción o un tipo particular de rasgueo en una clase de guitarra, el tiempo necesario para la inscripción, etc). Así, la eficiencia se medirá por su impacto en la cadena de valor del consumidor, dada su inversión de tiempo requerida para aprender una habilidad particular; y evaluando así los eslabones de la cadena de valor de la Empresa que potencien o entorpezcan el proceso de aprendizaje del cliente y la generación de una ventaja competitiva de costo para el mismo, contribuyendo a su satisfacción.

<i>Eslabones primarios</i>		<i>Eslabones de apoyo</i>	
Marketing y ventas	3	Dirección general y org. interna	2
Prestación	5	Administración de RR HH	5
Gest. y seguimiento post-venta	4	Infraestructura y serviescenario	4
Retroalimentación	4	Abastecimiento	3
		Personal de contacto	5

Fuente: elaboración propia

B. Calidad: este bloque hace referencia a bienes y servicios confiables en cuanto a que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien. Aplicada a “Pasos Nativos”, la calidad se traduce en el diseño correcto y coherente de los componentes del servicio (reflejados en los eslabones de la cadena de valor) en relación a las expectativas de los clientes, generada por su experiencia pasada de servicios similares y por las promesas formuladas por la Empresa a través de la comunicación externa. Así, la calidad se logra a partir del análisis del valor percibido por los clientes y la aplicación periódica del modelo de las cinco brechas a fin de mantener la calidad del servicio acorde a su percepción por parte del cliente. Esta calidad percibida resulta en una alta reputación del Instituto y una mayor eficiencia percibida en la cadena de valor del cliente, lo que habilita la fijación de un precio superior.

Eslabones primarios

Marketing y ventas	5
Prestación	5
Gest. y seguimiento post-venta	5
Retroalimentación	5

Eslabones de apoyo

Dirección general y org. interna	4
Administración de RR HH	5
Infraestructura y serviescenario	5
Abastecimiento	3
Personal de contacto	5

Fuente: elaboración propia

C. Innovación: mantiene su concepto original, refiriéndose a eslabones o componentes de la cadena que impliquen modificaciones en los métodos de prestación del servicio, el diseño de las dimensiones de los mismos, la dinámica de la relación con el cliente, la estructura organizacional, o cualquier otro aspecto cuyo diseño novedoso implique una condición exclusiva por parte de la Empresa que impacte directa o indirectamente en el cliente.

Eslabones primarios

Marketing y ventas	3
Prestación	5
Gest. y seguimiento post-venta	5
Retroalimentación	4

Eslabones de apoyo

Dirección general y org. interna	3
Administración de RR HH	4
Infraestructura y serviescenario	4
Abastecimiento	1
Personal de contacto	4

Fuente: elaboración propia

D. Capacidad de satisfacción del cliente: mantiene su concepto original, refiriéndose a eslabones o componentes de la cadena que asistan al objetivo de satisfacer al cliente, directa o indirectamente.

<i>Eslabones primarios</i>		<i>Eslabones de apoyo</i>	
Marketing y ventas	4	Dirección general y org. interna	2
Prestación	5	Administración de RR HH	5
Gest. y seguimiento post-venta	5	Infraestructura y serviescenario	4
Retroalimentación	5	Abastecimiento	2
		Personal de contacto	5

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Cultura

En base a las matrices culturales expuestas por Saporosi (1.999, Págs. 68 - 70), se puede determinar que “Pasos Nativos” presentará, por un lado, una ‘cultura aire’ del producto, dada su baja fuerza requerida de conversión (al tratarse de un servicio de enseñanza simple) y su alta fuerza requerida de posicionamiento (dada la existencia de competidores y el proceso de fragmentación actual del sector en que se desarrollará). Por otro lado, presentará una ‘cultura juvenil’ de management (basada en la seguridad y la relativa agilidad del negocio), fundamentada principalmente en la naturaleza del servicio en sí, i.e. la enseñanza de artes de expresión para el esparcimiento y el entretenimiento del cliente.

Esta cultura aire / juvenil encuentra su máxima en la visión a largo plazo de “Pasos Nativos”: “ser el mejor instituto de enseñanza artística en satisfacción de clientes del departamento de Maipú”. En lo que respecta a la difusión y comunicación de la cultura organizacional a todos sus miembros (principalmente profesores), se hará énfasis, dentro de la visión, en el objetivo central del Instituto, i.e. **la satisfacción del cliente**, que se plasma en la necesidad de aplicar los principios del posicionamiento buscado en la práctica, y que debe ser

la meta de los miembros en cada interacción con cualquier persona ajena a la Empresa, en tanto representen a la misma. Asimismo, este objetivo incluye también al cliente interno, buscando su compromiso voluntario y entusiasta con la cultura y la identidad de “Pasos Nativos” mediante políticas de convivencia y recursos humanos que apunten a formar, en esencia, una familia unida integrada por los clientes internos y externos. Estos temas se desarrollarán en profundidad en otras secciones posteriores del plan de negocios^{26 27}.

A continuación se desarrollarán nueve dimensiones de la cultura, cuya interpretación adaptada a “Pasos Nativos” y su objetivo primario (expuesto en los párrafos anteriores) servirá de base para captar y exponer su cultura objetivo:

A. Identidad de los miembros: se buscará crear identidad y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, mediante un manifiesto de valores y un ambiente de trabajo basados en el respeto, la apertura hacia ideas y opiniones, y el profesionalismo. Además, se buscará fortalecer esta identidad y pertenencia a través de elementos institucionales (e.g. remeras de “Pasos Nativos”).

B. Énfasis de grupo: se buscará la creación y coordinación armoniosa de un grupo organizacional, con el objetivo de impartir y homogeneizar los valores compartidos y transmitidos al cliente externo. Así también, se buscará el cultivo de grupos de trabajo agradables conformados por los alumnos de cada una de las clases impartidas, para optimizar su experiencia en la Empresa. Este objetivo se transmitirá dentro del grupo organizacional, explícitamente y de forma implícita a través del ejemplo de una dinámica grupal idéntica.

C. Enfoque en las personas: se buscará instaurar una cultura de diálogo y comunicación, a fin de comprender las opiniones y necesidades de cada uno de los integrantes de la Empresa, para adecuar el funcionamiento operativo y las políticas a sus características personales y brindar así una experiencia de trabajo óptima para cada individuo.

D. Integración de unidades: a través de esta cultura de diálogo, se buscará transmitir a los integrantes una metodología de toma de decisiones basada fundamentalmente en el potencial de éstas de afectar a otros integrantes de la Empresa. De esta forma, se brindará

²⁶ Ver: Elementos interpersonales. Pág. 99.

²⁷ Ver: Plan de marketing interno. Pág. 130.

libertad en la toma de decisiones en cuanto a su libre comunicación hacia la Empresa, y su libre implementación una vez determinada la ausencia de impactos negativos de la decisión en otros miembros. Es decir, se fomentará un funcionamiento independiente en tanto éste sea comunicado y no implique una erosión en la coordinación general de la Empresa.

E. Control: se buscará una absorción de la cultura de forma tal que se minimice la necesidad de controlar las actividades de los miembros. Sin embargo, y dado el alto impacto que su desempeño y aplicación de la cultura implica en la satisfacción del cliente, se presenciará periódicamente el desempeño de cada miembro a través de observación directa de la prestación y encuestas verbales informales a los clientes respecto del desempeño general de dicho miembro particular, principalmente en sus primeros meses de trabajo en el Instituto.

F. Tolerancia a riesgos: la Empresa tendrá una baja tolerancia al riesgo, en el sentido de que, si bien las opiniones, innovaciones e iniciativas emprendedoras de los miembros serán apreciadas, bien recibidas y evaluadas para su aplicación, no se alentará la toma de decisiones individual y separada del consenso organizacional en cuanto a su implementación práctica.

G. Tolerancia a conflictos: se buscará manejar los conflictos en un ambiente sancionado (i.e. en presencia de la directora de “Pasos Nativos” y bajo un formato de diálogo estrictamente constructivo) y de forma profesional, enfatizando el intercambio respetuoso de ideas y condenando las críticas no constructivas. De esta forma se fomentará una cultura de diálogo respetuoso y se minimizarán roces con potencial de erosionar las relaciones y el funcionamiento interno, comprometiendo éstos el objetivo de satisfacción del cliente externo e interno.

H. Orientación a medios y fines: se trabajará bajo una filosofía de “el medio permite los fines”, en la que se enfatizará la planeación y ejecución de los medios (i.e. la prestación de los servicios), modificándolos conforme sea necesario, y visualizando los fines como consecuencias premeditadas lógicas de una serie planificada de medios acorde a los deseos y expectativas del cliente.

I. Enfoque de sistemas abiertos: se adoptará este enfoque desde el diseño e implementación de relevamientos periódicos del entorno y la competencia, y fundamentalmente desde la cadena de valor de “Pasos Nativos”, adaptando a la Empresa y a sus estrategias a los cambios de intereses, opiniones, expectativas, necesidades y deseos de los clientes a través del eslabón “retroalimentación”.

2.2.4. Fortalezas y debilidades

Se calificará cada fortaleza o debilidad en una escala del 1 (indicando una fortaleza o debilidad de bajo impacto) al 5 (indicando una fortaleza o debilidad de alto impacto), en base a su potencial impacto en el desarrollo del negocio. Cabe aclarar que, al tratarse de una empresa actualmente inexistente, algunas fortalezas o debilidades adoptan un carácter teórico que deberá posteriormente ser justificado en la práctica para considerarse, de hecho, válido.

A. Fortalezas

F1) Diseño y difusión de una cultura institucional explícita con énfasis en la satisfacción del cliente.	4
F2) Emprendedor fundador con estudios especializados y con experiencia práctica en manejo de institutos.	4
F3) Desarrollo de un plan de negocios explícito, contemplando todas las dimensiones del Instituto.	5
F4) Conocimiento comprensivo (aunque relativamente superficial) de las expectativas y aspectos valorados por el cliente.	5
F5) Vínculos personales con recursos humanos de diversa especialidad (marketing, diseño gráfico, corte y confección, danzas).	3
F6) Ubicación geográfica favorable; en el centro de Luzuriaga, en un barrio calificado como tranquilo y en proximidad a una escuela sin centro cultural.	5

Fuente: elaboración propia

B. Debilidades

D1) Ausencia de trayectoria de la empresa en el sector (al ser inexistente).	3
D2) Establecimiento inicial de una capacidad física muy limitada (10 a 15 alumnos máximo por clase).	5
D3) Bajos recursos económicos / financieros disponibles.	4

Fuente: elaboración propia

2.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de “Pasos Nativos” radicará en su localización geográfica favorable, al estar su establecimiento en la zona central de Luzuriaga, y en proximidad directa de dos barrios en construcción. Como tal, su localización será el principal ingrediente en las estrategias de diferenciación y de posicionamiento del Instituto.

Esta ventaja competitiva es tal dados los resultados de la investigación exploratoria²⁸, específicamente respecto de (1) las dimensiones más importantes para los clientes en la evaluación de un establecimiento de esta naturaleza, y (2) las razones por las que la muestra encuestada no realiza aquellas actividades que desea. Entre las dimensiones valoradas, “cercanía” fue mencionado como importante en 40 de 65 opiniones brindadas, posicionándola como el aspecto más importante en más de la mitad de las ocasiones (21 de 40). Por otro lado, entre las razones de postergación de las actividades deseadas, la razón “no hay (cómodo o cerca)” se citó para 43 actividades; seguida de razones de tiempo (que puede ahorrarse mediante la cercanía), para 20 actividades.

A esto se suma el hecho de que, en la zona de influencia directa de “Pasos Nativos”²⁹, no existen participantes de sus características (i.e. que ofrezcan los mismos servicios o similares), lo que implica un vacío en la demanda actual y futura (dados los barrios en construcción) que puede ser explotado a partir de la localización geográfica. Por tanto, se

²⁸ Ver: Anexo I. Investigación exploratoria inicial de mercado. Pág. 149.

²⁹ Ver: Marketing de entrada. Pág. 118.

buscará posicionar al Instituto en base a su ventaja competitiva como el ‘primer instituto de (esta zona de) Luzuriaga a medida del cliente’.

2.4 Análisis F.O.D.A.

Se establecerán vínculos que se consideren relevantes al proyecto entre los factores externos e internos identificados, desarrollando las alternativas estratégicas correspondientes para aprovechar, rechazar o transformar cada situación particular.

A. Acciones estratégicas F.O.

a) Fortaleza – Oportunidad 1

Fortaleza 1: diseño y difusión de una cultura institucional explícita con énfasis en la satisfacción del cliente.

Oportunidad 1: ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.

Oportunidad 2: ausencia de percepción de poder de negociación por parte de los compradores, dado su bajo grado de concentración.

La cultura institucional centrada en el cliente y sus necesidades guiarán todas las estrategias de “Pasos Nativos” y le brindarán un posicionamiento sin precedentes en relación a los actuales participantes de la zona de Luzuriaga. Este posicionamiento también brindará al cliente una mayor percepción de poder en su vida en relación a los servicios del Instituto.

b) Fortaleza – Oportunidad 2

Fortaleza 3: desarrollo de un plan de negocios explícito, contemplando todas las dimensiones del Instituto.

Oportunidad 1: ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.

Oportunidad 3: consumidores mal informados, i.e. bajo la percepción de una ausencia de clases deseadas, las cuales sí son prestadas pero no promocionadas.

Oportunidad 4: gran apoyo legal y político al financiamiento y desarrollo de emprendimientos.

La confección de un plan de negocios formal que guíe las actividades de “Pasos Nativos” indefectiblemente contribuirá de forma positiva a su posicionamiento y los esfuerzos administrativos y de marketing en general. Esto implica, también, una promoción efectiva que permita comunicar a los prospectos de clientes mensajes relevantes a sus deseos y necesidades, y en relación a los servicios buscados en un instituto de la naturaleza de “Pasos Nativos”. Además, y aunque no es la principal opción considerada para financiar el proyecto, el contar con un plan de negocios posibilita la obtención de créditos bancarios diseñados específicamente para impulsar el desarrollo de PyMEs.

c) Fortaleza – Oportunidad 3

Fortaleza 4: conocimiento comprensivo (aunque relativamente superficial) de las expectativas y aspectos valorados por el cliente.

Oportunidad 1: ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.

El conocimiento del cliente, derivado de la investigación exploratoria inicial y de la experiencia de la emprendedora del Instituto, contribuirá a una mayor eficacia en el diseño del posicionamiento objetivo de “Pasos Nativos”, así como también, en la planificación de esfuerzos de comunicación.

d) Fortaleza – Oportunidad 4

Fortaleza 5: vínculos personales con recursos humanos de diversa especialidad (marketing, diseño gráfico, corte y confección, danzas).

Oportunidad 1: ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.

Estos vínculos personales facilitan el proceso de prospección de los recursos humanos necesarios para que “Pasos Nativos” alcance sus objetivos de marketing.

e) Fortaleza – Oportunidad 5

Fortaleza 6: ubicación geográfica favorable; en el centro de Luzuriaga, en un barrio calificado como tranquilo y en proximidad a una escuela sin centro cultural.

Oportunidad 5: construcción de nuevos barrios en la zona de influencia inmediata y con el perfil demográfico del target de “Pasos Nativos”.

La ubicación geográfica de “Pasos Nativos”, la cual es uno de los elementos fundamentales de su ventaja competitiva, se constituye en una gran fortaleza al permitirle al Instituto una fácil penetración, geográfica y estratégicamente hablando, de los futuros prospectos de Luzuriaga que habitarán los barrios Los Milagros y Natania 47.

B. Acciones estratégicas F.A.

a) Fortaleza – Amenaza 1

Fortaleza 1: diseño y difusión de una cultura institucional explícita con énfasis en la satisfacción del cliente.

Amenaza 1: las bajas barreras de entrada y requerimientos de inversión, y la actual fragmentación del sector implica una baja demanda atendida por un número potencialmente elevado de proveedores.

Amenaza 5: los proveedores permanentes presentan un alto costo de cambio y una ausencia de sustitutos.

Amenaza 7: búsqueda de un mayor desarrollo cultural y artístico en los programas de enseñanza de escuelas primarias y secundarias.

La cultura institucional centrada en las necesidades del cliente permite elevar barreras de entrada al sector, bajo la forma de una desventaja para los nuevos competidores centrada en la diferenciación, dado que este enfoque en la satisfacción se traduciría en una preferencia por parte de los clientes a favor de “Pasos Nativos”. Además, la cultura organizacional contempla la satisfacción de los clientes tanto externos como internos, por lo que supone una herramienta útil para fidelizar a los proveedores permanentes (i.e. profesores), minimizando la probabilidad de que abandonen el Instituto al ofrecerles condiciones humanas y económicas de trabajo favorables. Por último, esta cultura puede ayudar, hasta cierto punto, a disminuir la amenaza de competencia bajo el formato de educación artística en las escuelas, presentando a “Pasos Nativos” como un complemento altamente favorable.

b) Fortaleza – Amenaza 2

Fortaleza 3: desarrollo de un plan de negocios explícito, contemplando todas las dimensiones del Instituto.

Amenaza 1: las bajas barreras de entrada y requerimientos de capital, y la actual fragmentación del sector implica una baja demanda atendida por un número potencialmente elevado de proveedores.

Amenaza 5: los proveedores permanentes presentan un alto costo de cambio y una ausencia de sustitutos.

El plan de negocios de “Pasos Nativos” supone una defensa muy útil contra la amenaza de nuevos competidores, los cuales, dada la naturaleza del sector y el perfil de los

participantes actuales, muestran una alta probabilidad de ser estratégicamente inferiores. Además, este plan de negocios contempla todas las dimensiones del factor humano necesario para el funcionamiento del Instituto, entre ellas aspectos de selección y compensación. Esto aumenta las probabilidades de captar y retener a los proveedores permanentes necesarios para la prestación de los servicios del Instituto.

c) Fortaleza – Amenaza 3

Fortaleza 4: conocimiento comprensivo (aunque relativamente superficial) de las expectativas y aspectos valorados por el cliente.

Amenaza 1: las bajas barreras de entrada y requerimientos de capital, y la actual fragmentación del sector implica una baja demanda atendida por un número potencialmente elevado de proveedores.

Amenaza 8: deterioro progresivo del poder de compra e ingreso disponible de la población.

La puesta en práctica del conocimiento del cliente en las estrategias comerciales de “Pasos Nativos” le confiere una mayor diferenciación frente a competidores actuales y potenciales, levantando barreras de entrada frente a estos últimos. Por otro lado, el deterioro progresivo del poder de compra de los clientes hace que éstos busquen un valor progresivamente mayor a cambio del precio pagado por un servicio. Al aplicar el conocimiento del cliente en el diseño del servicio para crear prestaciones adaptadas a sus expectativas y necesidades, los clientes encontrarán este valor superior en “Pasos Nativos”.

d) Fortaleza – Amenaza 4

Fortaleza 6: ubicación geográfica favorable; en el centro de Luzuriaga, en una barrio calificado como tranquilo y en proximidad a una escuela sin centro cultural.

Amenaza 4: ciertos sustitutos presentan ventajas económicas y/o de conveniencia.

Amenaza 6: amenaza de los proveedores permanentes de integración hacia delante.

La ubicación geográficamente favorable ayuda a “Pasos Nativos” a neutralizar parcialmente las ventajas de ciertos sustitutos, en conjunto con la explotación de sus desventajas (como la imposibilidad de sociabilizar a través del uso de los mismos). Además, esta fortaleza implica una barrera de entrada de nuevos competidores, particularmente basada en una desventaja inicial para aquellos proveedores permanentes que pueden buscar la integración hacia adelante.

C. Acciones estratégicas D.O.

a) Debilidad – Oportunidad 1

Debilidad 1: ausencia de trayectoria de la Empresa en el sector.

Oportunidad 1: ausencia de posicionamiento o diseño de marca, estrategias de promoción o esfuerzos de marketing relevantes por parte de los actuales competidores.

Oportunidad 2: ausencia de percepción de poder de negociación por parte de los compradores, dado su bajo grado de concentración.

La debilidad vinculada al desconocimiento y a la ausencia de trayectoria de “Pasos Nativos” le confiere una fortaleza basada en la posibilidad de iniciar sus actividades desde cero bajo un formato que se adapte al cliente y sus necesidades. Esto le otorgaría un posicionamiento en la mente del cliente absolutamente positivo, sin la contaminación del recuerdo de cómo manejaba sus actividades si se tratara, en cambio, de un reposicionamiento (como sería en el caso de los actuales competidores). Esto implica también la posibilidad de basar las estrategias de “Pasos Nativos” en la importancia y el empoderamiento del cliente desde el primer día, contribuyendo a la pureza de su posicionamiento.

b) Debilidad – Oportunidad 2

Debilidad 3: bajos recursos económicos / financieros disponibles.

Oportunidad 4: gran apoyo legal y político al financiamiento y desarrollo de emprendimientos.

La debilidad de la baja capacidad económica para dar inicio a las actividades de “Pasos Nativos” puede neutralizarse en base a la fortaleza de contar con un plan de negocios formal para el emprendimiento, dado que este documento habilita al Instituto a la posibilidad de aplicar para los múltiples préstamos disponibles en el mercado financiero, diseñados específicamente para ayudar a PyMEs a iniciar sus actividades.

D. Acciones estratégicas D.A.

a) Debilidad – Amenaza 1

Debilidad 1: ausencia de trayectoria de la Empresa en el sector.

Amenaza 1: las bajas barreras de entrada y requerimientos de capital, y la actual fragmentación del sector implica una baja demanda atendida por un número potencialmente elevado de proveedores.

Amenaza 2: la trayectoria temporal de algunos competidores (centros culturales) les brinda un posicionamiento ambigüo pero definitivamente existente.

Amenaza 7: búsqueda de un mayor desarrollo cultural y artístico en los programas de enseñanza de escuelas primarias y secundarias.

Como se dijo anteriormente, la debilidad de desconocimiento y ausencia de trayectoria de “Pasos Nativos” le confiere una fortaleza basada en la posibilidad de iniciar sus actividades desde cero bajo un formato que se adapte al cliente y sus necesidades. A esto se suman que, juzgando a partir del perfil de los competidores actuales y potenciales, éstos carecerían de un planeamiento estratégico como el de “Pasos Nativos”, lo que minimiza el nivel de amenaza presente en los competidores actuales. Este inicio estratégico puede también asistir al Instituto a enfrentarse y desplazar el posicionamiento ambigüo pero existente que muchos

competidores presentan en la mente de los clientes de Luzuriaga. Por último, tal vez la mayor amenaza es la de sustitución presente en las escuelas primarias y secundarias. También se intentará hacer frente a esta amenaza a través del posicionamiento inicialmente buscado por “Pasos Nativos”.

b) Debilidad – Amenaza 2

Debilidad 2: establecimiento inicial de capacidad física muy limitada (10 a 15 alumnos máximo por clase)³⁰.

Amenaza 3: muchos de los competidores actuales cuentan con una capacidad física para la prestación de clases simultáneas con muchos alumnos.

Una de las mayores debilidades de “Pasos Nativos” es su establecimiento, que limita la prestación de servicios a una clase por vez, con un número limitado de alumnos en cada una. Esta debilidad puede convertirse en una fortaleza relativa, al enfatizar la prestación de servicios enfocados en la personalización y el asesoramiento diligente a cada cliente. Por otro lado, la amenaza de la capacidad física de los competidores es de carácter latente, dado que los mismos no utilizan sus instalaciones en todo su potencial y tampoco muestran señales de esfuerzos estratégicos para cambiar este hecho. A pesar de esto, se constituye en una amenaza importante al tratarse de supuestos contruidos a partir del análisis del presente, y basados en factores sobre los cuales el Instituto no tiene control.

³⁰ Ver: Capacidad operativa. Pág. 133.

CAPÍTULO N° 3: ESTRATEGIA EMPRESARIA

3.1. Estrategia de negocios

Se adoptará una estrategia de **enfoque en diferenciación**, buscando brindar a “Pasos Nativos” un posicionamiento superior en base a sus características diferenciales, en la mente de los clientes potenciales de su zona de influencia inmediata en Luzuriaga comprendida (en particular pero no exclusivamente) entre las calles Mallea, Alsina, Urquiza y Sarmiento.

Esto se logrará, en primer lugar, a través de la ventaja competitiva del Instituto, que radica en la **ubicación** del mismo en el eje central de Luzuriaga, zona que carece de establecimientos de las características y servicios de “Pasos Nativos”. Esta ventaja de cercanía geográfica para el cliente es la base del ‘enfoque’ de la estrategia de negocios, y se comunicará como uno de los ingredientes principales del posicionamiento buscado.

En segundo lugar, “Pasos Nativos” se valerá de una fuerte comunicación de la **imagen de marca** unificada como Institución madre y en relación a todas las áreas de aprendizaje o clases impartidas, comunicando expresamente el compromiso de “Pasos Nativos” de asistir a la comunidad en la que está inserto a mejorar su calidad de vida. Este aspecto es de particular importancia dado que todos los participantes del sector actualmente presentan un posicionamiento ambiguo, con esfuerzos de marketing (específicamente de comunicación) escasos e improvisados, y, en el caso de aquellos participantes multididácticos, la modalidad de promoción de las diferentes disciplinas se presenta en formatos incoherentes entre ellas y para con la marca madre del Instituto donde se imparten. El diseño de la marca se desarrollará en profundidad en la estrategia de producto³¹.

Los servicios prestados presentarán un **nivel de personalización** innovador en el sector, específicamente brindando al cliente la posibilidad adecuar los servicios contratados a sus

³¹ Ver: Diseño del isologotipo. Pág. 89.

propios tiempos y necesidades, empoderando y dándole una voz al cliente en el control de su propia vida en relación al Instituto. Esta personalización funcionará en conjunto con la ubicación y en torno al concepto “a medida” del posicionamiento buscado³².

Por otro lado, en el diseño del servicio a prestar, se hará énfasis en la selección de los **recursos humanos** y su capacitación en la cultura de satisfacción de “Pasos Nativos”, así como también en aspectos básicos del proceso de enseñanza didáctica, a fin de homogeneizar y optimizar la experiencia del cliente en la Empresa y en su grupo de trabajo. Esto se logrará a través de una selección basada en atributos humanos y relacionales, de la búsqueda de compromiso a través de incentivos económicos ligados a la satisfacción del cliente, del diseño de estándares de atención al cliente y un manifiesto de los valores que los profesores deben promulgar y respetar en tanto representen a “Pasos Nativos”. El fundamento de esta táctica de diferenciación se encuentra en las opiniones brindadas por la muestra encuestada: las dimensiones del servicio relacionadas con la capacidad humana y de enseñanza de los profesores, y la valoración de un ambiente humano agradable por encima del ambiente físico del serviescenario, fueron calificados entre los aspectos más valorados por los clientes en un instituto de enseñanza. Los aspectos específicos de esta táctica se desarrollarán en profundidad en el análisis de los componentes del servicio³³ y el plan de marketing interno³⁴.

Por último, se implementará, como un elemento fundamental de la estrategia de diferenciación de “Pasos Nativos”, un **sistema de inteligencia de mercado** (tanto de la competencia como de los clientes) cuya implementación y retroalimentación periódica permitirá innovar en los servicios prestados, adecuándolos a fin de cumplir con los deseos y expectativas del cliente, y buscando en forma permanente un mayor nivel de satisfacción y percepción de calidad por parte de éste.

³² Ver: Estrategia de posicionamiento competitivo. Pág. 72.

³³ Ver: Componentes del servicio. Pág. 90.

³⁴ Ver: Plan de marketing interno. Pág. 130.

3.2. Estrategia de crecimiento

Al inicio de la actividad (considerado tal aquí como su primer año de vida), “Pasos Nativos” buscará el crecimiento a través de una estrategia de especialización, con enfoque fundamentalmente en la penetración de mercados y el desarrollo de productos³⁵.

Estas estrategias de crecimiento serán expuestas y desarrolladas de forma acorde al orden cronológico de su ejecución.

A. Penetración de mercados

En los primeros meses de la actividad, se buscará una máxima penetración del mercado actual (i.e. Luzuriaga) en base a la variedad de servicios o clases ofrecidas inicialmente por el Instituto (que incluyen, en forma tentativa, clases de folklore, tango, free dance, yoga y guitarra). Las tácticas a desarrollar en la estrategia de penetración de mercados incluyen:

1. Desarrollar la demanda primaria: se buscará aumentar la tasa de uso del producto, desarrollando acciones promocionales y planes de contratación que apunten al consumo de más de un servicio o clase por parte del cliente, i.e. buscando que el cliente o su grupo familiar asignen más tiempo de ocio a clases de “Pasos Nativos”. Los medios para desarrollar esta táctica se basarán en el diseño de paquetes de servicios que satisfagan las diferentes necesidades y/o deseos de actividad de una persona o grupo familiar, e.g. Paquetes de precio para tres clases ‘x’: yoga, guitarra y folklore para la abuela, el nieto y la nieta, respectivamente^{36 37}.

2. Aumentar la cuota de mercado: para el desarrollo de esta táctica, que implica incrementar el share atrayendo clientes de la competencia, se recurrirá a la investigación periódica de la misma para (1) identificar en tiempo real debilidades o deficiencias que sus

³⁵ Estrategias basadas en la matriz de Ansoff, la misma expuesta por Hugo Ocaña en su libro “Estrategia de Negocios” (OCAÑA, 2006).

³⁶ Ver: El producto. Pág. 107.

³⁷ Ver: Táctica de fijación de precios. Pág. 128.

clientes perciban en los servicios, (2) modificar, de ser necesario, el diseño de los servicios de “Pasos Nativos” en base a las nuevas percepciones de valor encontradas, y (3) comunicar el nuevo diseño a los clientes de la competencia, en conjunto con paquetes de servicios y opciones de contratación que asistan a facilitar la transición de proveedores de servicios y disminuya el costo psicológico de cambio. En caso de que la investigación de mercado revele debilidades de la competencia en dimensiones que “Pasos Nativos” no desarrolló totalmente (y por tanto requiera modificaciones del servicio para su completo aprovechamiento), esta táctica funcionará, teóricamente, en conjunto con un desarrollo de productos enfocado en la mejora de la calidad.

B. Desarrollo de productos

1. Ampliar la gama de productos: a partir de la investigación periódica del mercado, así como, de la búsqueda activa de retroalimentación por parte de los clientes respecto de preferencias y deseos insatisfechos, se pretende ampliar la gama de servicios ofrecidos, tanto en términos de variantes de servicios existentes (e.g. otros tipos de danza o artes marciales), como en la introducción de tipos servicios hasta el momento inexistentes (e.g. la introducción de clases de deportes).

3.3 Estrategia organizacional

“Pasos Nativos” contará, al inicio de sus actividades, con una estructura simple compuesta únicamente por la directora y emprendedora del Instituto (desempeñando además funciones propias de un profesor o socio, y de recepcionista), y el asesor de marketing del Instituto. Aquí, “inicio de actividades” refiere al momento anterior a la incorporación de otros profesores o socios inicialmente ajenos a la organización, i.e. esta estructura simple se expone aquí por mera formalidad al ser inicialmente inevitable, buscando la adopción de una estructura funcional lo más pronto posible (dada la falta de recursos humanos de la estructura simple).

Por lo tanto, la estructura oficial de “Pasos Nativos” durante el marco temporal que abarca el presente plan de negocios será una estructura funcional, expuesta en la figura 3.

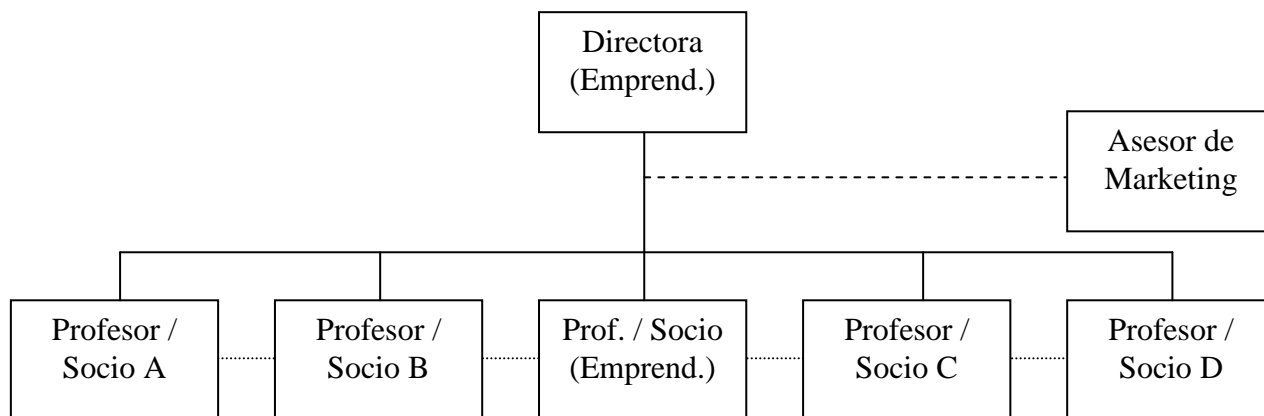


Fig. 3 'Estructura organizacional de "Pasos Nativos"'

Fuente: elaboración propia

Esta estructura proporciona un mayor control sobre las actividades del Instituto, al tiempo que permite reflejar la naturaleza de la sociedad de hecho compuesta por sus recursos humanos. La directora y emprendedora del Instituto encabezará los aspectos operativos del mismo (e.g. recepción de clientes, contratación de servicios, mantenimiento del serviescenario, distribución de horarios de las clases, mediadora de eventuales conflictos entre profesores, etc.), además de actuar a su vez como profesora de una o más de las clases del Instituto. Cada profesor o socio es responsable de su “área” (i.e. su clase o didáctica y correspondiente grupo de alumnos) y reportan, en primer lugar, a la directora del Instituto; la cual, al ser también una profesora o socia, facilita y abre los canales de comunicación. Los profesores son también alentados a reportar a otros profesores, siguiendo los principios de la cultura de diálogo de “Pasos Nativos”; particularmente cuando el desempeño de su clase afecte en alguna medida el desempeño de la clase de otro profesor. Por último, la dirección del Instituto será asistida por un asesor de marketing (autor del presente plan de negocios) en todos los aspectos relevantes a los esfuerzos de marketing del Instituto, así como también en la comunicación de la directora con los demás profesores o socios de Instituto, en aquellos casos en que la naturaleza del mensaje requiera de su presencia (e.g. nuevas estrategias, promociones, cambios en la dinámica organizacional, etc.).

3.4 Estrategia funcional

3.4.1. Definición del target

El target objetivo de “Pasos Nativos” se comprende de madres, padres y abuelos/as (cliente principalmente resolutivo y comprador, ocasionalmente usuario) de niños y niñas de 3 a 18 años (cliente principalmente usuario e influyente, ocasionalmente resolutivo y/o comprador).

Se recurrirá a criterios de segmentación secundarios e informales al definir el target objetivo de las distintas clases a impartir (e.g. principalmente hombres y mujeres para clases de guitarra y danza, respectivamente).

A. Criterios de segmentación

1. Geográfica: distrito de Luzuriaga del departamento de Maipú, Mendoza, especialmente aquellos habitantes del área de influencia inmediata de “Pasos Nativos”, comprendida entre las calles Mallea, Alsina, Urquiza y Sarmiento³⁸.

2. Demográfica: familias sin un número particular de integrantes, compuestas de personas de 30 a 80 años (mercado secundario³⁹), progenitores o abuelos de niños o niñas de 3 a 18 años (mercado primario⁴⁰). Ambos subgrupos demográficos se comprenden de clientes potenciales, aunque se contempla el proceso de compra en el conjunto familiar partiendo de los roles presentados en la definición del target expuesta anteriormente. Consumidores que ostenten un nivel socioeconómico medio. Sin especificaciones de religión, ocupación, raza, estado civil o educación relevantes.

³⁸ Ver: Marketing de entrada. Pág. 118.

³⁹ Dados los resultados de la investigación exploratoria realizada, que revela una mayor actividad actual y deseo futuro por parte del segmento ‘hijos’ que del de ‘padres y abuelos’.

⁴⁰ Ibid nota al pie anterior.

3. Psicográfica: madres, padres o abuelos con opiniones y valoraciones positivas hacia las actividades artísticas y culturales, preocupados por el desarrollo cultural de su/s hijo/s y buscando que utilicen su tiempo libre lejos de una pantalla y practicando hobbies tradicionalmente valorados, o simplemente en busca de una actividad que ayude a sus hijos a utilizar su energía extra en forma productiva o a expresar sus emociones de forma creativa.

4. Vincular: a partir del método vincular teorizado por Rubén Breu (2002), se une al sujeto de la demanda y al objeto de la oferta a través de un vínculo simbolista. Este vínculo se caracteriza por presentar al objeto (servicio) como un instrumento para la creatividad del sujeto (consumidor). Capta la esencia del servicio al estar éste enfocado al desarrollo primordialmente artístico de sus clientes, ofreciendo una variedad de alternativas para la expresión de sus mundos internos, en base a sus deseos o preferencias específicas (música, danzas, dibujo, etc.).

3.4.2. Estrategia de posicionamiento competitivo

A. Posicionamiento deseado

El posicionamiento buscado para “Pasos Nativos” estará basado en el concepto de un servicio “a medida del cliente” y adaptado a su vida. Este posicionamiento se basará en tres pilares: (1) la localización del establecimiento, en el centro de Luzuriaga, (2) la libertad de horarios, basada en un sistema personalizado de pautado y diagramación de servicios, y (3) la oferta de paquetes de servicios alternativos a la contratación tradicional, para una mayor adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.

B. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento buscado estará fundamentado, en primer lugar, en la **localización del establecimiento**, ofreciendo cercanía y conveniencia para concurrir al mismo. Al carecer

la zona de establecimientos de las características y servicios de “Pasos Nativos”, las únicas alternativas actualmente disponible para los habitantes de la zona son establecimientos que implican mayor esfuerzo de traslado (físico y dadas las barreras psicológicas existentes, e.g. avenidas).

Además, el sistema de **pautado de servicios** a utilizar hará énfasis en las opiniones brindadas *in situ* por el cliente prospecto como un aspecto crucial para la diagramación de las clases. Esto es, en los primeros momentos de vida de “Pasos Nativos”, las clases ofrecidas no tendrán días u horarios predefinidos, sino que se le dará la posibilidad al padre o madre de expresar qué momentos representan opciones viables para las clases que ellos o sus hijos quieran tomar. Este empoderamiento (que será comunicado explícitamente por todos los medios de promoción) brinda al cliente la posibilidad de adaptar el servicio a su vida, en contraposición al paradigma tradicional de clases en días y horarios “escritos en piedra”, lo que, además de asistir al posicionamiento deseado, contribuirá altamente a la diferenciación de la Empresa, la satisfacción del cliente, y favorecerá el eventual proceso de fidelización del mismo⁴¹.

Por último, se desarrollarán distintos **paquetes de servicios alternativos** a la contratación tradicional, e.g. para la inscripción de múltiples hijos o amigos, o por eventuales conflictos horarios resultado del **pautado personalizado** de horarios mencionado anteriormente. Esto asistirá al posicionamiento buscado brindando comodidad de traslado, economía y adecuación del servicio al cliente.

El posicionamiento deseado se justifica en la investigación exploratoria realizada, cuyos hallazgos indican que los clientes no desarrollan algunas de sus actividades deseadas en gran parte por la poca adecuación de los servicios disponibles a su vida, citando (1) la falta de comodidad o cercanía en los establecimientos, (2) la poca conveniencia horaria de los mismos, y (3) la falta general de tiempo en sus vidas, como las principales razones de postergación. Por otro lado, y complementando esto, los aspectos a los que asignaron más valor en un establecimiento son (1) cercanía, (2) profesores, (3) horarios, (4) precio, y (5) lugar o ambiente, en ese orden.

⁴¹ Ver: El producto. Pág. 107.

3.5. Plan de marketing de servicios

3.5.1. Situación actual de marketing

El entorno inmediato de “Pasos Nativos” se compone de participantes varios, tanto competidores, como sustitutos. Éstos pueden clasificarse, a grandes rasgos, en profesores freelance a domicilio, PyMEs domiciliarias culturales, instituciones culturales privadas, gimnasios multididácticos, y centros culturales públicos⁴². La situación actual de marketing conformada por el nivel de promoción, planeamiento, diseño de servicio y agresividad general de acciones competitivas de estos participantes puede definirse como ‘pasiva’. Esto se justifica en varios puntos:

A. El posicionamiento y los esfuerzos correspondientes de los participantes actuales es inexistente para algunos (particularmente profesores freelance a domicilio y PyMEs domiciliarias culturales), mientras que otros competidores poseen un posicionamiento ambiguo que no está basada en la presencia de marca, publicidad o esfuerzos institucionales similares, sino en su trayectoria temporal (específicamente centros culturales, algunos con hasta 30 años de antigüedad), lo que los hace reconocidas a un nivel de “tradición” por las personas de la zona. Sin embargo, dado que su reconocimiento es dado por sentado y no es activamente reforzado, puede significar en una oportunidad para “Pasos Nativos” de buscar una diferenciación clara mediante esfuerzos sistemáticos.

B. Si bien dado el tamaño de la zona analizada hay una cantidad considerable de participantes, las acciones competitivas de éstos se encuentran limitadas a sus respectivas zonas geográficas de influencia (en su mayoría limitando la comunicación de los servicios a herramientas promocionales relativamente improvisadas, ubicadas en el exterior de los serviescenarios), “aceptando” cada competidor su correspondiente porción del mercado, y en cierta medida, respetando los clientes de Luzuriaga estas zonas (posiblemente por la conveniencia inherente de las ubicaciones). En base a este punto, el área de influencia inmediata de “Pasos Nativos” carece de instituciones que ofrezcan servicios de las

⁴² Ver: Análisis de grupos estratégicos. Pág. 40.

características planificadas para el Instituto, conformándose un vacío en el mercado. A esto se suma la construcción de los futuros barrios Natania 47 y Los Milagros al oeste y este respectivamente de “Pasos Nativos”, barrios que comparten las características demográficas del target apuntado.

C. El sector, respecto de la zona analizada, se encuentra en la etapa de madurez, específicamente en proceso de fragmentación⁴³. Esto implica que las empresas existentes deben crecer arrebatándoles cuota de mercado a sus competidores, al tiempo que luchan por mantener su participación actual. En la práctica, y dada la disponibilidad de capital de los competidores actuales, este enfrentamiento se presenta con escasas acciones competitivas agresivas. A esto se suma la escasa formulación e implementación de estrategias competitivas formales por parte de los participantes. A pesar de esto, “Pasos Nativos” entrará a un mercado de crecimiento bajo o nulo, cuya demanda puede verse satisfecha por una multitud de competidores y sustitutos, lo que denota la urgente necesidad de diferenciación y enfoque sobre un segmento específico a través de un posicionamiento, ventaja competitiva y estrategias de penetración de mercados acordes.

D. Los servicios sustitutos⁴⁴ son numerosos y se presentan en diversos formatos y, según el sustituto específico, pueden representar varias ventajas para el cliente en relación a los servicios prestados por “Pasos Nativos” o sus competidores. Estas ventajas pueden ser la facilidad de acceso, conveniencia o comodidad, economía, independencia didáctica, y/o especialización en la actividad deseada.

3.5.2. Objetivos de marketing

Los objetivos del plan de marketing y, por extensión, del presente plan de negocios, son:

⁴³ (OCAÑA, 2006)

⁴⁴ i.e. aquellos que satisfacen sólo la misma necesidad, o la necesidad en relación a un fragmento del deseo a satisfacer por “Pasos Nativos”. Ver: Amenaza de productos sustitutos. Pág. 28.

A. Generar conciencia y conocimiento generalizado de la marca “Pasos Nativos” en la población actual de Luzuriaga, específicamente en el área comprendida entre las calles Mallea, Alsina, Urquiza y Sarmiento.

1. Objetivo: 50 %, 75 %, y 100 % de la población de Luzuriaga debe tener conocimiento de “Pasos Nativos” a los 3, 6 y 12 meses de inicio de actividades, respectivamente.

2. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: investigación exploratoria periódica sobre los barrios que componen la zona de influencia de “Pasos Nativos” (actualmente Arcoiris, Ferroviario, Gonzales Galiño y, en menor medida, Los Maestros; potencialmente Natania 47 y Los Milagros).

3. Herramientas utilizadas para el logro del objetivo: comunicación externa en el serviescenario; carteles y folletos promocionales en la zona y distribuidos en los domicilios respectivamente; incentivo del boca en boca a través de la comunicación del enfoque personalizado de los servicios; alianzas estratégicas con proveedores de servicios alternativos no competidores o sustitutos.

B. Consolidar el posicionamiento de “Pasos Nativos” en la mente de los clientes potenciales del área mencionada.

1. Objetivo: (a) 100 % de los clientes actuales deben ser capaces de percibir el posicionamiento de “Pasos Nativos” en su primer mes de experiencia en el Instituto a través de los momentos de verdad. (b) 50 %, 75 %, y 100 % de la población de Luzuriaga con una percepción acertada del posicionamiento de “Pasos Nativos” a los 3, 6 y 12 meses de inicio de actividades, respectivamente.

2. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: (a) encuestas no estructuradas aplicadas de forma presencial a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su percepción del mismo y el servicio recibido. (b) Investigación exploratoria periódica sobre los cuatro barrios que componen, actualmente, la zona de influencia de “Pasos Nativos” (Arcoiris, Ferroviario, Gonzales Galiño y, en menor medida, Los Maestros; potencialmente Natania 47 y Los Milagros).

3. Herramientas utilizadas para el logro del objetivo: (formulación de promesas): comunicación externa en el serviescenario; carteles y folletos promocionales en la zona y distribuidos en los domicilios respectivamente; incentivo del boca en boca a través de paquetes especiales de contratación; alianzas estratégicas con proveedores de servicios alternativos. Facilitación y cumplimiento de promesas: diseño del servicio y del desarrollo de momentos de verdad; y desarrollo y comunicación de una cultura de satisfacción del cliente para los miembros integrantes de “Pasos Nativos” en torno al posicionamiento deseado.

C. Lograr una captación mensual estable de clientes.

1. Objetivo: incorporar al Instituto un total de diez alumnos mensuales durante el primer año de actividad, promediando (a modo ilustrativo) una incorporación de dos alumnos por mes para cada una de las clases disponibles inicialmente (folklore, tango, free dance, yoga, guitarra). Otros objetivos relacionados son lograr una incorporación de 25 y 15 alumnos en los meses de febrero y agosto, respectivamente, al ser éstos los meses iniciales de ciclos secundarios de enseñanza dentro del año. Superada la capacidad física del establecimiento en relación a un servicio, se procederá a la instauración de grupos secundarios de actividades, a fin de satisfacer la demanda excedente. Superada la capacidad instalada total del establecimiento, se procederá a la expansión del sector ‘prestación’.

2. Herramientas utilizadas para el logro del objetivo: diseño y promoción de paquetes de contratación que incentiven el pautado de servicios de grupos (los cuales dada su naturaleza aumentarán el boca en boca en búsqueda de la conformación de tales grupos); cumplimiento, por medio del diseño del servicio, de la promesa formulada a través del posicionamiento, el mismo basado en atributos valorados por el cliente; campañas de comunicación mensuales a través de marketing directo; búsqueda de alianzas estratégicas con establecimientos de servicios actualmente no ofrecidos por “Pasos Nativos”, buscando la recomendación y promoción recíproca entre ambos establecimientos.

3. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: evaluación mensual de la clientela total y por servicio; encuestas no estructuradas en forma presencial a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su percepción del mismo y del servicio recibido, y la probabilidad de retención resultante.

D. Maximizar la retención de clientes actuales.

1. Objetivo: reducir la tasa mensual de abandono de clientes al mínimo posible. Para los propósitos del objetivo, no perder más de un cliente por cada diez clientes captados en determinado mes.

2. Herramientas utilizadas para el logro del objetivo: maximizar el costo psicológico de cambio mediante la cultura de la Empresa⁴⁵, que tiene entre sus objetivos el crear un ambiente humano tal que brinde una experiencia óptima para el cliente a través de la socialización; este ambiente cultivado por los profesores de cada clase, seleccionados a partir de sus habilidades didácticas y sociales e impulsados por un incentivo económico basado en la satisfacción reportada por parte del cliente⁴⁶; diseño de programas de enseñanza a largo plazo, a fin de crear metas explícitas o ‘checkpoints’ para el cliente en relación a los objetivos personales por los que consume el servicio, en busca de un compromiso a largo plazo con la clase contratada; la oferta de paquetes de precios por la contratación de múltiples servicios y múltiples meses, que concentra la demanda de los clientes satisfecha por el Instituto y aumenta su probabilidad de permanencia, maximizando el costo de cambio; los distintos formatos de encuestas de satisfacción⁴⁷, que permitirán identificar tempranamente factores de insatisfacción para su inmediata anulación o minimización.

3. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: evaluación mensual de la clientela total y por servicio; encuestas no estructuradas en forma presencial a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su percepción del mismo y del servicio recibido, y la probabilidad de retención resultante.

E. Maximizar la satisfacción del cliente.

1. Objetivo: maximizar el nivel de satisfacción resultante de cada momento de verdad entre el cliente y el Instituto.

2. Herramientas a utilizar para el logro del objetivo: profesores seleccionados en base a didáctica y sociabilidad, impulsados por un incentivo económico basado en la satisfacción

⁴⁵ Ver: Cultura. Pág. 53.

⁴⁶ Ver: Remuneración del personal. Pág. 103.

⁴⁷ Ver: Relación. Pág. 105.

reportada del cliente; encuestas de satisfacción para identificar tempranamente factores de insatisfacción para su inmediata anulación o minimización; cumplimiento de la promesa formulada a través del posicionamiento.

3. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: (a) encuestas no estructuradas en forma presencial a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su satisfacción o insatisfacción, y los factores determinantes; (b) Encuestas anónimas semiabiertas trimestrales a los clientes del Instituto, a fin de evaluar formalmente el nivel de satisfacción, y detectar y corregir factores de insatisfacción.

F. Consolidarse en el mercado actual mediante el share objetivo.

1. Objetivo: satisfacer el 35 % de la demanda total del área de influencia, correspondiente a la totalidad de la capacidad operativa inicial, al finalizar el tercer año de actividad.

2. Herramientas a utilizar para el logro del objetivo: estrategias de marketing de entrada y salida; promociones de venta y paquetes de servicios apuntados a la contratación de múltiples servicios por cliente; énfasis del posicionamiento y diseño del servicio en dimensiones valoradas por el mercado objetivo; evaluación permanente de la satisfacción de los clientes actuales y corrección de los factores de insatisfacción.

3. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: evaluación mensual de la clientela total y por servicio; encuestas no estructuradas en forma presencial a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su percepción del mismo y el servicio recibido, y probabilidad de retención resultante.

G. Maximizar la retención de clientes año a año.

1. Objetivo: conservar un 50 % de la cartera de clientes del año actual para el inicio de actividades del año siguiente; i.e. minimizar la tasa de abandono de clientes en la transición de un año a otro.

2. Herramientas utilizadas para el logro del objetivo: ídem punto D, “maximizar la retención de clientes actuales”.

3. Herramientas utilizadas para la evaluación del objetivo: ídem punto D, “maximizar la retención de clientes actuales”.

H. Resumen de los objetivos de marketing

Objetivos generales	Objetivos específicos	Herramientas para el logro del obj.	Herramientas para la evaluación del obj.
<p>A. Generar conciencia de la marca “Pasos Nativos”.</p>	<p>50 %, 75 %, y 100 % con conciencia de marca a los 3, 6 y 12 meses del inicio de actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación externa del serviescenario. - Promoción en la zona. - Incentivo del boca en boca. - Alianzas estratégicas con proveedores de servicios alternativos. 	<p>Investigación exploratoria periódica sobre la zona de influencia de “Pasos Nativos”.</p>
<p>B. Consolidar el posicionamiento de “Pasos Nativos” en la mente de los clientes potenciales del área de influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -100 % de clientes actuales capaces de percibir el posicionamiento. - 50 %, 75 %, y 100 % de Luzuriaga con una percepción acertada del posicionamiento a los 3, 6 y 12 meses de inicio de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación externa del serviescenario. - Promoción en la zona. - Incentivo del boca en boca. - Alianzas estratégicas con proveedores de servicios alternativos. - Diseño del servicio y momentos de verdad. - Comunicación de la cultura de satisfacción a los integrantes de Pasos Nativos en torno al posicionamiento deseado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas no estructuradas verbales a clientes actuales. - Investigación exploratoria periódica de la zona de influencia.

Objetivos generales	Objetivos específicos	Herramientas para el logro del obj.	Herramientas para la evaluación del obj.
<p>C. Lograr una captación mensual estable de clientes.</p>	<p>Incorporar un total de 10 alumnos mensuales durante el primer año de actividad.</p> <p>Incorporar 25 y 15 alumnos en los meses de febrero y agosto, respectivamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de paquetes de contratación que incentiven el pautado de servicios de grupos (incentivo de boca en boca). - Cumplimiento de promesa formulada a través del posicionamiento. - Campañas de comunicación mensuales de marketing directo. - Búsqueda de alianzas estratégicas en busca de promoción recíproca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación mensual de la clientela total y por servicio. - Encuestas no estructuradas verbales a clientes actuales, a fin de evaluar satisfacción y probabilidad de retención resultante.
<p>D. Maximizar la retención de clientes actuales.</p>	<p>Reducir la tasa mensual de abandono de clientes al mínimo posible. No perder más de un cliente por cada diez clientes captados en determinado mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Maximizar el costo psicológico de cambio (cultura de satisfacción; enfoque en las necesidades de la demanda). - Selección de profesores en base a didáctica y sociabilidad. - Profesores incentivados en base a la satisfacción reportada del cliente. - Programas de enseñanza a largo plazo. - Encuestas de satisfacción para identificar tempranamente factores de insatisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación mensual de la clientela total y por servicio. - Encuestas no estructuradas verbales a clientes actuales, a fin de evaluar satisfacción y probabilidad de retención resultante.
<p>E. Maximizar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Maximizar el nivel de satisfacción resultante de cada momento de verdad entre el cliente y la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de profesores en base a didáctica y sociabilidad. - Profesores impulsados por un incentivo económico basado en la satisfacción reportada del cliente. - Encuestas de satisfacción para identificar factores de insatisfacción. - Cumplimiento de la promesa formulada a través del posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas no estructuradas en formato verbal a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su satisfacción los factores determinantes. - Encuestas anónimas semiabiertas trimestrales a los clientes del Instituto, a fin de evaluar formalmente el nivel de satisfacción, y detectar y corregir factores de insatisfacción.

Objetivos generales	Objetivos específicos	Herramientas para el logro del obj.	Herramientas para la evaluación del obj.
F. Consolidarse en el mercado actual mediante el share objetivo.	Satisfacer el 35 % de la demanda total del área de influencia al finalizar el tercer año de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de marketing de entrada y salida. - Promociones de venta y paquetes de servicios apuntados a la contratación de múltiples servicios por cliente. - Énfasis del posicionamiento y diseño del servicio en dimensiones valoradas por el mercado objetivo. - Evaluación permanente de la satisfacción de los clientes actuales y corrección de los factores de insatisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas no estructuradas en formato verbal a los clientes del Instituto, a fin de evaluar su percepción del mismo y el servicio recibido, y probabilidad de retención resultante. - Encuestas anónimas semiabiertas trimestrales a los clientes del Instituto, a fin de evaluar formalmente el nivel de satisfacción, y detectar y corregir factores de insatisfacción. - Evaluación mensual de la clientela total y por servicio.
G. Maximizar la retención de clientes año a año.	Conservar un 50 % de la cartera de clientes del año actual para el inicio de actividades del año siguiente; i.e. Minimizar la tasa de abandono de clientes en la transición de un año a otro.	Ídem punto D, “maximizar la retención de clientes actuales”.	Ídem punto D, “maximizar la retención de clientes actuales”.
			Fuente: elaboración propia

3.5.3. Mercado objetivo

A. Investigación de mercados: datos y conclusiones

En este punto se presenta un resumen de la investigación exploratoria realizada entre los meses de mayo y junio de 2014 en el distrito de Luzuriaga, departamento de Maipú. La totalidad de dicha investigación se desarrolla en el Anexo I.

Se realizó un encuesta semiabierta a hombres y mujeres de 18 a 90 años, investigando datos sobre sus hijos o nietos, o, en su defecto o simultáneamente, sobre los encuestados

mismos. La investigación se realizó en los barrios aledaños a la sede de “Pasos Nativos” (B° Ferroviario 1 y 2, B° Arcoiris, B° San Eduardo, B° Gonzales Galiño) y en las escuelas de Luzuriaga (Rieles Argentinos, Artártida, Elida Berdasco, Suárez Lago), tratando las siguientes temáticas:

- Actividades actuales.
- Actividades deseadas, y motivo de su carácter insatisfecho.
- Preferencias horarias para actividades deseadas.
- Preferencias musicales.
- Valoraciones sobre distintas dimensiones al asistir a un instituto o centro cultural.

1. Datos generales de la población:

a) Encuestados totales: 115 individuos

- Sin hijos: 48 encuestados (41,7 %)
- Con hijos: 67 encuestados (58,3 %)

Cantidad promedio de hijos: 2

Codificación de segmentos			
Hom. 1 a 5	H1	Muj. 1 a 5	M1
Hom. 6 a 10	H2	Muj. 6 a 10	M2
Hom. 11 a 18	H3	Muj. 11 a 18	M3
Hom. 19 a 30	H4	Muj. 19 a 30	M4
Hom. 31 a 45	H5	Muj. 31 a 45	M5
Hom. 46 a 65	H6	Muj. 46 a 65	M6
Hom. 66 a 90	H7	Muj. 66 a 90	M7

Fuente: elaboración propia

b) Hijos totales: 130 individuos

Hombres: 73 (56 %)

Mujeres: 57 (44 %)

- Segmentos: H1 (20) (15,4 %)
- H2 (31) (23,8 %)
- H3 (16) (12,3 %)
- H4 (6) (4,6 %)

- Segmentos: M1 (16) (12,3 %)
- M2 (18) (13,8 %)
- M3 (15) (11,5 %)
- M4 (8) (6,2 %)

c) Muestra total: 245 individuos

(115 encuestados + 130 hijos o nietos de los mismos)

A grandes rasgos, el segmento más activo de la población se constituye de los hijos de los encuestados más que de ellos mismos, correspondiendo a estos el 76 % de las actividades

actuales y el 65 % de las actividades deseadas. Dentro de estos segmentos “menores”, los más activos actualmente son, en orden de actividad, H2, M2 y H3, y los segmentos con más deseos son, en orden, H2, M3, H3, H1 y M1. Globalmente, los segmentos masculinos son más activos y más insatisfechos.

Entre ellos, las actividades más deseadas por los segmentos masculinos menores son los deportes (en particular, fútbol), instrumentos musicales (en particular, guitarra), y en menor medida actividades artísticas (dibujo, pintura, etc). Sus padres desean para ellos actividades de formación (inglés), y en menor medida de baile (folklore). La cumbia y la música en general fueron los gustos musicales más fuertes.

Por otro lado, las actividades más deseadas por los segmentos femeninos menores son de baile (de todo tipo: baile en general, brasilero, tango, árabe, etc), con menores intereses en actividades físicas o puramente artísticas. Sus deseos de actividades de danza fueron expresados, tanto por el segmento, como por sus padres. Violeta, One Direction y la música en general fueron los gustos musicales más fuertes.

Las actividades más deseadas son:

- Baile: representa el 24,4 % del total de las actividades deseadas, específicamente baile general (40,7 %), folklore (27,7 %), y tango (13 %), por parte de los segmentos femeninos menores y senior, y en menor medida del segmento masculino senior respecto a folklore y tango.

- Música: representa el 21,7 % del total de las actividades deseadas, específicamente guitarra (52,1 %), piano (16,7 %), y batería (12,5 %), por parte de todos los segmentos, particularmente los segmentos masculinos menores. Los segmentos “3” y “4” presentaron los deseos musicales más fuertes.

- Deportes: representa el 19,9 % del total de las actividades deseadas, específicamente fútbol (36,4 %), deporte general (20,5 %), y yoga (15,9 %), por parte de los segmentos masculinos menores, y en menor medida de los segmentos senior con la totalidad de yoga.

- Inglés: representa el 5,88 % del total de las actividades deseadas, principalmente de los segmentos masculinos menores H1 y H2. La actividad es deseada para ellos por parte sus padres.

Otras actividades con menores deseos son gimnasia artística (4,5 %), pintura (3,6 %), dibujo (2,7 %), natación (2,3 %), y tejido (1,8 %).

Los aspectos más valorados por la muestra fueron la cercanía al hogar (calificada por algunos como “a 7 cuadras”) y los profesores (su capacidad didáctica, compromiso y conexión emocional con sus alumnos), seguidos del precio y los horarios.

El horario más elegido para las clases de los hijos fue a las 19 hs., seguido de las 17 hs. Para las clases de los encuestados mismos, los horarios más elegidos fueron a las 16 hs. y a las 18 hs.

B. Tamaño del mercado⁴⁸

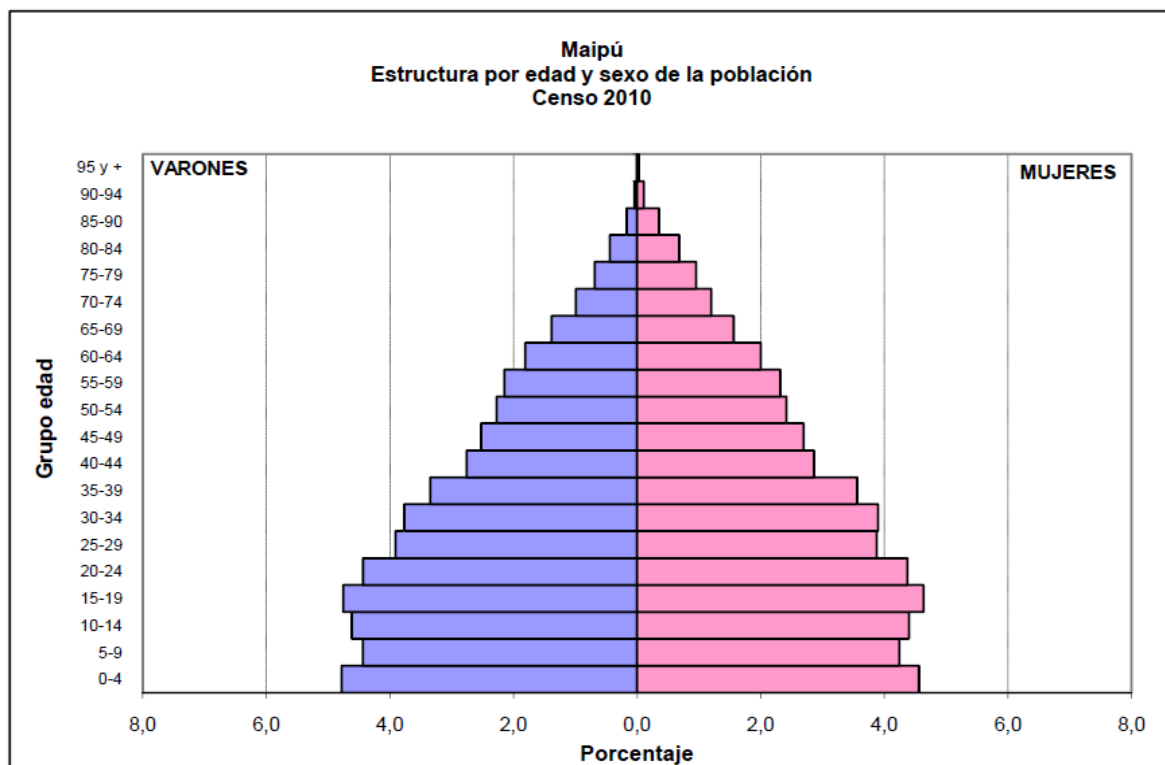
Se procederá a calcular el tamaño de mercado estimado en el área de influencia de “Pasos Nativos”, a partir de la descomposición de las poblaciones de Maipú y Luzuriaga en relación a la estructura por edad y sexo, y a los segmentos target del Instituto.

1. Características demográficas de la población de Maipú:

Población de Maipú	172.861 habitantes
<u>Viviendas en Maipú</u>	<u>48.761 viviendas</u>
Personas por vivienda	3,55 personas
(población / viviendas)	

El siguiente gráfico describe las características de la población de Maipú que servirán de base para el cálculo del tamaño del mercado objetivo:

⁴⁸ Todos los datos utilizados referentes a la población y distribución por sexo y edad de Maipú y Luzuriaga se basan en los datos resultantes del Censo Nacional de 2010.



Fuente: D.E.I.E. Sistema Estadístico Municipal en base a datos otorgados por el Área de indicadores Sociales, sobre la base del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

Maipú

Estructura por edad y sexo de la población en porcentaje

A partir de dicho gráfico, se elaboró el cuadro presente a la derecha de la página. Los valores expresados en el mismo se utilizarán para calcular la cantidad de clientes potenciales pertenecientes a los segmentos primarios y secundarios apuntados, a partir de la estimación de la población total de Luzuriaga, Maipú.

Edad	H	M	Total
5-9	4,68	4,55	9,23
10-14	5,05	4,76	9,81
15-19	4,86	4,71	9,57
Total 5-19	14,59	14,02	28,61
30-34	3,49	3,68	7,17
35-39	3,00	3,13	6,13
40-44	2,70	2,87	5,57
45-49	2,56	2,72	5,28
50-54	2,34	2,50	4,84
55-59	2,11	2,29	4,40
60-64	1,59	1,77	3,36
65-69	1,22	1,40	2,62
70-74	0,89	1,11	2,00
75-79	0,73	0,96	1,69
Total 30-79	20,63	22,43	43,06

Fuente: D.E.I.E. Sistema Estadístico Municipal en base a datos otorgados por el Área de Estadísticas de los Sectores Sociales y Demografía, sobre la base de registros de Estadísticas Vitales.

2. Mercado actual

<u>Población de Luzuriaga</u>	20.743 habitantes
Viviendas en B° Ferroviario (1 & 2):	475 viviendas
Viviendas en B° Arcoiris:	142 viviendas
Viviendas en B° Gonzales G:	150 viviendas
<u>Viviendas en B° Los Maestros: (est.)</u>	<u>100 viviendas</u>
Viviendas totales de zona de influencia	867 viviendas

Población estimada de zona de influencia 3.078 habitantes
(867 viviendas x 3,55 personas promedio)

Segmento target primario (5-18 años)

<i>Hombres (x 14,59 %)</i>	449 prospectos
<i>Mujeres (x 14,02 %)</i>	432 prospectos
<u>Total</u>	<u>881 prospectos</u>

Segmento target secundario (30-80 años)

<i>Hombres (x 20,63 %)</i>	635 prospectos
<i>Mujeres (x 22,43 %)</i>	690 prospectos
<i>Subtotal</i>	1325 prospectos
<i>(% actividad deseada)</i>	38,26 %
<u>Total</u>	<u>507 prospectos</u>

3. Mercado proyectado 2015 (terminación B° Los Milagros)

Viviendas B° Los Milagros	144 (estimado)
Población estimada B° Los Milagros	511 habitantes

Segmento Target Primario (5-18 años)

<i>Hombres (x 14,59 %)</i>	75 prospectos
----------------------------	---------------

<i>Mujeres (x 14,02 %)</i>	72 prospectos
<i>Total</i>	147 prospectos
<i>(+ mercado actual a la fecha)</i>	<u>1.028 prospectos</u>
<u>Segmento target secundario (30-80 años)</u>	
<i>Hombres (x 20,63 %)</i>	105 prospectos
<i>Mujeres (x 22,43 %)</i>	115 prospectos
<i>Subtotal</i>	220 prospectos
<i>(% actividad deseada)</i>	38,26 %
<i>Total</i>	84 prospectos
<i>(+ mercado actual a la fecha)</i>	<u>591 prospectos</u>
<u>4. Mercado proyectado 2017 (terminación B° Natania 47)</u>	
Viviendas B° Natania 47	256 (estimado)
Población estimada B° Natania 47	909 habitantes
<u>Segmento target primario (5-18 años)</u>	
<i>Hombres (x 14,59 %)</i>	133 prospectos
<i>Mujeres (x 14,02 %)</i>	127 prospectos
<i>Total</i>	260 prospectos
<i>(+ mercado actual a la fecha)</i>	<u>1.288 prospectos</u>
<u>Segmento target secundario (30-80 años)</u>	
<i>Hombres (x 20,63 %)</i>	188 prospectos
<i>Mujeres (x 22,43 %)</i>	204 prospectos
<i>Subtotal</i>	392 prospectos
<i>(% actividad deseada)</i>	38,26 %
<i>Total</i>	150 prospectos
<i>(+ mercado actual a la fecha)</i>	<u>741 prospectos</u>

3.5.4. Estrategia de producto

A. Diseño del isologotipo⁴⁹

Se buscó representar el nombre con un aspecto Institucional, pero también, con una connotación artística. Por un lado, las huellas de pies descalzos obvian la parte del nombre "pasos", que pueden entenderse como un aspecto del baile o bien como los pasos en el aprendizaje de las artes. Los pies descalzos se asocian a un aspecto más humanista, natural, la conexión con la tierra, con lo "nativo". Así también, se buscó denotarlos como huellas en pintura, a veces en motivo del movimientos de los pies (como pueden ser en el baile), como además en forma de lo gestual (como puede ser en las pinceladas o bien evocando al movimiento por la música), esto en razón de representar todas las opciones artísticas del Instituto pero entendiendo que el eje central del mismo son las clases de baile. Así, se le da dinamismo a la marca para gestualizar movimientos y se separa de lo estático.



Fuente: Zamora, 2014.

Por otra parte, el amarillo anaranjado puede asociarse en las formas circulares a lo que podría ser un sol, asociado al "nacimiento", a lo "nativo", y también a Mendoza o a la región "tierra del sol". El verde jade se utilizó para crear un contraste y vibración visual agradables, así como también por ser un color neutral sin connotaciones masculinas o femeninas definidas.

En cuanto a la dimensión tipográfica, se trató de darle un aspecto más institucional, razón por la que no se hizo uso de tipografías más gestuales; pero al mismo tiempo, la elección hecha por el diseñador y el uso de minúscula le da un aspecto más humanista, sin recaer tanto en lo "duro" o geométrico.

⁴⁹ Basado en la explicación brindada por el diseñador gráfico Gabriel Zamora, el mismo encargado de desarrollar el isologotipo e identidad visual de la marca "Pasos Nativos".

B. Componentes del servicio

La descripción del servicio que prestará “Pasos Nativos” está basada en el modelo teorizado por Pablo Fernández (FERNÁNDEZ, 2003), el cual postula que las prestaciones se componen de los procesos operativos, los estándares de atención, el serviescenario, los recursos humanos, y la sucesión de relaciones con el cliente a través del tiempo. Estos cinco componentes, a su vez, giran en torno a la experiencia del cliente, i.e. apuntan a crear una experiencia determinada. Esta experiencia es el componente central y el más importante del servicio.



Fuente: Fernández, 2003

Los componentes del servicio se diseñan en torno a una experiencia socialmente placentera y satisfactoria en cuanto a los objetivos de vida que los clientes buscan alcanzar en el Instituto. La experiencia debe denotar que “Pasos Nativos” está al servicio del cliente, y consolidar su posicionamiento deseado de servicios ofrecidos ‘a medida’.

1. Procesos operativos

1.1. Proceso 1: contacto telefónico / personal para averiguación de datos de los servicios:

- a) Saludo cordial y pregunta sobre el motivo de la llamada / visita.
- b) Preguntar quién está interesado en qué actividades.
- c) Informar sobre el/los servicio/s especificado/s: exponer brevemente el contenido general de la/s clase/s. Fijar expectativas generales de aprendizaje a través del transcurso de las prestaciones.

[Si la actividad no se inició al momento del contacto / no está incluida en los servicios actuales]

- d) Informar sobre el método de pautado de servicios utilizado.
- e) Preguntar sobre los rangos horarios y días de disponibilidad para el cliente.
- f) Informar sobre el estado actual de la actividad de interés.
- g) Brindar un tiempo estimado hasta la apertura.
- h) Ofrecer paquetes especiales de contratación grupal.
- i) Informar / recordar que la primera clase es gratuita y a modo de prueba.
- j) Agradecer por el llamado / visita. Prometer contacto futuro.

[Si la actividad está en desarrollo al momento del contacto]

- k) Informar sobre el método de pautado de servicios utilizado.
- l) Informar sobre el estado actual de la actividad de interés.
- m) Preguntar sobre los rangos horarios y días de disponibilidad para el cliente.

n1) [Si la disponibilidad es igual al estado actual] (personalmente) Ofrecer la contratación tentativa del servicio, a formalizar después de la primera clase gratuita (**Proceso 2**).

n2) [Si la disponibilidad es igual al estado actual] (telefónicamente) Comunicar la coincidencia del servicio con su disponibilidad. Comunicar día y hora de próxima clase, ofrecer contratación tentativa en esa instancia junto con la primera clase gratuita.

n3) [Si la disponibilidad es parcialmente diferente al estado actual] Ofrecer precios especiales por contratación parcial.

n4) [Si la disponibilidad es totalmente diferente al estado actual / si no acepta la contratación parcial] Ofrecer un nuevo contacto en caso de formarse un grupo secundario o lograr consenso del grupo actual al nuevo horario.

o) Ofrecer paquetes especiales de contratación grupal. (y de aplicarse: incentivar boca en boca para la formación del grupo secundario).

p) Brindar un tiempo estimado hasta la apertura (de aplicarse; disponibilidad diferente).

q) Informar / recordar que la primera clase es gratuita y a modo de prueba.

r) Recordar día y fecha de la próxima clase contratada (de aplicarse).

s) Preguntar por dudas, opiniones o inquietudes insatisfechas.

t) Aclarar dudas o recibir opiniones (de aplicarse).

u) Agradecer por el llamado / visita. Prometer contacto futuro.

1.2. Proceso 2: contratación / pautado del servicios (personalmente)

a) Confirmar el/los día/s y horario/s de la clase a contratar y el monto mensual de la prestación.

b) Informar / recordar que la primera clase es gratuita y a modo de prueba.

c) Completar ficha del alumno, pidiendo al cliente los siguientes datos:

- Nombre y apellido.
- Edad.
- Barrio en que vive.
- Sexo y edad de hermanos/as (si tuviere).
- Expectativas respecto al servicio contratado.
- Teléfono y/o celular de contacto.
- Datos sanitarios relevantes (e.g. alergias, condiciones médicas particulares).
- Horario preferido para eventual contacto telefónico.

- Cómo se enteró de “Pasos Nativos” y/o sus servicios.

d) Aclarar que la contratación formal abonada ocurrirá luego de la primera clase.

[Instancia de contratación abonada]

- e) Pedir retroalimentación respecto de la primera clase gratuita consumida.
- f) Confirmar la intención de abonar por el servicio mensual.
- g) Recordar el monto mensual.
- h) Recordar de la existencia de paquetes especiales de contratación grupal.
- i) Actualizar la ficha del alumno al estado de abonado.
- j) Expedir el recibo por el monto mensual del servicio.
- k) Recibir dicho monto de dinero de parte del cliente.
- l) Recordar día y fecha de la próxima clase contratada.
- m) Preguntar por dudas, opiniones o inquietudes insatisfechas.
- n) Aclarar dudas o recibir opiniones (de aplicarse).
- o) Agradecer al cliente por su confianza y expresar deseos de verlo en la próxima clase.

1.3. Proceso 3: prestación de servicios

- a) Saludar y dar la bienvenida a los alumnos.
- b) Presentar los nuevos alumnos al grupo (si hubiesen).
- c) Dar una breve introducción del contenido a tratarse de la clase en desarrollo.
- d) Prestación de la clase (en coherencia con la cultural organizacional).
- e) Dar recomendaciones sobre ejercicios o actividades que asistan a la incorporación de lo aprendido anteriormente en la clase (si hubiesen).
- f) Dar un breve adelanto del contenido a tratarse en la/s clase/s siguiente/s.
- g) Recordar la próxima meta de aprendizaje en el cronograma de enseñanza de la clase.
- h) Despedir a los alumnos dando por terminada la clase.
- i) Preguntar a alumnos primerizos qué les pareció la clase en relación a sus necesidades y expectativas.
- j) Prometer considerar las opiniones brindadas en la prestación de próximas clases.
- k) Registrar comentarios de estos alumnos en sus fichas correspondientes.

1.4. Proceso 4: encuesta no estructurada verbal de evaluación del servicio recibido, la satisfacción o insatisfacción consecuente, y los factores determinantes.⁵⁰

1.5. Proceso 5: encuestas anónimas semiabiertas mensuales de evaluación formal del nivel de satisfacción.⁵¹

1.6. Proceso 6: investigación exploratoria periódica de barrios de la zona de influencia.⁵²

2. Estándares de atención

2.1. Atención telefónica

- a) Atender la llamada en cinco segundos o antes.
- b) Desarrollar la comunicación de forma clara, i.e. modulando y con buena dicción.
- c) No interrumpir al cliente mientras este hablando; esperar dos segundos para empezar a hablar.
- d) Evitar en la comunicación las siguientes palabras: 'lugar', 'garage', 'pibes', 'tipos', 'cosas', 'pagar', 'cobrar', 'plata', y otras expresiones a determinar.
- e) Saludar mediante la frase "'Pasos Nativos" [buenos días / buenas tardes], habla [nombre]".
- f) Si el cliente dice su nombre, utilizar el mismo al menos dos veces durante la llamada.
- g) Si el cliente no expresó el motivo de su llamada, preguntar "¿en qué le puedo ayudar [nombre]?".
- h) Cada vez que se requiera información por parte del cliente, iniciar el pedido con la frase "¿me podría [decir / dar] por favor...?".

⁵⁰ Ver: Relación. Pág. 105.

⁵¹ Ibid nota al pie anterior

⁵² Ibid nota al pie anterior

i) Si el cliente solicita una visita al establecimiento, preguntar primero qué día y horario desea para el encuentro. Sólo ante disponibilidad abierta, informar los horarios de atención manejados.

j) Si el cliente que llama no dijo su nombre en los primeros 20 segundos, preguntar “¿con quién tengo el gusto?”.

k) Agradecer la comunicación diciendo “muchas gracias por llamar [nombre]”.

l) No despedirse hasta que lo haya hecho el cliente (el agradecimiento del punto anterior, ‘nos vemos’, ‘adiós’, ‘chau’, ‘que tenga buen día’ u otra expresión de despedida similar).

m) No cortar la comunicación hasta que lo haya hecho el cliente; esperar confirmación de llamada finalizada en la pantalla del celular o tono de marcado en el teléfono fijo.

2.2. Atención personal

a) Saludar mediante la frase “que tal, [buenos días / buenas tardes]”.

b) Sonreír.

c) Mirar al cliente los ojos al escucharlo y utilizar su nombre al menos dos veces durante la interacción.

d) No interrumpir al cliente mientras esté hablando; esperar a dos segundos para empezar a hablar.

e) Desarrollar la comunicación de forma clara, i.e. modulando y con buen dicción.

f) Entregar al cliente, en algún momento de la interacción, un volante del Instituto.

g) No despedirse hasta que lo haya hecho el cliente (‘nos vemos’, ‘adiós’, ‘chau’, ‘que tenga buen día’ u otra expresión de despedida similar).

h) Cuando el cliente se despida, dar por finalizada la interacción ofreciendo estrechar la mano firmemente (hombres) o con un beso en la mejilla (mujeres, sólo cuando la misma inicia dicha forma de despedida), sonriendo, mirando a los ojos y diciendo la frase “un gusto, [nombre], nos estamos viendo”.

i) Mantener una postura erguida, sacando el pecho y con el mentón alineado con el piso.

j) Mantener las manos sobre el escritorio y visibles, relajadas y evitando el ‘fidgeting’, y mostrar las palmas al hablar.

k) No distraerse en presencia del cliente.

- l) No comer ni beber en presencia del cliente.
- m) Evitar el uso de celular en presencia del cliente.
- n) Si el cliente manifiesta comodidad con algún tipo de trato o interacción específica (e.g. comentarios extras, humor), crear rapport utilizando igual trato con igual nivel de discreción, una vez por cada vez que lo haga el cliente.
- o) Finalizada la interacción, preguntar al cliente si quedó alguna duda o inquietud pendiente.
- p) En lo posible, ofrecer volantes o cualquier otro elemento a la mano izquierda del cliente para que el objeto sea tomado por esta mano.

2.3. Atención virtual o SMS

- a) Tiempo máximo de respuesta: seis horas (virtual / Facebook); 20 minutos (SMS).
- b) Saludar al cliente utilizando su nombre (de conocerse) y dos signos de admiración (!).
- c) Agradecerle por contactarse con el Instituto.
- d) Responder o atender el motivo de contacto por parte del cliente (descripción de los servicios, método de pago utilizado, horarios o días de clases específicas, etc.).
- e) Comunicar brevemente los objetivos del Instituto (en relación al posicionamiento buscado).
- f) Ahondar en información de contacto a fin de facilitar la comunicación con el cliente. Incluir nombres, apellidos, números de teléfono o celular, y correo electrónico.
- g) Invitar al cliente a visitar el establecimiento.
- h) Despedir mediante la frase “nos hablamos cualquier cosa [nombre], que sigas bien!!”.

2.4. Prestación del servicio

- a) Dirigirse a cada alumno por su nombre.
- b) Decir ‘por favor’ y ‘gracias’.
- c) Hablar en un tono de voz claro, modulando y con buena dicción.

d) No usar el celular por ningún motivo. Aclarar esto para que los clientes no intenten comunicarse con el profesor durante una clase.

e) Sonreír.

f) Nunca criticar o condenar el desempeño de un alumno.

g) Felicitar a cada alumno por su progreso al menor una vez por semana.

h) Preguntar a los alumnos si quedaron dudas luego de cada explicación o enseñanza.

i) Evitar hablar con monotonía, cansancio o desinterés.

j) Si un alumno solicita la atención del profesor y éste se encuentra atendiendo a otro alumno, el profesor debe responder al alumno, reconociendo implícitamente su pedido y asegurando su satisfacción prontamente. Cuando el profesor termine de atender al alumno original, debe atender inmediatamente al alumno que lo llamó antes de ocuparse en cualquier otra actividad.

k) Utilizar remera de “Pasos Nativos” impecable o, en su defecto, vestimenta neutral en tanto se represente al Instituto. Por vestimenta neutral se entiende cualquier prenda previamente autorizada para la prestación del servicio.

2.5. Convivencia y mantenimiento del serviescenario:

a) Al terminar la prestación de una clase, el profesor encargado de la misma debe restaurar el serviescenario al orden preestablecido neutral a las prestaciones individuales.

b) El serviescenario debe ser higienizado diariamente, a las 14:00 hs. de cada día. Esto implica: limpieza del piso con desinfectante, restaurar la pizarra a su blanco original, limpieza del espejo, orden y limpieza del escritorio de secretaría, barrido y lampazo de la vereda del establecimiento

c) De presentarse conflictos horarios o personales entre profesores, los conflictos deben ser resueltos lejos de la presencia de clientes externos, en un diálogo con base a los principios expuestos en el manifiesto de valores de “Pasos Nativos”. Caso contrario, uno o ambos profesores deben notificar a la directora del Instituto y evitar intentar resolver el conflicto sin su intervención.

3. Serviescenario

Las características del serviescenario se desarrollarán en base al establecimiento actualmente disponible para la localización del Instituto, consistente de un garage cerrado de 3,65 metros de ancho por 12,38 metros de largo por 2,35 metros de alto. Esquemas iniciales de la estructura del serviescenario⁵³ lo dividen en tres ambientes: ‘recepción’, ‘prestación’, y ‘bastidores’ (este último con una contracción futura tentativa dada la expansión prevista del sector ‘prestación’ en julio de 2016 o segundo año de actividad, para aumentar la capacidad operativa a partir de agosto de 2016)⁵⁴.

3.1. Elementos visuales

a) Color: dado principalmente por las paredes del serviescenario. Dos paredes internas del serviescenario serán de madera barnizada, así como también la totalidad del exterior del mismo, cuyo marrón transmite calidez, tibieza y tradicionalismo. Las otras paredes (dos divisiones de madera MDF y la pared del espejo) serán color blanco, que transmite limpieza y optimismo, con el efecto psicológico de purificar la mente. Además, asisten en agrandar la percepción de tamaño del establecimiento y ayuda a una mejor iluminación. Una de estas paredes blancas contará también con los colores institucionales (verde jade y amarillo marfil), dados por una impresión adhesiva del logo del Instituto.

b) Iluminación: un tubo fluorescente de 590 mm de 20 w para el sector ‘recepción’, 2 tubos fluorescentes de 1500 mm de 65 w para los sectores ‘prestación’ y ‘bastidores’.

c) Decorados: impresión adhesiva del logo de “Pasos Nativos” de 2 metros por 1 metro en la división de los sectores ‘prestación’ y ‘bastidores’; cartel de nylon con el isologotipo del Instituto en la división de los sectores ‘prestación’ y ‘bastidores’; imágenes tradicionales en el interior de los bastidores individuales; títulos de la profesora fundadora; manifiesto de valores de “Pasos Nativos” a cuatro colores de tamaño A3; cartel con cronogramas de las actividades; carteles promocionales de cada clase ofrecida a cuatro colores de tamaño A2; cartel MDF del isologotipo del Instituto en el exterior de la entrada, posicionado en la vereda y perpendicular

⁵³ Ver: Marketing de salida. Pág. 121.

⁵⁴ Ver: Capacidad operativa. Pág. 133.

a la misma; gigantografías en los marcos de ventanas preexistentes del establecimiento con ilustraciones varias (bailarines, guitarras, etc.).

d) Utilitarios: escritorio; espejos de 1,8 metros por 2,3 metros (dos; tentativo tres dada la futura expansión); pizarrón; parlantes; colchonetas para clases físicas o físico-artísticas; sillas para prestación de clases y la sala de espera del área de recepción; banquillo para recepcionista; armario simple abierto de madera MDF para colocar las pertenencias personales de los clientes.

3.2. Elementos auditivos

a) Música de fondo: ambientación a través de sintonías radiales, a volumen medio.

b) Música de clase: a definirse para cada clase particular. De entre los servicios a ofrecerse inicialmente:

- Folklore: a definirse según la clase. Folklore argentino tradicional, ramas varias.
- Free Dance: a definirse según la clase.
- Tango: a definirse según la clase. Principalmente tango tradicional. e.g. Gardel.
- Guitarra: música instrumental de guitarra a modo de generar ambiente a volumen medio/bajo, salvo demostraciones de música específica, a modo de ejemplo o enseñanza.
- Yoga: música instrumental lenta, relajante. Volumen medio/bajo. e.g. Enya, Secret Garden.

3.3. Elementos aromáticos

a) Sahumerios prendidos 45 minutos antes de cada clase. En clases de yoga, prendidos 15 minutos antes.

3.4. Elementos interpersonales

Dada la limitación del espacio en el establecimiento inicial de “Pasos Nativos”, el efecto grupal resultante será el opuesto a la aglomeración. Esto se aprovechará para revertir la

debilidad de la falta de espacio y convertirla en una fortaleza basada en un asesoramiento personalizado que permita a los clientes mantener su percepción de control sobre la situación y los esfuerzos para la satisfacción de sus objetivos personales. Se buscará además instaurar un ambiente cálido y agradable a través de la promulgación, y principalmente la aplicación por parte del profesor, del siguiente manifiesto de valores que regirán las relaciones interpersonales y la convivencia general dentro del Instituto, entre los clientes y entre ellos y representantes de la Empresa. Este manifiesto deriva de la cultura de “Pasos Nativos”⁵⁵ y se expondrá en forma de un cartel A3 dentro del serviescenario:

1. Sonriamos.
2. Digamos “Por favor” y “Gracias”.
3. Tratémonos con Respeto y Cordialidad.
4. Si pensamos algo, hablemos.
5. Sí al Diálogo Constructivo.
6. No a la Crítica Destructiva.
7. Disfrutemos y Pasémosla Bien.

Este manifiesto de valores asiste, también, a la tangibilización y evidencia de la importancia que “Pasos Nativos” asigna a un ambiente humano agradable, el cual es uno de los aspectos declarados como de mayor valor en la evaluación de las instituciones, según la investigación exploratoria realizada.

4. Personal

4.1. Descripción del personal

La totalidad del personal a contratarse en “Pasos Nativos” se constituirá de los profesores de las distintas clases a dictarse. Éstos, además de dicha prestación, tendrán el deber de actuar de recepcionistas temporales con los clientes que se presenten en el establecimiento antes o después del dictado de las clases a su cargo, actuando de ser necesario

⁵⁵ Ver: Cultura. Pág. 53.

como asistente para el recepcionista de turno presente durante la prestación del servicio. La profesora fundadora del Instituto, por otro lado, actuará de recepcionista del Instituto cuando no hayan clases en desarrollo o cuando el profesor de las mismas se encuentre ocupado; además se ocupará de la restauración e higienización diaria del serviescenario. Por otro lado, y como parte de la política de convivencia del Instituto, todos los profesores deberán restaurar el serviescenario a su orden neutral original al finalizar sus prestaciones particulares. Dicho esto, se procederá a describir las dimensiones relevantes al puesto de profesor:

a) Descripción de responsabilidades:

- Prestación de servicios específicos (i.e. dictado de la/s clase/s a su cargo).
- Recepción y asesoramiento de clientes actuales y prospectos en el Instituto (antes y/o después del dictado de sus clases, de ser necesario).
- Restauración de los elementos del serviescenario a su orden neutral preestablecido.

b) Requisitos personales:

- Domicilio en Maipú (preferentemente Luzuriaga).
- Conocimientos teóricos y prácticos de la/s clase/s específica a su cargo.
- Rango de edad a definirse según la clase a impartir.
- Buena presencia y dicción.
- Referencias comprobables (preferentemente).

c) Requisitos actitudinales:

- Empatía y actitud de servicio.
- Naturaleza gregaria y capacidad de interrelación humana.
- Paciencia.
- Responsabilidad.
- Capacidad didáctica.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de diálogo y manejo de conflictos.

4.2. Búsqueda del personal

- a) Determinación de la/s clase/s a impartir por el puesto de profesor vacante.
- b) Determinar el perfil humano buscado en el profesor, en base a su nivel de relación prevista con el cliente.
- c) Redactar el texto del aviso de postulación: empresa, perfil buscado (capacidades humanas y didácticas, domicilio, edad), funciones y responsabilidades a desempeñar, disponibilidad horaria requerida, sistema de remuneración a aplicar, datos de contacto.
- d) Publicar el aviso de postulación en los medios de comunicación seleccionados.

4.3. Selección y contratación del personal

- a) Analizar y seleccionar postulaciones recibidas en base al perfil buscado y requisitos personales.
- b) Contactar a los postulantes que superaron el filtro, para coordinar entrevista de trabajo: día, hora, persona/s que entrevistará/n, materiales requeridos para la entrevista (de aplicarse).
- c) Entrevista individual: evaluar a cada candidato en base a:
 - Requisitos personales.
 - Requisitos actitudinales.
 - Coherencia del perfil con las responsabilidades del puesto.
 - Aplicación de test de personalidad Myer-Briggs⁵⁶.
- d) Brindar al candidato una introducción a la cultura objetivo de la Empresa, exponiendo las dimensiones de la misma y el manifiesto de valores que regirá todo el Instituto.
- e) Verificar referencias, de haber sido brindadas; en base al conocimiento de la materia a brindar, la capacidad didáctica y los requisitos actitudinales previamente expuestos.
- f) Contactar nuevamente al candidato, de mostrarse éste cómodo con la cultura expuesta y superar las anteriores evaluaciones satisfactoriamente.

⁵⁶ Dicho test se aplicará sólo a modo de referencia. Se considerarán óptimos a los candidatos con indicadores tipo ESFJ (aman a las personas, y usan su sensibilidad y juicio para recolectar información sobre otros y transformarla en comentarios de apoyo y aliento), ISTJ (son leales y confiables, y dan gran importancia a la honestidad y la integridad), y ENFJ (son individuos enfocados en las personas, con excelentes habilidades interpersonales y talento para sacar lo mejor en otros).

g) Desarrollar una entrevista final grupal entre todos los candidatos seleccionados, a modo de ahondar en la cultural de la Empresa, evaluar la dinámica social e interrelaciones entre ellos y empezar a generar un sentido de pertenencia grupal en torno al Instituto.

4.4. Supervisión y control del personal

a) Supervisión directa del desempeño del personal durante las dos primeras instancias de dictado de clases, a fin de identificar tempranamente brechas entre el servicio diseñado y esperado, y el servicio brindado; entre las culturas organizacionales impartidas y aplicadas, y entre el posicionamiento buscado y el aplicado en las actividades cotidianas. Se evaluará al profesor, en ésta y todas las instancias de supervisión, en relación a las capacidades actitudinales expuestas anteriormente, así como también en la aplicación práctica de los principios de la cultura de “Pasos Nativos”.

b) Supervisión indirecta cuatro veces por mes, de forma aleatoria, con los mismos objetivos y criterios de evaluación expuestos anteriormente.

c) Búsqueda de opiniones y retroalimentación informal por parte de los clientes primerizos, concluida inmediatamente la primera clase gratuita, a fin de evaluar:

- Percepción de valor general del servicio recibido.
- Nivel de satisfacción general.
- Nivel de impacto del serviescenario.
- Opiniones acerca del profesor a nivel humano y didáctico.

d) Búsqueda de opiniones y retroalimentación informal por parte de los clientes abonados, concluido cada mes de actividad, a fin de evaluar:

- Percepción del servicio en base a sus objetivos personales.
- Nivel de satisfacción general.
- Opiniones y sugerencias sobre todas las dimensiones del servicio prestado.

4.5. Remuneración del personal

Los profesores, recepcionistas, responsables de área y demás personas involucradas en la organización formarán una sociedad igualitaria de hecho en la que todos los integrantes se conformarán como socios, y en la que la ganancia neta (luego de cancelados los costos fijos y

fondo de inversiones) se distribuirá equitativamente en base a las “unidades de remuneración” (a partir de ahora ‘U.R.’) de cada integrante, conformadas éstas de la carga horaria y la cantidad de alumnos (de aplicarse) de cada uno. Si un profesor trabaja con dos o más grupos de alumnos, estos grupos conformarán distintas cantidades de U.R., para luego ser sumadas y conformar las U.R. totales del profesor.

El monto asignado al cálculo de las U.R. correspondientes a cada socio del Instituto corresponde al resultado neto de cada mes, i.e. deducidos (primero) los costos de operación mensuales y (segundo) el porcentaje de ganancia mensual correspondiente al Instituto (25 % del resultado bruto)

Así, a modo de ejemplo, la ganancia mensual para un socio sería:

Ganancia neta mensual	= 10.000	
Profesor A	= 180 U.R. (12 al. x 12 hs mens) + (3 al. x 12 hs mens)	
Profesor B	= 64 U.R. (8 alumnos x 8 hs mens)	
Profesor C	= 120 U.R. (10 alumnos x 12 hs mens)	
Recepcionista	= 72 U.R. (72 hs mens)	
<u>Directora</u>	<u>= 48 U.R. (48 hs mens)</u>	
		484 Unidades de Remuneración Totales

$\$ 10.000 / 484 \text{ U.R.} = \$ 20.66$ (valor de una U.R.)

Remuneración profesor A	= 20.66 x 180	= \$ 3.718,8
Remuneración profesor B	= 20.66 x 64	= \$ 1.322,24
Remuneración profesor C	= 20.66 x 120	= \$ 2.479,2
Remuneración recepcionista	= 20.66 x 72	= \$ 1.487,52
Remuneración directora	= 20.66 x 48	= \$ 991,68

El número de alumnos asignados a cada profesor jugará, así, un papel central en la remuneración de éstos, incentivando en cada uno el esfuerzo dirigido a la conformación y búsqueda de crecimiento de los grupos de alumnos, así como también a la generación de un ambiente humana y socialmente satisfactorio dirigido a la retención y fidelización de los

alumnos en el Instituto. Así también, el número de U.R. de cada profesor puede verse afectado por el nivel de satisfacción reportado por sus alumnos en las encuestas mensuales, incentivando relaciones humanas y didácticas superiores a través de una recompensa económica⁵⁷.

5. Relación

La relación con el cliente se diseñará enfocada, pero no exclusivamente, a los momentos de verdad (1) de concurrencia física de clientes potenciales al establecimiento, cualquiera sea el motivo, y (2) de las llamadas telefónicas o mensajes de texto eventuales a clientes, para brindar información específica. Todas las interacciones perseguirán, más allá de los objetivos específicos del medio utilizado (e.g. marketing directo), los siguientes objetivos de relación y fidelización:

- Aumentar la tasa de clientes apóstoles dentro de la cartera de clientes del Instituto.
- Minimizar la tasa de deserción de clientes actuales.
- Aumentar la rentabilidad de cada cliente o grupo de clientes (i.e. familias).
- Adaptar el concepto de personalización y “a medida” del posicionamiento conforme se detecten cambios en las necesidades y deseos de los clientes.
- Abrir los canales de comunicación entre cliente e Instituto, a fin de brindar una mayor percepción de proximidad y confianza.

De esta forma, se identificaron tres tipos de interacciones con potencial para profundizar la relación con el cliente a través del tiempo:

5.1. Marketing directo: las interacciones con el cliente bajo el formato de marketing directo pueden darse de tres formas, todas a través de llamadas telefónicas o mensajes de texto:

⁵⁷ Ver: Sistema de recompensas. Pág. 132.

a) Para comunicar a clientes compradores de los bonos contribución y clientes que brindaron datos de contacto en la investigación exploratoria acerca de la apertura del Instituto y el estado de sus clases y horarios preferidos.

Este contacto se establecerá dos semanas antes de la apertura del Instituto, y cada vez que se confirme la inauguración⁵⁸ de una clase que coincida con las preferencias expresadas por el cliente,

b) Para mantener actualizados a clientes actuales y/o potenciales sobre el estado de servicios deseados, expresados explícitamente por éstos al ponerse en contacto con el Instituto.

Este contacto se establecerá cada vez que se confirme la inauguración de una clase que coincida con las preferencias expresadas por el cliente.

c) Para anunciar nuevos servicios o promociones a clientes actuales, a ejecutarse en las próximas semanas y que se hayan identificado como de interés para los clientes contactados, en base a sus servicios deseados, cantidad de hijos, preferencias expresadas, etc.

Este contacto se establecerá dos semanas antes de la entrada en vigencia de una promoción relevante a las necesidades y preferencias del cliente particular y se le recordará al cliente de la misma en el momento de verdad personal inmediatamente posterior a la primera comunicación; y cada vez que se confirme la inauguración de una clase que coincida con las preferencias expresadas por el cliente.

En la comunicación a través de marketing directo, deberá planificarse la interacción con cada cliente, de ser posible en la primera semana de cada mes, a fin de no contactarlo más de dos veces por mes. Este límite tiene por objetivo el evitar la saturación del cliente y su consecuente sordera a los mensajes del Instituto.

5.2. Encuestas no estructuradas verbales a los clientes actuales y/o a madres o padres de los mismos, bajo un formato de conversación casual antes, durante o después de una instancia de clases; buscando opiniones, sugerencias, dudas y/o quejas de los mismos con el objetivo de evaluar la percepción del servicio recibido, la satisfacción o insatisfacción consecuente, y los

⁵⁸ “Confirme la inauguración”: se refiere a cuando se haya alcanzado consenso de horarios con una cantidad de clientes suficiente para inaugurar una nueva clase (5 alumnos); no cuando haya tenido lugar la primera instancia de dicha clase.

factores determinantes de la misma. En caso de identificarse sugerencias o quejas puntuales, se desarrollará una instancia posterior de relación (bajo idéntico formato verbal no estructurado) para comunicar al cliente la evolución del aspecto del servicio relacionado con su sugerencia o queja.

Esta instancia de relación deberá ser desarrollada por un recepcionista o el profesor, un mínimo de cinco veces por mes por cliente, manteniendo la ilusión de conversación casual y sin que éste identifique la naturaleza de encuesta de la interacción.

5.3. Encuestas anónimas escritas semiabiertas mensuales de evaluación formal del nivel de satisfacción, efectuada a los clientes consumidores actuales (alumnos), a fin de elaborar un informe de la satisfacción reportada por los mismos, identificar factores de insatisfacción y anularlos, y recolectar datos para la asignación de U.R. adicionales a los profesores con desempeño humano sobresaliente.⁵⁹

Estas encuestas se desarrollarán finalizada la última instancia mensual de clase de cada servicio, dada por una iniciativa verbal del profesor en los últimos diez minutos de la clase apuntada a incentivar a los alumnos a brindar sus opiniones de forma anónima a través de una encuesta corta escrita semiabierta disponible en recepción, y haciendo énfasis en el objetivo de las mismas centrado en la satisfacción final y bienestar de los alumnos en el Instituto.

C. El producto

Al inicio de las actividades del Instituto, está proyectada la oferta de cinco clases individuales: folklore, tango, free dance, yoga y guitarra. Estas clases fueron elegidas por su alto nivel de deseo detectado en la investigación exploratoria y la adecuación del establecimiento inicial para su prestación. Los programas y contenidos de las mismas, así como el material necesario para la prestación, serán definidos entre cada profesor y la directora del Instituto. Esta lista no es definitiva o excluyente, i.e. nuevas actividades pueden ser incluidas conforme los clientes potenciales se muestren interesados por las mismas. Todas las actividades se dividirán en ocho prestaciones o clases mensuales, cada una con una duración de entre una hora y 1 ½ horas.

⁵⁹ Ver: Sistema de recompensas. Pág. 132.

Los días y horarios específicos de cada clase, como ya se dijo, se fijarán a partir del consenso entre las preferencias de los clientes que contraten cada clase. Al momento del contacto para la averiguación de datos, se le pedirá a los clientes expresar qué días y horarios representan opciones óptimas para ellos y/o sus hijos, dentro de un límite predeterminado (e.g. qué días y horarios querrían dentro del rango Lunes / Sábado y 15:00 hs / 21:00 hs), de esta forma se buscará consenso sobre los tiempos de prestación entre todos los clientes interesados. En caso de que para una minoría este consenso sea solo parcialmente conveniente, se le ofrecerá la opción de una contratación especial para clases sólo el día y hora que expresó inicialmente a un precio reducido. En caso de que no se llegase a un consenso, se le ofrecerá la opción de contactarlo nuevamente en caso de formarse un grupo secundario de alumnos en acuerdo con sus opciones temporales especificadas.

3.5.5. Estrategia de promoción y comunicación

A. Objetivos de marketing

Mas allá de los objetivos específicos perseguidos por cada medio a utilizar, todos buscarán los siguientes objetivos en la comunicación con el público objetivo:

1. Crear conocimiento de la marca institucional (1) como respuesta a las necesidades relacionadas con la calidad de vida y los deseos relacionados al desarrollo artístico, y (2) en relación a su posicionamiento como un Instituto ‘a medida’ o adaptado a la vida de los clientes, buscando crear y consolidar el vínculo entre la organización y sus objetivos respecto del client.

2. Comunicar el posicionamiento buscado en relación a las necesidades de los clientes potenciales, en todas sus dimensiones relevantes (i.e. la ubicación, la libertad de horarios y la diversidad en la oferta de paquetes de servicios alternativos).

3. Específicamente, la ventaja competitiva (i.e. la ubicación cercana del establecimiento), la cual se presentará en diversos formatos según el medio específico a utilizar (e.g. en carteles de vía pública: “ud. está a 4 minutos de una vida mejor”).

4. Estandarizar todos los esfuerzos de comunicación bajo un mismo formato institucional.

5. Lograr que al menos 20 personas por mes concurran al establecimiento o establezcan contacto telefónico para solicitar información sobre los servicios.

5. Captar en calidad de clientes al menos un 50 % de estas personas que solicitan información.

El mensaje resultante de estos objetivos de comunicación se enfocará en la promoción de los servicios actuales y potenciales del Instituto como respuestas ideales a las necesidades y deseos del público objetivo⁶⁰, y condicionados por un posicionamiento basado en las preferencias personales de cada cliente individual (en búsqueda del objetivo final de satisfacción expuesto en la visión de “Pasos Nativos”). El mensaje se emitirá, de forma genérica y sujeto a especificaciones según cada medio particular, al público del distrito de Luzuriaga, específicamente la zona de influencia de “Pasos Nativos”⁶¹. Este público objetivo está conformado en su mayoría de mujeres de 35 a 75 años, madres o abuelas de los integrantes del segmento primario objetivo, y ellas mismas integrantes del segmento secundario. Esto se justifica en dos puntos: primero, en las actividades a contratar para consumo del segmento primario, este grupo está más involucrado en la elección de los establecimientos y las actividades mismas; y segundo, en los segmentos adultos, las mujeres en este rango de edad expresaron más interés por desarrollar actividades deseadas que ningún otro (i.e. hombres).

⁶⁰ Ver: Oportunidad de negocios. Pág. 14.

⁶¹ Ver: Marketing de entrada. Pág. 118.

B. Comportamiento del consumidor

Se estima que el consumidor llega a la decisión de contratar servicios de institutos artísticos en base a un deseo relacionado con la gratificación, el autoestima y el desarrollo de su mundo interior y social, por lo que la decisión de compra adquiere la condición de afectiva. Por otro lado, se estima que el cliente comprador puede considerar que el servicio tiene un alto o bajo grado de compromiso, esto dependiendo de quién sea el cliente usuario. Si el cliente comprador es quien consumirá el servicio (i.e. target secundario), la compra implicará un bajo grado de compromiso, dados los bajos costos y riesgos de la contratación. Por otro lado, cuando el cliente usuario pertenece al target primario (i.e. hijos o nietos del cliente comprador), se prevé que la decisión de compra adquiere un alto compromiso, dados los niveles de precaución y protección naturalmente adoptados por el target secundario al tratarse de servicios para hijos o nietos.

En resumen, el consumidor puede considerar la compra como afectiva (cuando es para sus hijos) o de autosatisfacción (cuando es para ellos). En la planificación de la estrategia y los medios de comunicación, se considerará primariamente que el público objetivo adopta un comportamiento de tipo *afectivo*, dado el nivel superior de actividad del target primario.

C. Medios

1. Referencias personales

a) Formatos a utilizar: se buscará incentivar el boca en boca a partir de las siguientes tácticas:

- Promociones de venta basadas en la inscripción de múltiples alumnos.
- La ventaja competitiva ofrecida para la cadena de valor del cliente en base al nivel de personalización en la contratación del servicio, resultado del posicionamiento.
- El ambiente humano objetivo de las clases y del Instituto como un todo.
- La iniciativa desarrollada en el proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento (Anexo III).
- La calidad del servicio en relación a las dimensiones más valoradas por los clientes.

b) Objetivos:

- Generar conciencia y conocimiento de marca.
- Brindar legitimidad percibida y asistir al posicionamiento deseado de “Pasos Nativos”.
- Aumentar tasa de clientes que acuden al Instituto o llaman para solicitar información.
- Aumentar la tasa de captación de clientes.

c) Públicos:

- Habitantes de la zona de influencia de “Pasos Nativos”.
- Compradores de los bonos contribución de la zona de Luzuriaga (Anexo III).
- Clientes potenciales que acudan al Instituto para informarse.
- Clientes actuales del Instituto.

2. Marketing directo

a) Formatos a utilizar: comunicación directa a través de llamadas o SMS para comunicar a clientes potenciales sobre la apertura del Instituto y sobre novedades en las clases y en los horarios preferidos, detectados en la recolección de datos de los bonos contribución⁶² o de la investigación exploratoria; para mantener actualizados a clientes actuales y/o potenciales sobre el estado de servicios deseados, expresados cuando éstos se pusieron en contacto con el Instituto; o para anunciar nuevos servicios o promociones a clientes actuales, a ejecutarse en las próximas semanas y que se hayan identificado como de interés para los clientes contactados, en base a sus servicios deseados, cantidad de hijos, preferencias indicadas, etc.

b) Objetivos:

- Brindar al cliente información relevante a sus deseos y preferencias en relación a los servicios del Instituto.
- Aumentar la tasa de captación de clientes.
- Aumentar la rentabilidad de los grupos de clientes (i.e. familias).

⁶² Ver: Anexo III. Proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento. Pág. 191.

- Brindar una mayor percepción de personalización y atención del Instituto sobre las necesidades de cada cliente particular.

c) Públicos:

- Compradores de los bonos contribución de la zona de Luzuriaga.
- Clientes potenciales que acuden al Instituto o llaman para informarse.

d) Presupuesto: a partir de una aproximación basada en los costos de los servicios de Movistar al 18/9/14:

- 100 llamadas mensuales de tres minutos cada una. Costo por llamada \$3,57. Costo total \$357.
 - 100 SMS mensuales. Costo por SMS \$0,4598. Costo total \$45,98.
- Costo total marketing directo: \$403 (mensual)

3. Punto de venta:

a) Formatos a utilizar:

- Carteles institucionales A3 de cada clase disponible actualmente o en un futuro próximo.
- Carteles A3 con descripciones de los distintos paquetes de servicios alternativos.
- Comunicación verbal de la oferta de servicios individuales y como paquetes, con la ayuda visual de carteles.
- Manifiesto de valores como tangibilización del ambiente humano y social.

b) Objetivos

- Dar a conocer los servicios del Instituto y formatos de contratación.
- Tangibilizar los servicios del Instituto.
- Brindar legitimidad percibida y asistir al posicionamiento deseado de “Pasos Nativos”.
- Aumentar la cantidad de contrataciones múltiples y otros paquetes.

c) Públicos:

- Clientes potenciales que acuden al Instituto o llaman para informarse.
- Clientes actuales del Instituto.

d) Presupuesto:

- Ocho impresiones A3 a cuatro colores (cinco clases, dos paquetes, un manifiesto).

Precio por unidad: \$15. Costo total: \$120

Costo total punto de venta: \$120 (anual / relativo a cambios en servicios ofrecidos)

4. Promociones de ventaa) Formatos a utilizar:

- Posibilidad de asistir de forma gratuita a la primera clase del servicio elegido, a modo de prueba.
- Oferta de paquetes de precio reducido por la contratación de múltiples servicios o alumnos simultáneamente.
- Oferta de paquetes de precio reducido por la contratación de dos o más meses en un solo acto de compra.
- Descuentos en el primer mes del servicio contratado con la compra de un bono contribución (parcialmente compatible con otros paquetes de servicios)^{63 64}.

b) Objetivos

- Aumentar la tasa de captación de clientes.
- Aumentar la cantidad de contrataciones múltiples.
- Aumentar la cantidad de contrataciones de paquetes mensuales.
- Brindar una mayor percepción de personalización y atención del Instituto sobre las necesidades de cada cliente particular.

c) Públicos:

- Habitantes de la zona de influencia de “Pasos Nativos”.
- Compradores de los bonos contribución de la zona de Luzuriaga.

⁶³ Ver: Compra de bonos contribución. Pág. 129.

⁶⁴ Ver: Anexo III. Proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento. Pág. 191.

- Clientes potenciales que acuden al Instituto o llaman para informarse.

d) Presupuesto:

Costo indirecto: 20 % del total de las contrataciones efectuadas en base a una o mas promociones de venta. Este costo está reflejado en el planteo de escenarios basados en el nivel de utilización de estas promociones de ventas⁶⁵.

5. Medios masivos (vía publica)

a) Formatos a utilizar:

- Carteles A4 en vía pública, ubicados en lugares de alto tránsito (e.g. paradas de colectivos, en cercanía a escuelas y a comercios tipo flux).
- Carteles A3 en las vidrieras de comercios tipo flux de la zona de influencia.
- Pasacalles ubicados en intersecciones de alto tránsito de prospectos de la zona de influencia.
- Volantes A6 distribuidos periódicamente a los domicilios de la zona de influencia.

b) Objetivos

- Generar conciencia, conocimiento y posicionamiento de marca.
- Aumentar tasa de clientes que acuden al Instituto o llaman para solicitar información.
- Dar a conocer detalles básicos de los servicios del Instituto y formatos de contratación.

c) Públicos:

- Habitantes de la zona de influencia de “Pasos Nativos”.

d) Presupuesto

- 58 Carteles A4 a un color: ocho para escuelas (dos carteles c/u), 20 para paradas de colectivos (un cartel c/u), 15 para comercios flux (dos carteles c/u; usados cuando no se puede exponer directamente en vidriera). Precio por unidad: \$1,5. Costo total: \$87.

⁶⁵ Ver: Estimación de ventas: premisas. Pág. 134.

- 15 Carteles A3 a cuatro colores en las vidrieras de comercios tipo flux de la zona de influencia. (un cartel c/u). Precio por unidad: \$15. Costo total: \$225.

- Dos Pasacalles ubicados en calles o intersecciones de alto tránsito de la zona de influencia. Costo aproximado por unidad: \$400. Costo total \$800.

- 867 Volantes A6 a un color distribuidos cada seis meses a los domicilios de la zona de influencia. Costo total 5.000 volantes: \$600 (inversión ya realizada).

Costo total medios masivos: \$ 1.712 (anual).

6. Marketing de guerrilla

a) Formatos a utilizar:

- Graffitis de stencil ubicados en distintas calles de la zona de influencia, consistentes de las huellas de pies del logotipo de “Pasos Nativos” de los colores institucionales, marcando tres caminos separados hacia el Instituto (desde los pasacalles y desde el B° Gonzales Galiño, atravesando también el B° Los Milagros)

b) Objetivos:

- Crear curiosidad y conocimiento sobre el Instituto.
- Facilitar el conocimiento de la ubicación del Instituto.
- Aumentar el número de visitas al Instituto.

c) Públicos:

- Habitantes de la zona de influencia de “Pasos Nativos”.

d) Presupuesto:

- 18 latas de aerosol de cada color (dos colores; tres latas de cada color para cada ‘camino’). Precio por unidad: \$50. Costo total: \$900.

D. Resumen de estrategia de promoción

<u>Medio</u>	1. Referencias personales
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conciencia de marca. - Brindar legitimidad y asistir al posicionamiento. - Maximizar clientes que acuden al instituto / llaman para solicitar información. - Aumentar la tasa de captación de clientes.
<u>Públicos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Habitantes de la zona de influencia. - Compradores de los bonos contribución. - Clientes potenciales que acuden al Instituto. - Clientes actuales del Instituto.
<u>Formato</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Promociones de venta basadas en la contratación de múltiples alumnos. - La personalización en la contratación. - El ambiente humano del Instituto - La iniciativa del Anexo III, "Proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento" - La calidad del servicio.
<u>Presupuesto</u>	---
<u>Ejecución</u>	Permanente
<u>Medio</u>	2. Marketing directo
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar al cliente información relevante a sus deseos y preferencias. - Aumentar la tasa de captación de clientes. - Aumentar la rentabilidad de los grupos de clientes. - Brindar una mayor percepción de personalización y atención del instituto sobre las necesidades de cada cliente particular.
<u>Públicos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Compradores de los bonos contribución. - Clientes potenciales que acuden al Instituto para informarse.
<u>Formato</u>	Comunicación directa a través de para comunicar sobre la apertura del instituto y sobre novedades sobre las clases y horarios preferidos, para mantenerlos actualizados sobre el estado de servicios deseados, para anunciar nuevos servicios o promociones a clientes actuales.
<u>Presupuesto</u>	Costo total \$403
<u>Ejecución</u>	Mensual

<u>Medio</u>	3. Punto de venta
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los servicios y formatos de contratación. - Tangibilizar los servicios del Instituto. - Brindar legitimidad y asistir al posicionamiento. - Aumentar la cantidad de contrataciones múltiples y otros paquetes.
<u>Públicos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciales que acudan al Instituto para informarse. - Clientes actuales del instituto.
<u>Formato</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Carteles de cada clase disponible. - Carteles de los paquetes de servicios. - Comunicación verbal de servicios individuales y paquetes. - Manifiesto de valores como tangibilización del ambiente humano y social.
<u>Presupuesto</u>	Costo total \$ 120
<u>Ejecución</u>	Anual / relativo a cambios en servicios ofrecidos

<u>Medio</u>	4. Promociones de venta
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la tasa de captación de clientes. - Aumentar la cantidad de contrataciones de paquetes. - Brindar una mayor percepción de personalización y atención del Instituto sobre las necesidades de cada cliente particular.
<u>Públicos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Habitantes de la zona de influencia. - Compradores de los bonos contribución. - Clientes potenciales que acudan al Instituto para informarse.
<u>Formato</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Primera clase gratuita del servicio elegido. - Paquetes de servicios por la contratación de múltiples servicios o alumnos simultáneamente, o dos o mas meses en un acto de compra. - Descuentos en el primer mes del servicio contratado con la compra de un bono contribución.
<u>Presupuesto</u>	Costo indirecto: 20% del total de las contrataciones efectuadas en base a una o mas promociones de venta.
<u>Ejecución</u>	Mensual

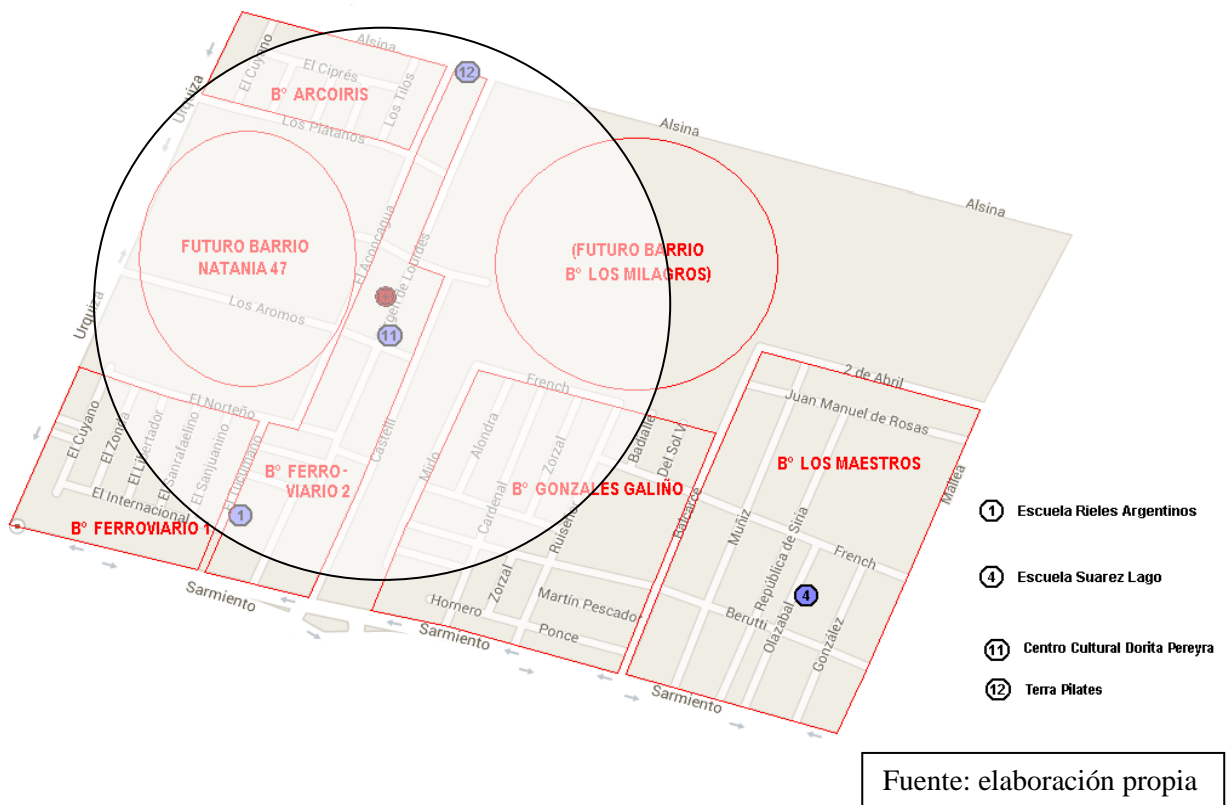
<u>Medio</u>	5. Medios masivos
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conciencia, conocimiento y recordación de marca. - Aumentar la tasa de clientes que acuden al Instituto / llaman para solicitar información. - Dar a conocer detalles básicos de los servicios del Instituto y formatos de contratación.
<u>Públicos</u>	- Habitantes de la zona de influencia de Pasos Nativos.
<u>Formato</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Carteles en vía pública, ubicados en lugares de alto tránsito. - Carteles en vidrieras de comercios flux de la zona. - Pasacalles en intersecciones de alto tránsito. - Volantes distribuidos periódicamente a domicilios de la zona.
<u>Presupuesto</u>	Costo total \$ 1.712
<u>Ejecución</u>	Anual

<u>Medio</u>	6. Marketing de guerrilla
<u>Objetivos</u>	- Crear curiosidad y conocimiento sobre el Instituto. - Facilitar el conocimiento de la ubicación del Instituto. - Aumentar el número de visitas al Instituto.
<u>Públicos</u>	- Habitantes de la zona de influencia de Pasos Nativos.
<u>Formato</u>	Graffitis de stencil ubicados en calles, consistentes de las huellas de pies del logotipo de Pasos Nativos, marcando tres caminos separados hacia el Instituto.
<u>Presupuesto</u>	Costo total \$ 900
<u>Ejecución</u>	Permanente
Fuente: elaboración propia	

3.5.6. Estrategia de distribución

A. Marketing de entrada

“Pasos Nativos” funcionará como un punto de venta de flux, captando potenciales clientes ubicados a un máximo de siete minutos a pie; específicamente actuales habitantes de los barrios Arcoiris, Ferroviario, Gonzales Galiño y, en menor medida, Los Maestros; y futuros habitantes de los barrios Natania 47 y Los Milagros. La siguiente imagen muestra, a modo ilustrativo, la zona de influencia de “Pasos Nativos”, siendo la misma crítica para llegar al punto de equilibrio.



Fuente: elaboración propia

El marketing de entrada de “Pasos Nativos” se valerá de dos estrategias para lograr un flujo de clientes hacia el establecimiento: una estrategia de relación y una estrategia de promoción de ventas.

1. Estrategia de relación

a) Descripción: se busca establecer un contacto con el cliente a nivel humano, más allá de los servicios ofrecidos o la condición de cliente exclusivo, básico, leal o desleal del individuo con que se trate. Se busca generar vínculos a nivel personal con el cliente o prospecto a fin de crear lazos que contribuyan a generar y/o mantener su lealtad con el Instituto.

b) Medios a utilizar:

- Selección del personal con énfasis en capacidades humanas y de relación.
- Capacitación del personal en la cultural organizacional.

- Manifiesto de valores como tangibilización del ambiente humano objetivo de los clientes y el Instituto.

- Utilización, por parte de los propietarios de “Pasos Nativos”, de una estrategia de relación idéntica al relacionarse con los profesores y demás socios, a fin de “educar con el ejemplo” y, además, crear fidelidad en estos.

c) Objetivos:

- Crear amistad y confianza con el personal de contacto.
- Aumentar la satisfacción de los clientes en relación al ambiente humano del establecimiento.

2. Estrategia de promoción de ventas

a) Descripción: se comunican los servicios (y paquetes de), posicionamiento y marca del Instituto a través de publicidad zonal en diversos formatos gráficos.

b) Medios a utilizar:

- Pasacalles en avenidas o calles seleccionadas por su alto tráfico en calidad de arterias importantes para el ingreso y/o egreso de los habitantes de la zona de influencia.

- Carteles publicitarios A3 en vía pública y en minimarkets, supermercados y otros puntos de ventas de flux o semiflux de la zona de influencia.

- Volantes promocionales A6 repartidos al público en general y a los domicilios de la zona de influencia.

c) Objetivos:

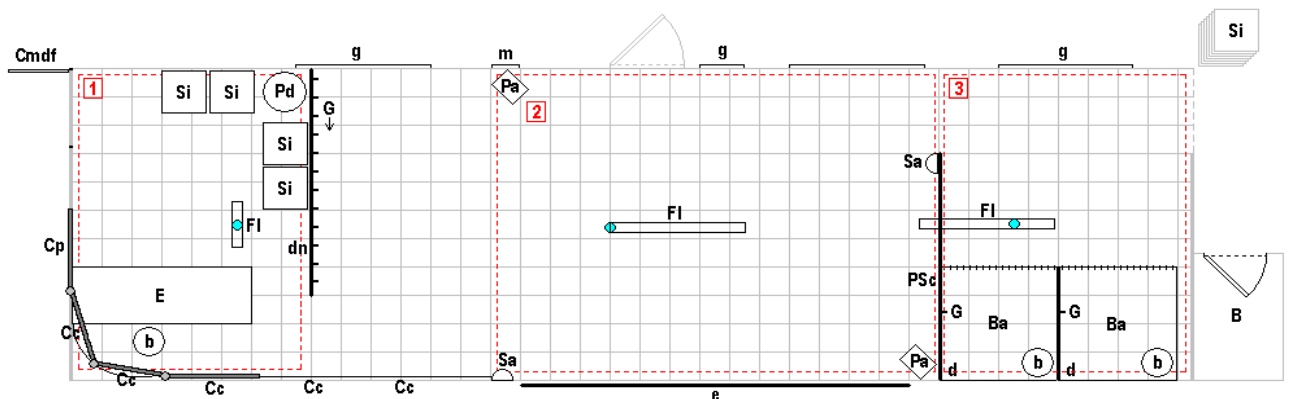
- Aumentar el conocimiento de marca en la zona de influencia.
- Aumentar la frecuencia de las visitas de prospectos de clientes al establecimiento.
- Mejorar la penetración del punto de venta en su zona de influencia.
- Diferenciarse de la competencia.

B. Marketing de salida

Dada la naturaleza de la oferta de “Pasos Nativos”, la exposición de productos y el recorrido del cliente a través del serviescenario se basarán, primero, en la creación de conocimiento de la oferta misma, a través de material de comunicación estratégicamente colocados (i.e. carteles); y, segundo, en la generación de un ambiente percibido como agradable por parte del cliente, a fin de que el mismo pueda visualizar más fácilmente la satisfacción potencial que puede adquirir a través de la contratación de los servicios ofrecidos por el Instituto.

La circulación del cliente a través del serviescenario de “Pasos Nativos”, de particular importancia en la primera visita de los clientes potenciales, sigue un camino que se dividirá en tres sectores, indicados por los cuadrados rojos de los siguientes diagramas:

Serviescenario de Pasos Nativos - Inicio de Actividades



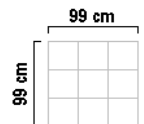
Sectores

- 1 Sector Recepcion
- 2 Sector Prestacion
- 3 Sector Bastidores

Elementos

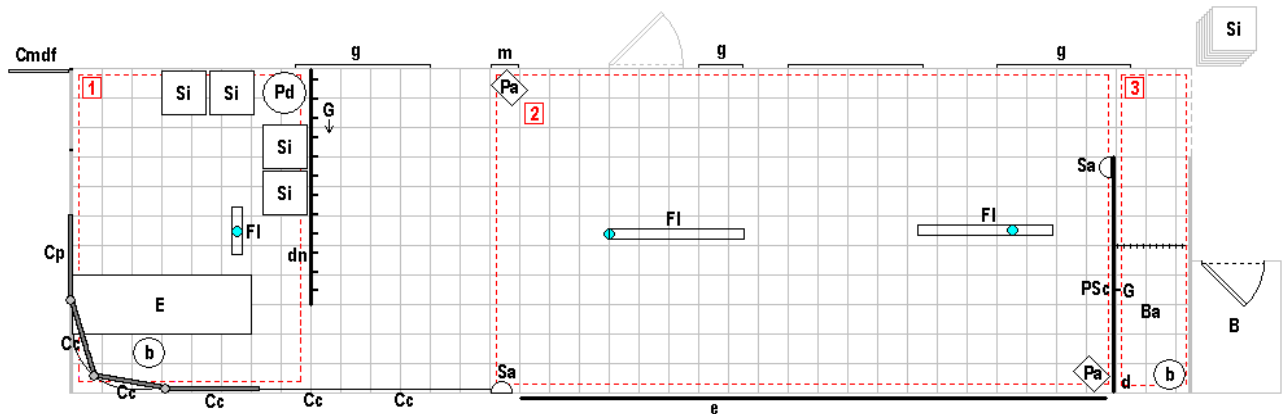
b	banquillo	FI	fluorescente
B	baño	g	gigantografia
Ba	bastidores	G	gancho para colgar pertenencias
Cc	cartel clases	m	manifiesto de valores
Cmdf	Cartel MDF	Pa	parlante
Cp	cartel paquetes	Pd	planta decorativa
d	divisor MDF	Pi	pizarra
dn	division nylon / MDF	PSc	impresion adherible isologotipo
e	espejo	Sa	sahumerio
E	escritorio	Si	silla

Escala



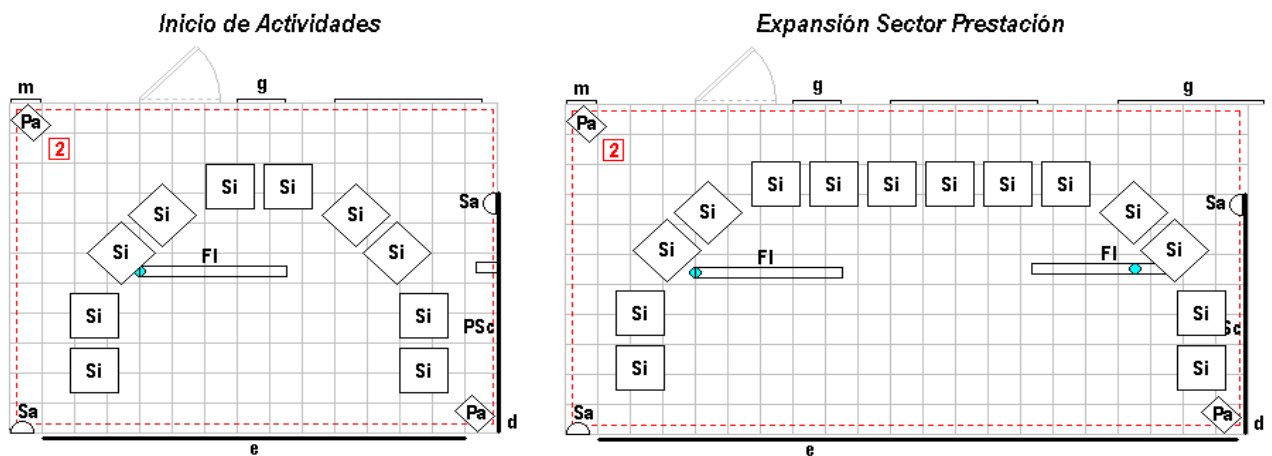
Fuente: elaboración propia

Serviescenario de Pasos Nativos - Expansión de Sector Prestación



Fuente: elaboración propia

Distribución Estándar de Sillas



Fuente: elaboración propia

1. Sector “recepción”

Representado por el cuadrado [1], constituye la primera impresión tangible del Instituto a los ojos del potencial cliente. En este sector tiene lugar el primer momento de verdad cara a cara con personal del Instituto, la averiguación formal de datos de los servicios, la contratación de los mismos, la espera de madres mientras sus hijos/as asisten a una instancia

de clase, y la mayor parte de la comunicación explícita del punto de venta, en forma de carteles institucionales e ilustrativos de los distintos servicios disponibles en “Pasos Nativos”.

El recorrido del sector “recepción” inicia en el exterior, con un cartel MDF con el isologotipo del Instituto que se observa al recorrer la vereda. Directamente frente al Instituto, desde la vereda, puede verse el área de living donde madres o clientes potenciales esperan a que concluya la clase en curso o a ser atendidos (esta exposición de clientes actuales o potenciales asistiendo a la legitimidad percibida del Instituto) y el isologotipo de 1,5 metros por 1 metro ubicado en la división de nylon. Al ingresar al Instituto puede verse el escritorio de recepción y ocurre el primer momento de verdad para los prospectos de cliente. El escritorio estará austeramente decorado y contará con una lista visible de los servicios potenciales que pueden ser agregados al Instituto, para habilitar al cliente potencial a inscribirse en la lista de espera de uno de éstos, a fin de conformar los grupos de alumnos de cada uno. El escritorio también se encuentra rodeado de las puertas del garage, cada una con carteles institucionales. El primero de los mismos describe los distintos paquetes de servicios disponibles y está ubicado directamente a la derecha del cliente para permitir una mejor explicación por parte del recepcionista detrás del escritorio y habilitar una mejor evaluación de las reacciones gestuales y corporales del cliente a los servicios disponibles. El resto de los carteles comunican los servicios específicos (i.e. clases) actualmente disponibles en el Instituto, con imágenes ilustrativas de los mismos y distintos colores, compartiendo el mismo diseño básico a fin de estandarizar la comunicación del POP bajo un mismo formato. Estos carteles marcan un camino que facilita y alienta el acceso al sector “prestación”.

2. Sector “prestación”

Representado por el cuadrado [2], en este sector tiene lugar la totalidad de las prestaciones de los servicios del Instituto, por lo que su diseño responde a una necesidad de generar un ambiente óptimo para la experiencia del servicio, en contraposición al objetivo de persuadir e informar del sector “recepción”. El sector “prestación” se subdivide en el área de prestación propiamente dicha, y el área donde los clientes pueden dejar sus pertenencias personales y adecuarse parcialmente para asistir a la clase en desarrollo.

El proceso de ingreso al sector “prestación” implica que, luego de visualizar los carteles ilustrativos de los servicios, lo primero que se encuentra es el isologotipo del Instituto, en

forma de una impresión adhesiva ubicada en la división MDF directamente frente a la entrada. Siguiendo el recorrido visual de derecha a izquierda, el cliente pasa a ver gigantografías puramente decorativas relacionadas con servicios actuales o potenciales del Instituto ubicadas en los marcos de las ventanas, y el manifiesto de valores. Finalmente, el cliente percibe el área donde pueden dejarse las pertenencias, ubicada en el lado MDF de la división de nylon.

3. Sector “bastidores”

Representado por el cuadrado [3]. Atravesando el sector “prestación” el cliente llega a los bastidores, el sector donde, de ser necesario por la naturaleza de la clase o si así lo desea el cliente, puede adecuar su vestimenta o persona antes y/o después de la prestación del servicio. Este sector cuenta con una de las tres gigantografías decorativas del serviescenario para asistir a su ambientación, y los bastidores propiamente dichos tienen su interior decorado con imágenes tradicionales.

4. Promoción en el punto de venta

a) Descripción: se comunicará, mediante ayudas visuales (carteles institucionales, de clases específicas, de promociones o paquetes específicos expresados en los diagramas anteriores), los diferentes servicios ofrecidos por el Instituto. Esta comunicación se basará en la consideración de servicios previstos y no previstos.

- *Servicios previstos*: basadas en la promoción externa realizada por el Instituto de clases específicas, o en el deseo del cliente de averiguar por otras clases no promocionadas.

- *Servicios no previstos*: basadas en servicios potenciales del Instituto que se constituyen como deseos del cliente, que pueden ser pedidos por el mismo para su inauguración; y en la oferta de paquetes de servicios para clases existentes, que buscan la contratación de un servicio no planificado para otro miembro de la familia en conjunto con el servicio originalmente deseado por el cliente.

b) Objetivos:

- Aumentar la rentabilidad por cliente o por grupo de clientes.
- Aumentar la retención de clientes, al aumentar el costo de cambio concentrando múltiples actividades demandadas por un solo cliente o grupo de clientes en el Instituto.
- Ofrecer mayor conveniencia al cliente, mediante los mismos principios que permiten una mayor retención del mismo.
- Identificar servicios skip, i.e. servicios (clases) específicos que el prospecto está decidido a adquirir, en contraposición a la búsqueda o averiguación general de las actividades ofrecidas (i.e. servicios switch, sin clara preferencia por una actividad específica).

3.5.7. Estrategia de precio

A. Objetivos de precio en marketing

1. Lograr la captación de nuevos clientes en relación a los objetivos del plan de marketing.
2. Maximizar la retención de clientes actuales.
3. Enfatizar el posicionamiento del Instituto como “a medida” del cliente.

B. Objetivos de precio en finanzas

1. Lograr el punto de equilibrio al finalizar el primer trimestre de actividad minimizando el deterioro en la remuneración de los socios, en relación a los costos fijos del Instituto y en base a los objetivos de captación de clientes.
2. Habilitar, a través de las tasas de captación y retención objetivo, al alquiler de un establecimiento de mayor capacidad instalada, a un año de iniciadas las actividades (la

mudanza de las actividades a otro establecimiento es tentativo y no será analizado en el presente plan de negocios).

C. Estrategia de fijación de precios

Se utilizará una estrategia de fijación de precios basada en la **demanda**, i.e. los precios en función de lo que los clientes están dispuestos a pagar y en base a la percepción de valor del servicio. El precio en función de la demanda se diseñará, por un lado, en base a la oferta de diversos paquetes de servicios que reflejen las distintas preferencias y necesidades de la demanda, y por otro, a la variación de los precios en función del horario del servicio contratado y el nivel de demanda de éste por parte de los clientes actuales y potenciales. Se eligió esta estrategia en base a las siguientes premisas:

1. El precio promedio de los servicios en general de competidores de la zona ronda, aproximadamente, los 100 pesos mensuales, por un total de ocho instancias de clases mensuales.

2. El factor “precio”, en la investigación exploratoria realizada, se posicionó en el 4º lugar de importancia de entre seis dimensiones posibles, siendo mencionado como importante en 27 de 65 opiniones brindadas y posicionándolo como el 4º aspecto más importante en casi la mitad de estas ocasiones (12 de 27). Por otro lado, entre las razones de postergación de las actividades deseadas, la razón “economía” (i.e. situación económica general) fue citada por 8 encuestados, y la razón “caro” (en estos casos respecto de actividades específicas; inglés y guitarra) fue citada por 2 encuestados. Esto indica que, si bien no es el factor principal en la decisión de compra, tiene una influencia a tener en cuenta en la misma.

3. Otras dimensiones valoradas tuvieron calificaciones más altas (1º cercanía, 2º profesores, 3º horarios) lo que da a suponer que el cliente aceptará un precio ligeramente superior al promedio a cambio de un valor superior en estos aspectos, los mismos siendo la base del posicionamiento del Instituto.

4. Entre las razones expresadas por las cuales no se desarrollan actividades deseadas, la mayoría están relacionadas con discrepancias entre la modalidad de la prestación de los servicios y las necesidades personales de los clientes (no hay cerca, creen que no hay, horarios, falta de tiempo, economía). Estas objeciones, que coinciden con las dimensiones más valoradas, pueden superarse a través del diseño de un servicio adaptado al cliente. Este diseño a medida permitirá la fijación de un precio relativamente superior.

5. Por último, la baja capacidad física del Instituto en relación al mercado potencial habilita a la fijación de un precio más alto al promedio, a fin de evitar o minimizar el exceso de demanda insatisfecha.

El precio estándar para cada servicio individual, subdividido en ocho clases mensuales (la duración de las mismas entre una hora y 1 ½ horas, según cada servicio particular) será de **\$130 mensuales**, i.e. \$16 por clase individual. Si el cliente decide contratar cada clase de forma individual, podrá hacerlo a un precio de **\$25 por clase individual**. En caso de preguntar por esta modalidad, se le comunicará este precio en relación al precio mensual, buscando alentar esta última modalidad.

Respecto a la variación de los precios en función del horario del servicio contratado, la investigación exploratoria inicial reveló una menor demanda de clases a las 15:00, 16:00 y 20:00 horas (equivalentes al 50 % del tiempo total de actividad de “Pasos Nativos”⁶⁶), por lo que se procurará motivar a los clientes a contratar servicios en estos horarios a partir de un descuento del 10 % sobre el importe final de la contratación (estándar o resultado de descuentos o paquetes). Las implicaciones financieras de este punto se reflejarán en la estimación de ventas, donde, para los propósitos de la misma, se utilizará un precio promedio entre los precios de baja y alta demanda para el cálculo⁶⁷.

La modalidad de pago estándar a aplicar será por mes adelantado, en efectivo, al inicio o finalización de las dos primeras instancias de clase del mes (i.e. en la primera semana), con una tolerancia máxima de dos semanas para el pago del mes corriente. Al finalizar la cuarta instancia de clase del mes, se le comunicará al cliente la necesidad de abonar el mes. En caso de morosidad mayor a dos semanas, se le comunicará al cliente que cuenta con una semana adicional para el pago del mes.

⁶⁶ Ver: Capacidad operativa. Pág. 133.

⁶⁷ Ver: Estimación de ventas. Premisas. Pág. 134.

D. Táctica de fijación de precios

Todos los ejemplos de las tácticas de fijación de precios tomarán como base el precio para servicios contratados en horarios de alta demanda.

1. Paquetes de servicios

Consistentes en la oferta de un precio especial por la contratación de dos o más servicios en forma simultánea, idealmente actividades para hermanos o amigos que decidan contratar actividades conjuntamente. Las modalidades de contratación incluidas en esta táctica incluyen:

- Dos o más clientes que contraten simultáneamente el mismo servicio.
- Dos o más clientes que contraten simultáneamente diferentes servicios.
- Un solo cliente que contrate simultáneamente dos o más servicios para él mismo.

En cualquier caso, el paquete de servicios se basará en un monto igual al precio estándar de una clase mensual (\$130), aplicándose un 20 % de descuento sobre el precio de cada clase adicional contratada en el mismo acto. e.g. si una madre contrata una clase de guitarra para su hijo, y dos de folklore para su hija y ella misma, el precio mensual del paquete será:

$$\$130 + \$130 \times 0,8 + \$130 \times 0,8 = \$ 338 \text{ (vs. } \$ 390 \text{ en contrataciones separadas)}$$

El paquete de servicios persigue objetivos de:

- Aumentar la captación de clientes.
- Aumentar la retención de clientes.
- Ofrecer mayor conveniencia a los clientes.
- Aumentar la rentabilidad por cliente.
- Aumentar la promoción de servicios basada en el boca en boca.

2. Descuentos:

Se aplicarán descuentos en base a dos situaciones: por la contratación simultánea de dos o más meses del servicio, o relacionado con la compra de un bono contribución.

a) Contratación mensual: este descuento se aplicará cuando el cliente decida contratar dos o más meses de uno o más servicios en un solo acto de compra. En este caso, el abono total a pagar en la contratación será igual al precio total del primer mes, aplicándose un 20 % de descuento al precio final de cada mes adicional. Esta modalidad de descuento es compatible con la contratación de paquetes de servicios. e.g. si la madre del ejemplo anterior decide contratar tres meses del paquete en un solo acto, el precio final de la contratación será:

$$\begin{aligned} \$ 338 + \$ 338 \times 0,8 + \$ 338 \times 0,8 &= \$ 879 \text{ (vs. \$ 1014 en meses separados)} \\ &\text{(vs. \$ 1.170 en contrataciones tradicionales)} \end{aligned}$$

La contratación mensual persigue objetivos de:

- Aumentar la retención de clientes.
- Aumentar la percepción de ahorro en la contratación de los servicios del Instituto.

b) Compra de bonos contribución: este descuento está relacionado con la iniciativa desarrollada en detalle en el Anexo III, “Proyecto de capitalización y promoción inicial del emprendimiento”. Se basa en ofrecer un 20 % de descuento en la contratación del primer mes de un servicio del Instituto con la compra de un bono contribución (ofrecidos aproximadamente tres meses antes del inicio de actividades del Instituto). Esta modalidad de descuento es compatible con los paquetes de servicios y la contratación mensual, pero los descuentos de estas tácticas se aplicarán sobre el precio estándar de un servicio (\$ 130), no sobre el precio promocional derivado de la compra del bono contribución.

3.5.8. Plan de marketing interno

Ya se desarrollaron anteriormente diferentes aspectos del negocio que impactan o contribuyen, directa o indirectamente, en la estrategia de marketing interno. En esta sección del plan de negocios se procederá a desarrollar estos y nuevos contenidos, ordenándolos bajo el formato del plan de marketing interno a implementar en “Pasos Nativos”.

A. Cultura de servicios

La cultura de “Pasos Nativos” se centrará en el elemento clave de su visión a largo plazo, la satisfacción del cliente. La misma se consigue a través del enfoque en los prospectos en cuanto a sus expectativas con el servicio, al aplicar los principios del posicionamiento en la práctica, i.e. la búsqueda continua de la adecuación de las prestaciones brindadas a las necesidades individuales de cada alumno. El servicio estará asimismo enfocado en el desarrollo cultural, físico y/o social de los interesados en relación a sus objetivos personales. Estos objetivos y principios relacionados a la visión de “Pasos Nativos” deben ser la meta de todos los miembros del Instituto en cada interacción con cualquier persona ajena a la Empresa, en tanto representen a la misma. La cooperación necesaria para aplicar estas metas en la práctica se reunirá mediante (1) la comunicación clara y temprana de la visión, misión, posicionamiento y objetivos de satisfacción del Instituto, y (2) el sistema de recompensas dirigido a fomentar e incentivar actitudes y acciones que permitan alcanzar dichos objetivos.

B. Marketing & recursos humanos

El área de recursos humanos se ve influenciada por los principios de la cultura de servicio a través del papel que juegan:

1. Los aspectos actitudinales, humanos y personales en la selección de los profesores, específicamente:

- Empatía y actitud de servicio.

- Naturaleza gregaria y capacidad de interrelación humana.
- Paciencia.
- Responsabilidad.
- Capacidad didáctica, de trabajo en equipo y de diálogo, y manejo de conflictos.

2. La capacitación explícita en la cultura y en cómo ésta condicionará el desempeño y evaluación del puesto de los profesores; específicamente brindando al candidato una introducción a la cultura objetivo de la Empresa, las dimensiones de la misma y el manifiesto de valores que regirá todo el Instituto en la instancia de la entrevista personal; y el desarrollo de una entrevista grupal final entre todos los candidatos seleccionados, a modo de ahondar en la cultura de la Empresa, evaluar la dinámica social e interrelaciones entre ellos y empezar a generar un sentido de pertenencia grupal en torno al Instituto.

3. Los procesos y estándares en armonía con el posicionamiento ‘a medida’ que apuntan a mejorar la experiencia y opinión general de los clientes respecto al Instituto; entre otros, la oferta explícita de diversos modos de contratación según la disponibilidad horaria que presente el interesado, la minimización de toda duda e incertidumbre del cliente, la recolección de datos respecto de expectativas del servicio y horarios preferidos para eventual contacto telefónico, etc.

Se diseñó un sistema de remuneración innovador basado en una sociedad de hecho igualitaria, cuya estructura implica una ganancia económica para el profesor muy superior a la ofrecida por cualquier otro instituto o centro cultural, haciendo atractivos los puestos de trabajo y contribuyendo al compromiso voluntario y entusiasta de los profesores con la difusión de la cultura y la identidad de “Pasos Nativos”, así como también a su desempeño coherente con el diseño del servicio.

C. Comunicación de la información

Se mantendrá al equipo de profesores al tanto de la evolución de los objetivos del Instituto, la posible ejecución de acciones estratégicas o tácticas futuras y cualquier otro

aspecto que impacte en su puesto o satisfacción para con la Empresa. Esto servirá al objetivo de contribuir al diálogo abierto y hacer sentir a cada integrante como miembro de un equipo, buscando dudas u opiniones a fin de optimizar la dinámica interna del Instituto. Esta comunicación se desarrollará de manera informal y verbal, a través de ayudas visuales o documentos cortos con los principales puntos del mensaje de ser necesario, y reuniones grupales de todos los integrantes del Instituto para comunicar mensajes cuyo potencial impacto requiera una explicación en particular detalle y una retroalimentación simultánea de todo el grupo de trabajo (e.g. comunicar la mudanza de las actividades del Instituto a otro establecimiento).

D. Sistema de recompensas

Las recompensas ofrecidas a los profesores por su desempeño serán de índole económica, tomando dos formas:

1. Una recompensa indirecta dada por el impacto que presenta la cantidad de alumnos que cada profesor maneja en las clases a su cargo. Al aumentar la cantidad de alumnos, aumentan las U.R. y la ganancia mensual del profesor, lo que contribuye a aumentar los esfuerzos de captación y retención de alumnos por parte del mismo, así como de formación de un grupo de trabajo agradable en sus clases y de adopción de la cultura de servicios del Instituto, que asiste a estos objetivos anteriores.

2. Una recompensa directa dada por un bono adicional de U.R. (número exacto de U.R. adicionales a definirse) asignado a cada profesor por cada grupo de alumnos a su cargo que reporte un nivel de satisfacción de 100 % en las encuestas de satisfacción mensuales. Esta táctica se dirige a incentivar relaciones humanas y didácticas superiores a la media en el dictado de clases y el trato y seguimiento general con cada alumno.

3.5.9. Plan de ventas

A. Capacidad operativa

La capacidad física del establecimiento inicial permite un máximo de 10 alumnos por instancia de clase físico-artística, y 15 alumnos para clases artísticas. Para el cálculo de la capacidad operativa, sin embargo, se considerará un límite de 10 alumnos para el dictado óptimo de clases al inicio de actividades (dos espejos), aumentando el límite a 14 alumnos en el 6° período del año 2 (agosto 2016) con una expansión tentativa basada en la adición de un tercer espejo en el 5° mes de dicho año (julio 2016).

El Instituto funcionará de lunes a sábado y de 15:00 a 21:00. Esto es, en la fase de planeamiento de las clases individuales, los clientes podrán elegir el momento óptimo para la clase dentro de estos límites. De esta forma el Instituto funcionará durante un máximo de 144 horas mensuales (6 hs. por 24 días). Suponiendo que cada clase individual tenga una duración de 1 ½ horas y que cada servicio se subdivide en ocho clases por mes, la carga horaria total de cada clase será de 12 horas, lo que impone un límite de **12 grupos de trabajo** (144 hs. mensuales totales / 12 hs. mensuales por clase). Cada uno de estos grupos estará conformado por un **máximo de 10 alumnos** (inicial), y **14 alumnos** (luego de la expansión programada).

Entonces, la capacidad operativa total del Instituto, suponiendo una máxima ocupación, será de **120 alumnos mensuales** al inicio de actividades, con una expansión del sector 'prestación' programada para julio de 2016 para elevar la máxima ocupación a **168 alumnos mensuales** a partir de agosto de 2016.

Por otro lado, en base a los costos operativos mensuales totales y su proporción asignada a cada servicio prestado [i.e. (costos mensuales totales / horas totales) x horas de una clase], e independientemente del escenario planteado, se cubrirán los costos de cada servicio particular (i.e. clase) a partir de la captación y retención de dos alumnos mensuales, considerándose una cantidad mínima de cinco alumnos mensuales para el inicio y mantenimiento de un servicio.

B. Estimación de ventas: premisas

A partir de la estimación del mercado actual detallada en el cálculo del tamaño del mercado, se procederá al cálculo de la demanda de cada clase proyectada para el inicio de actividades, estimado para marzo de 2015. Los porcentajes de cada actividad derivan de los resultados del estudio exploratorio, adaptados para reflejar el porcentaje de la población de la zona de influencia con probabilidades de optar por dicha actividad.

<u>Segmento target primario (5-18 años)</u>	1.028 prospectos	100 %	Q
Alumn. proyectados folklore	47 prospectos ⁶⁸	4,6 % ⁶⁹	6
Alumn. proyectados tango	32 prospectos	3,1 %	4
Alumn. proyectados free dance	111 prospectos	10,8 %	14
Alumn. proyectados guitarra	127 prospectos	12,4 %	16
<u>Alumn. proyectados yoga</u>	0 prospectos	0 %	0
Alumn. proyectados target primario	317 prospectos	30,9 %	
<u>Segmento target secundario (30-80 años)</u>	591 prospectos	100 %	Q
Alumn. proyectados folklore	46 prospectos ⁷⁰	7,8 % ⁷¹	9
Alumn. proyectados tango	15 prospectos	2,5 %	3
Alumn. proyectados free dance	41 prospectos	6,9 %	8
Alumn. proyectados guitarra	46 prospectos	7,8 %	9
<u>Alumn. proyectados yoga</u>	36 prospectos	6,1 %	7
Alumn. proyectados target secundario	184 prospectos	31,1 %	
Alumn. proyectados subtotal	501 prospectos de clientes		

Aún considerando el número de habitantes ya en condición de clientes de otros centros culturales (Antártida y Resplandor), el número de prospectos de clientes para “Pasos Nativos”

⁶⁸ Fórmula utilizada para el listado específico: $[(1.028 / 130) \times (Q \text{ personas con interés, resultado investigación})]$.

⁶⁹ Fórmula utilizada para el listado específico: $[(100 / 1.028) \times (Q \text{ personas con interés, resultado ecuación anterior})]$.

⁷⁰ Fórmula utilizada para el listado específico: $[(591 / 115) \times (Q \text{ personas con interés, resultado investigación})]$.

⁷¹ Fórmula utilizada para el listado específico: $[(100 / 591) \times (Q \text{ personas con interés, resultado ecuación anterior})]$.

excede su capacidad instalada inicial de 120 alumnos mensuales y expandida de 168 alumnos, por lo que se hará el cálculo del plan de ventas en función a la evolución prevista en los objetivos de captación y retención de clientes, y en base al objetivo de satisfacer el 35 % de la demanda total del área de influencia al finalizar el tercer año de actividad (i.e. 168 alumnos)

Se considerará, para el cálculo de la estimación de ventas, un precio promedio entre el precio de servicios en horarios de alta demanda (estándar), y precio de servicios en horarios de baja demanda (estándar menos el 10 % del mismo). Se utiliza este método de promedios porque los resultados de la investigación exploratoria no presentaron al precio como un factor particularmente importante al momento de la compra (ubicándose mas alto el factor ‘preferencia horaria’, una de las bases de la estrategia de precio), por lo que se estima no jugará un papel crucial.

Además, se considerarán dos escenarios opuestos en relación al precio y, por tanto, a los ingresos mensuales: por un lado, el ‘escenario A’ supone una máxima utilización de los descuentos y paquetes de precios disponibles; mientras que el ‘escenario B’ supone una utilización nula de los mismos. Cabe destacar que, si bien el escenario B presentará globalmente un 20 % más de ganancia, el escenario A asiste en mayor medida a alcanzar los objetivos de captación y retención de clientes. Siguiendo estos objetivos de captación y retención, la estimación de ventas mes a mes durante el primer año de actividad, consistente de nueve meses, se calcula como:

Cartera de clientes proyectada									
Año 1 - 2015									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Clientes iniciales	0	24	33	42	51	60	74	83	92
Captación	25	10	10	10	10	15	10	10	10
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes Finales	24	33	42	51	60	74	83	92	101

Fuente: elaboración propia

Ingresos brutos proyectados

Año 1 - 2015

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Escenario A	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Clientes Finales	24	33	42	51	60	74	83	92	101
Total (x \$ 98,8)	2.371	3.260	4.150	5.039	5.928	7.311	8.200	9.090	9.979

Escenario B

Clientes Finales	24	33	42	51	60	74	83	92	101
Total (x \$ 123,5)	2.964	4.076	5.187	6.299	7.410	9.139	10.251	11.362	12.474

Fuente: elaboración propia

3.5.10. Presupuesto de marketing

Presupuesto / Período	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>	<u>Único</u>	TOTAL	T. Acum. **
<u>Producto</u>	\$ 930	\$ 200	\$17.020	\$ 18.150	\$ 8.570
<u>Promoción</u>	\$ 403	\$ 1.832	\$900	\$ 3.135	\$ 5.459
<u>Distribución *</u>	-	-	-	-	-
TOTAL	\$ 1.333	\$ 2.032	\$18.920	\$ 22.285	\$ 14.029

Fuente: elaboración propia

El detalle de todos los puntos del presente presupuestos, así como de los costos tratados en el flujo de fondos a describirse próximamente, se desarrollan en el Anexo IV.

(*) La totalidad de los costos relacionados a la estrategia de distribución fueron ya considerados en la estrategia de promoción y los requerimientos del serviescenario.

(**) “Total acumulado”: el monto real requerido para hacer frente a los costos anuales totales de marketing. Resultado de la ecuación “c(x) anuales + [c(x) mensuales * 9]”. No incluye los costos ‘únicos’ o de inversión inicial.

3.6. Plan de finanzas

A. Flujo de fondos neto

Los flujos de fondos que se exponen a continuación corresponden a un flujo de fondos de periodicidad mensual del primer año de actividad del Instituto, dado el impacto particular que este primer año representa para el futuro del mismo. El flujo de fondo se presenta en dos versiones, correspondientes a los supuestos del escenario A y del escenario B.

Para un desarrollo más detallado, el Anexo II presenta los flujos de fondos y estados de resultado proyectados de periodicidad mensual de los primeros cinco años de actividad.

1. Flujos de fondos de periodicidad mensual. Primer año de actividad 2015.

Escenario A											
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1
Inv. depr.	-17.527										
Inv. no depr.	-3.530										
Capital inicial	21.557										
Ventas / Cobranzas		1.897	2.608 474	3.320 652	4.031 830	4.742 1.008	5.849 1.186	6.560 1.462	7.272 1.640	7.983 1.818	1.996
Promoción		-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	
Gastos varios		-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-320	-250
Imp. a las gan.										-12.047	
Flujo neto	0	354	1.290	2.429	3.068	4.207	5.242	6.480	7.119	-3.469	1.746
Instituto (25%)	0	88	322	607	767	1.052	1.310	1.620	1.780	-867	436
Socios (75%)	0	265	967	1.822	2.301	3.155	3.931	4.860	5.339	-2.602	1.309

Fuente: elaboración propia

Escenario B											
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1
Inv. depr.	-17.527										
Inv. no depr.	-3.530										
Capital inicial	21.557										
Ventas / Cobranzas		2.371	3.260 593	4.150 815	5.039 1.037	5.928 1.260	7.311 1.482	8.200 1.828	9.090 2.050	9.979 2.272	2.495
Promoción		-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	
Gastos varios		-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-320	-250
Imp. a las gan.										-16.681	
Flujo neto	0	828	2.060	3.422	4.283	5.645	7.000	8.485	9.347	-5.653	2.245
Instituto (25%)	0	207	515	855	1.071	1.411	1.750	2.121	2.337	-1.413	561
Socios (75%)	0	621	1.545	2.566	3.212	4.234	5.250	6.364	7.010	-4.240	1.684

Fuente: elaboración propia

2. Marco teórico de la construcción del flujo de fondos

a) El período anual de actividad comercial de “Pasos Nativos” consta de nueve meses, específicamente de marzo a noviembre de cada año. Todos los costos de operación relacionados a la actividad comercial del Instituto hacen referencia a este período, siendo el Instituto virtualmente inexistente durante los tres meses restantes (diciembre, enero, febrero).

b) Los abonos mensuales de cada cliente se cobrarán por mes adelantado, e.g. el abono de agosto se cobrará, idealmente, en la primera semana de dicho mes. Sin embargo, para los propósitos del flujo de fondos y en consideración de la posibilidad de imprevistos, se prevé cobrar 80 % de los servicios en el período que corresponde (e.g. agosto), y el 20 % restante a principios del período siguiente al correspondiente (e.g. septiembre)

c) Los ingresos proyectados para el primer año de actividad, derivados de los abonos mensuales del punto 'b', responden a dos escenarios opuestos, cuya variable determinante es el nivel de utilización de descuentos, promociones y paquetes de servicios por parte de los clientes.

d) La totalidad de la inversión inicial, consistente del equipamiento del serviescenario, esfuerzos promocionales iniciales, y todo egreso de capital necesario para el inicio de actividades, se cancelará con capital propio en el período 0.

e) La inversión inicial a cancelarse en el período 0 incluye, además del capital inicial, el 50 % de los costos de operación correspondientes al período 1 y el 100 % correspondiente a los costos de operación anuales del primer año.

f) La inversión inicial se divide en: inversiones depreciables a un año por un valor de \$ 3.188, cuyo valor residual es igual a cero; inversiones depreciables a cinco años por un valor de \$ 15.339, cuyo valor residual se calcula al 20 % de su valor original, e inversiones no depreciables por un valor de \$ 3.530.

g) Los costos incluidos en "gastos varios" (a excepción del costo de luz, que se cancelará al finalizar cada período bimestral al que corresponda) se cancelarán en partes iguales: un 50 % en el mes anterior al período al que corresponden los gastos, y un 50 % en el período correspondiente a los mismos.

h) Todos los costos de promoción se cancelarán en su totalidad al inicio del período al que correspondan (mensual, anual o de carácter único).

i) El alquiler del establecimiento se cancelará por mes adelantado, i.e. en el transcurso de los primeros 15 días del mes corriente. El importe asignado a este pago corresponde al costo de oportunidad estimado del establecimiento en calidad de su alquiler a terceros como cochera mensual para vehículos. Como se expuso en el punto 'a', el Instituto no pagará alquiler en los meses diciembre-enero-febrero, al desarmar y rearmar el serviescenario antes y después de este período sin actividad.

j) La distribución de los ingresos netos del Instituto entre los llamados “socios” se realizará en el transcurso de los diez primeros días del período siguiente al período al que corresponden los ingresos a distribuir. e.g. los ingresos netos del mes de agosto deberán ser distribuidos por completo en el transcurso de los primeros diez días del mes de septiembre.

k) Se prevé una inversión de \$ 4.000 en el transcurso del 5° período del año 2 (julio 2016), consistente de un espejo adicional con el fin de aumentar la capacidad operativa del Instituto. La realización de esta inversión está condicionada por el cumplimiento de los objetivos de captación y retención de clientes.

l) La tasa de impuesto a las ganancias de sociedades a aplicarse para el Instituto es del 35 %.

m) Se prevé una inflación anual de 25 % en todos los costos considerados. Dicha inflación se reflejará en un solo aumento global de los costos manejados al inicio de cada año de actividad. Se prevé un aumento del 10 % del precio mensual estándar al inicio de cada año de actividad, teniendo lugar el primer aumento a inicios del tercer año de actividad.

3. Descripción de costos

Costo / Período	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>	<u>Único</u>	TOTAL	T. Acum. *
<u>Promoción</u>	\$ 403	\$ 1.832	\$900	\$ 3.135	\$ 5.459
<u>Alquiler</u>	\$ 500	-	-	\$ 500	\$ 4.500
<u>Inversión instalaciones</u>	-	\$ 200	\$ 17.527	\$ 17.727	\$ 200
<u>Gastos varios</u>	\$ 765	-	-	\$ 1.015	\$ 6.885
TOTAL	\$ 1.668	\$ 2.032	\$ 18.427	\$ 22.377	\$ 17.044

Fuente: elaboración propia

Estos costos corresponden al primer año de actividad, aplicándose la inflación prevista en los flujos de fondos y estados de resultados correspondientes. El detalle de estos costos se desarrolla en el Anexo IV.

(*) “Total acumulado”: el monto real requerido para hacer frente a los costos anuales totales de marketing. Resultado de la ecuación “c(x) anuales + [c(x) mensuales * 9]”. No incluye los costos ‘únicos’ o de inversión inicial.

B. Estado de resultados proyectado

Al igual que el flujo de fondos, los estados de resultados que se expondrán a continuación corresponden a un estado de resultados proyectado de periodicidad mensual del primer año de actividad del Instituto, en base a los escenarios A y B. Ambos estados de resultados se correlacionan con las dos versiones de flujo de fondos expuestas anteriormente.

1. Estados de resultado proyectado de periodicidad mensual. Primer año de actividad 2015

Escenario A									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Ventas	2.371	3.260	4.150	5.039	5.928	7.311	8.200	9.090	9.979
Amortizacion	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649
Promoción	-3.135	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Gastos varios	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640
Ut. Ant de imp	-2.553	818	1.958	2.597	3.736	4.869	6.008	6.648	7.787
Imp a las gan.		-286	-685	-909	-1.308	-1.704	-2.103	-2.327	-2.725
Utilidad neta	-2.553	532	1.272	1.688	2.428	3.165	3.905	4.321	5.061
Instituto (25%)	-638	133	318	422	607	791	976	1.080	1.265
Socios (75%)	-1.915	399	954	1.266	1.821	2.374	2.929	3.241	3.796

Fuente: elaboración propia

Escenario B									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Ventas	2.964	4.076	5.187	6.299	7.410	9.139	10.251	11.362	12.474
Amortizacion	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649
Promoción	-3.135	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Gastos varios	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640
Ut. Ant de imp	-1.960	1.634	2.995	3.857	5.218	6.697	8.059	8.920	10.282
Imp a las gan.		-572	-1.048	-1.350	-1.826	-2.344	-2.820	-3.122	-3.599
Utilidad neta	-1.960	1.062	1.947	2.507	3.392	4.353	5.238	5.798	6.683
Instituto (25%)	-490	265	487	627	848	1.088	1.310	1.450	1.671
Socios (75%)	-1.470	796	1.460	1.880	2.544	3.265	3.929	4.349	5.012
Fuente: elaboración propia									

C. Análisis de rentabilidad

Para verificar la conveniencia financiera del proyecto, se utilizará la tasa de descuento correspondiente a un depósito a plazo fijo en el banco Santander Río, equivalente a un interés de 23,5 % anual⁷². Se verificará la rentabilidad mediante el cálculo del VAN o valor actual neto de la inversión.

Inversión Inicial (Co) \$ 21.557

Flujo de tesorería a un año (C1)

Escenario A \$ 28.464

Escenario B \$ 37.662

⁷² (DEPÓSITO A PLAZO FIJO)

VAN del proyecto

Escenario A	Desarrollo	VAN	Ganancia
	$-21.557 + \frac{28.464}{1,235}$	= \$ 1.491	= 32 %
Escenario B	Desarrollo	VAN	Ganancia
	$-21.557 + \frac{37.662}{1,235}$	= \$ 8.939	= 75%

El resultado del análisis de VAN indica que el proyecto es financieramente conveniente, contempladas las variaciones derivadas de los escenarios A y B, o las ganancias mínimas y máximas esperadas en base a los objetivos de captación y retención de clientes.

CONCLUSIÓN

En un mundo donde los chicos se “pegan” a pantallas a una edad cada vez más temprana y salen a jugar a la calle cada vez menos, tanto más importante se vuelve para sus padres el expandir sus fronteras cognitivas y culturales. Y si pueden lograr esto sin que implique mayores esfuerzos económicos o de tiempo en sus propias vidas, mucho mejor. “Pasos Nativos” se diseñó específicamente para afrontar esta situación, con vista en las necesidades de toda la familia a través de paquetes de servicios, sistemas de contratación prácticos y convenientes, y un ambiente cálido que permita una máxima satisfacción a nivel personal.

A lo largo de la presente tesina, se buscó desarrollar un enfoque atractivo y novedoso para la prestación de un servicio de enseñanza que, tradicionalmente y por la naturaleza de sus contenidos, se presta generalmente sin mayores esfuerzos de diferenciación o innovación. Para conseguir esto, se investigó el mercado y los participantes del sector en busca de oportunidades, necesidades y deseos insatisfechos. Dicha investigación reveló, básicamente, brechas entre los servicios esperados o deseados y los percibidos, tanto en términos de las clases buscadas por los clientes potenciales como del enfoque general que se adoptaba en la prestación de los servicios.

A partir de estas brechas se desarrollaron todas las dimensiones de un Instituto enfocado totalmente en las necesidades del cliente, y fundamentalmente, que comunica dicha perspectiva. La misma no se limita al Instituto en sí, sino que considera cómo sus servicios se adaptan a la vida de los clientes y sus necesidades personales. e.g., muchos encuestados expresaron poca conveniencia en los horarios ofrecidos, por lo que “Pasos Nativos” dejará esta decisión en sus manos. Así se le dará poder e importancia al cliente para consumir como más guste un servicio cada vez más valorado; el de la enseñanza de valores tradicionales y culturales (principalmente a sus hijos) a través del desarrollo artístico.

En la actualidad, existe un mercado en el distrito de Luzuriaga con necesidades y deseos insatisfechos dispuesto a consumir servicios de la naturaleza de “Pasos Nativos” que resuelvan esta insatisfacción, y la creciente importancia dada al desarrollo cultural y artístico, especialmente para los más jóvenes, advocan a favor del Instituto. Por otro lado, la presencia de participantes que (aunque bajo otros formatos menos elaborados) ofrecen servicios similares entre sí y con respecto al Instituto para un mercado zonal limitado, y la progresiva inflación y la consecuente contracción de la capacidad de consumo de la población general, le dan a “Pasos Nativos” un nivel de riesgo a tener en cuenta. El primer riesgo buscará minimizarse a través del diseño total de “Pasos Nativos”, que contribuirá a diferenciarlo como una alternativa sumamente atractiva. El segundo riesgo buscará minimizarse a través de los paquetes de servicios que permite al cliente ahorrar costos, y de la oferta de un valor superior que justifique la elección del Instituto mediante un simple cálculo de costo versus beneficio.

Por último, el análisis financiero de “Pasos Nativos” para el período de actividad detallado en la presente tesina presenta resultados prometedores. Por un lado, los flujos de fondos elaborados para los dos escenarios propuestos presentan flujos netos positivos en el primer año de actividad, el mismo considerado como el más crítico para cualquier nuevo emprendimiento. Por otro lado, el valor actual neto (VAN) del proyecto es positivo para ambos escenarios económicos, superando la tasa de descuento de 23,5 % utilizada para verificar la conveniencia financiera del proyecto con porcentajes de rentabilidad que varían del 32 % (escenario A) al 75 % (escenario B). Por lo tanto, el proyecto es financieramente viable.

En conclusión, “Pasos Nativos” representa, por un lado, un negocio arriesgado para el emprendedor que quiere ser millonario, y por el otro, un proyecto sumamente atractivo para aquel que busca compartir su pasión y enfocarla en nutrir su comunidad. El análisis y los indicadores financieros respaldan la sustentabilidad del proyecto como negocio, y si bien es cierto que no presenta una rentabilidad particularmente abundante, el objetivo principal de “Pasos Nativos” (como se expresó anteriormente) no se basa sólo en una ganancia económica, sino en el desarrollo y difusión cultural bajo un formato atractivo para los habitantes del distrito de Luzuriaga.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO PÉREZ, M. J. (2010). Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo: Cadena de Valor Turística. *Ministerio de Turismo y Deporte* , 83-96.

ALONSO, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* (2).

BREU, R. (2002). *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*. Buenos Aires: Ed. Cooperativas de Buenos Aires.

CAÍDA EN LOS INGRESOS: CÓMO IMPACTA EN LA VIDA COTIDIANA. (s.f.). Recuperado el 7 de Diciembre de 2014, de Los Andes: <http://www.losandes.com.ar/article/caida-en-los-ingresos-como-impacta-en-la-vida-cotidiana>

CENSO 2010 ARGENTINA. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Censo 2010 Argentina: http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_mendoza.asp

CHÉTOCHINE, G. (1994). *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*. Buenos Aires: Ed. Granica.

COBRA, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: Ed. Mc Graw-Hill Interamericana.

DEPÓSITO A PLAZO FIJO. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de elMejorTrato.com - Seguros de Auto, Prestamos y Creditos: <http://www.elmejortrato.com/deposito-plazo-fijo/deposito-plazo-fijo-comparacion/Deposito-Plazo-Fijo-Comparacion.asp>

EL DESEMPLEO DIO UN SALTO Y CASI LLEGA AL 6% EN MENDOZA. (s.f.). Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de DIARIOVOX: <http://www.diariovox.com.ar/novedades/index/el-desempleo-dio-un-salto-y-casi-llega-al-6-en-mendoza>

EN MENDOZA, LA INFLACION YA SUPERÓ LOS AUMENTOS SALARIALES. (s.f.). Recuperado el 7 de Diciembre de 2014, de Cadena3.com - Cadena 3 Argentina: <http://www.cadena3.com.ar/contenido/2014/10/31/136998.asp>

FARRÉS CAVAGNARO, J. (1985). *Metodología Administrativa*. Buenos Aires: Depalma.

FERNÁNDEZ, P. (2003). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos Aires: Ed. Granica.

FERROVIARIO: EL BARRIO DE LOS TRABAJADORES DEL FERROCARRIL SAN MARTIN. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Los Andes:
<http://archivo.losandes.com.ar/notas/2009/7/20/departamentales-436078.asp>

HILL, C., & JONES, G. (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: Ed. Mc Graw-Hill.

JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. (1998). *Dirección Estratégica* (5° ed.). (Y. Moreno, Trad.) Madrid: Ed. Prentice Hall.

KOTLER, P. (2004). *Marketing para turismo*. México D.F.: Ed. Pearson.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (1996). *Mercadotecnia* (6° ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México D.F.: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.

KOTLER, P., & SINGH, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy*, 1.

LA DESOCUPACIÓN FUE DEL 7,5% DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2014. (s.f.). Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de INDEC: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA:
http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/nota_EPH_cont_2trim2014.pdf

LEY DE RESPONSABILIDAD FISCAL N° 7314. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Municipios Web:
[http://municipiosweb.com.ar/gxpsites/hgxpp001?1,4,84,O,S,0,MNU;E;13;10;21;3;MNU;,"](http://municipiosweb.com.ar/gxpsites/hgxpp001?1,4,84,O,S,0,MNU;E;13;10;21;3;MNU;,)

LEY NACIONAL DE DANZA. (s.f.). Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de Asociación Mendocina de Profesionales de la Danza:
http://www.ampd.com.ar/descargas/PROYECTO_LEY_NACIONAL_DE_DANZA.pdf

LOS CAMPEONES MUNDIALES DE LA INFLACION: VENEZUELA Y ARGENTINA. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Infobae: <http://www.infobae.com/2014/07/16/1580999-los-campeones-mundiales-la-inflacion-venezuela-y-argentina>

NORMATIVA DE LA EDUCACION ARTÍSTICA. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de DramaTiza Mendoza: <http://dramatizamendoza.blogspot.com.es/p/normativa-de-la-educacion-artistica.html?m=1>

OCAÑA, H. (2006). *Estrategia de Negocios*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

PORTER, M. (2001). *Estrategia Competitiva* (28° ed.). México D.F.: Ed. Continental.

PORTER, M. (2000). *Ventaja Competitiva* (19° ed.). México D.F.: Ed. Continental.

PREVÉN PARA TODO 2014 UN 37% DE INFLACION. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Cronista.com:
http://m.cronista.com/Mobile/nota.html?URI=/contenidos/2014/07/10/noticia_0108.html

ROBBINS, S. (1998). *Administración*. México D.F.: Ed. Prentice Hall.

RUIZ, A. (1990). *Marketing de Servicios* (2º ed.). Buenos Aires: Ed. Tesis.

SAN EDUARDO: EL BARRIO DE LA REINA DE MAIPÚ. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Los Andes: <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2010/8/16/eduardo-barrio-reina-maipu-508681.asp>

SAPOROSI, G. (1999). *Clínica Empresaria*. Buenos Aires: Ed. Machi.

ANEXOS

ANEXO I: **INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA INICIAL DE MERCADO**

A. Detalles de la investigación

1. Metodología

Encuesta breve semiabierta a hombres y mujeres de 18 a 90 años, investigando datos sobre sus hijos o nietos, o, en su defecto o simultáneamente, sobre los encuestados mismos. Ejecutada en las puertas de los colegios, y casa por casa en barrios.

a) Temáticas:

- Actividades actuales
- Actividades deseadas, y motivo de su carácter insatisfecho
- Preferencias horarias para actividades deseadas o, en su defecto, para actividades hipotéticas
- Preferencias musicales
- Valoraciones y jerarquía de prioridad sobre distintas dimensiones al asistir a un negocio del rubro (instituto, gimnasio, centro cultural, etc.)

2. Área investigada

a) Barrios aledaños a la sede del negocio analizado (B° Ferroviario 1, B° Ferroviario 2, B° Arcoiris, B° San Eduardo, B° Gonzáles Galiño)

b) Escuelas de Luzuriaga (Esc. Rieles Argentinos, Esc. Antártica, Esc. Elida Berdasco, Esc. Suárez Lago)

3. Datos generales de la población

a) 115 encuestados

Sin hijos: 48 encuestados (41,7 %)

Con hijos: 67 encuestados (58,3 %)

Cantidad promedio de hijos: 2

b) Hijos totales: 130

Hombres: 73 (56 %)

- Segmentos:

H1 (20) (15,4 %)

H2 (31) (23,8 %)

H3 (16) (12,3 %)

H4 (6) (4,6 %)

Mujeres: 57 (44 %)

- Segmentos:

M1 (16) (12,3 %)

M2 (18) (13,8 %)

M3 (15) (11,5 %)

M4 (8) (6,2 %)

Codificación de Segmentos	
Hombres 1 a 5	H1
Hombres 6 a 10	H2
Hombres 11 a 18	H3
Hombres 19 a 30	H4
Hombres 31 a 45	H5
Hombres 46 a 65	H6
Hombres 66 a 90	H7
Mujeres 1 a 5	M1
Mujeres 6 a 10	M2
Mujeres 11 a 18	M3
Mujeres 19 a 30	M4
Mujeres 31 a 45	M5
Mujeres 46 a 65	M6
Mujeres 66 a 90	M7

Fuente: elaboración propia

c) Muestra Total: 245 individuos

(115 encuestados + 130 hijos ó nietos de los mismos)

B. Análisis de actividades actuales y futuras

En total, los 115 encuestados (hablando por ellos y/o por sus 130 hijos), colectivamente reportaron realizar 125 actividades actualmente, y expresaron deseos de realizar 221 actividades en el futuro.

1. Actividades físicas (49 actual - 58 futura)

Actualmente, los segmentos más activos en actividades físicas son H2 y H3 (22 y 10, de 49), con énfasis en deportes, particularmente fútbol (15 y 7, de 29 practicantes en fútbol y de 41 practicantes totales en deportes). Globalmente, las actividades más populares son fútbol (29 de 49 totales) y artes marciales (7 de 49 totales).

Los segmentos más interesados en actividades físicas futuras son H1, H2, y H3 (11, 15 y 9, de 58 interesados totales), expresando interés en fútbol los segmentos H1 y H2 (6 y 8), y con intereses dispersos el segmento H3. Por otro lado, los segmentos conjuntos M6 y M7 presentan interés en yoga (5 de 6 interesados totales en deportes correspondientes a estos segmentos). Globalmente, las actividades más demandadas son fútbol (16), Yoga (7) y Natación (5).

Principal diferencia: “yoga” es una actividad poco ejercida actualmente (1) y con demanda futura media (7) de los segmentos H6, M6, H7, y M7.

- Yoga (1 actual - 7 futura); Segm destacados: (M6;4 / H6,H7,M7;1)

2. Actividades artísticas (29 actual - 74 futura)

Actualmente, los segmentos más activo en actividades artísticas son H2 (7 de 29 totales) y M7 (6 de de 29 totales), presentando ambos segmentos intereses dispersos, y M7 una actividad débil en tejido (3). Globalmente, y en relación con los deseos de actividades futuras, la muestra encuestada realiza pocas actividades artísticas, siendo las actividades más fuertes dibujo (9 de 29, con interesados de los segmentos H1, M1, H2, M2, y H3) y tejido (4 de 29, con interesados de los segmentos M6 y M7).

Todos los segmentos expresaron deseos de participar en actividades, particularmente los segmentos H2 (17 de 74), M2 (10 de 74), y H3 (7 de 74) El segmento H2 se mostró especialmente interesado en actividades musicales (11 de 17), con énfasis en guitarra y batería. El segmento M2 también se mostró interesado en actividades musicales (6 de 10), con énfasis en guitarra (5 de 6). El segmento H3 se mostró con intereses dispersos. Globalmente,

las actividades mas demandadas son guitarra (25 de 74 totales), piano y pintura (ambos 8 de 74), y batería y dibujo (ambos 6 de 74).

Principal diferencia: “música” es una actividad poco ejercida actualmente (8) y con gran demanda futura (48), particularmente en guitarra (25) por parte de los segm. H2 y H3. Los segm con mas deseos de actividades de música son H2 (11), H3 (6), M3, H4, y M4 (5 c/u).

- Música (8 actual - 48 futura). Destacados:

Guitarra (2 actual vs. 25 futura); Segm destacados: (H2;6 / H3;5 / H6;3)

Batería (0 actual vs. 6 futura); Segm destacado: (H2;3)

Piano (3 actual vs. 8 futura); Segm destacados: (M3,M4;2)

- Pintura (3 actual vs. 8 futura); Segm destacados: (M6;2 / HM2,H3,H4,H5,M7;1)

3. Actividades físico - artísticas (29 actual - 66 futura)

Actualmente, el segmento mas activo en actividades de baile es M2 (11, de 21 totales), con énfasis en brasilero (4) y baile en general (6). En total, 20 mujeres y 1 hombre participan de actividades de baile.

Los segmentos con mas deseos de actividades de baile M1, M3, y M6 (9 c/u, 27 de 54 total). Los segmentos M1 y M3 se interesan en baile en general (6 y 5 respectivamente), y el segmento M6 se interesa en folklore (5). Todos los segmentos femeninos se muestran interesados en actividades de baile (41 de 54 total). En total, 41 mujeres y 13 hombres desean participar en actividades de baile.

Las actividades de baile con más demanda son:

- Baile no especific. (22 de 54) (M1;6 / M3;5)

- Folklore (15 de 54) (M6;5 / H2;4 / H6;3)

- Tango (7 de 54) (Segmentos varios)

Principal diferencia: “baile” es una actividad relativamente poco ejercida actualmente (21) y con potencial demanda futura (54), particularmente baile sin especificar (22), folklore (15) y tango (7). Los segmentos con mas deseos de actividades de baile son M1, M3, y M6 (9 c/u)

- Baile (21 actual - 54 futura). Destacados:

Baile n/e (9 actual vs. 22 futura); Segm destacados: (M1;6 / M3;5)

Folklore (3 actual vs. 15 futura); Segm destacados: (M6;5 / H2;4 / H6;3)
 Tango (0 actual vs. 7 futura); Segm destacados: (M6,M3;2)

4. Actividades de formación (18 actual - 23 futura)

La actividad de formación "PC" se refiere, en la actualidad, al tiempo de ocio que (principalmente jóvenes) pasan en una computadora, y en cuanto a actividades deseadas, a la formación propiamente dicha de herramientas informáticas.

Principal diferencia: "inglés" es una actividad sin adeptos actuales y con una demanda media alta (13), particularmente de los segmentos H2 (5) y H1 (4).

- Inglés (0 actual - 13 futura) Segm destacados: (H2;5 / H1;4)

5. Sin actividad

Las madres o padres de 14 niños (10,7 % de los hijos totales) expresaron que sus hijos no tienen actualmente ninguna actividad, pasatiempo o hobby extracurricular. Sólo un padre expresó que no desea que su hijo haga ninguna actividad en el futuro.

C. Razones de postergación de actividades

48 encuestados dieron una respuesta en cuanto a la pregunta de "Porqué todavía no hacen aquello que dicen quieren hacer", equivalentes a 80 actividades deseadas por ellos y/o por sus hijos. La segmentación de estas respuestas se realiza únicamente sobre los segmentos con edades superiores a 18 años ("E", Ellos), estando las respuestas referentes a hijos (menores de 18 años) registradas en la parte "H" (Hijos).

		18 a 30				31 a 45				46 a 90				
		H4		M4		H5		M5		H6		M6		
		E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	Total
No hay (cómodo/cerca)				2	3			1	25			5	7	43
Tiempo				1	1		1	2	10	1		4		20
Economía								4		1		5	2	12
Probo, no le gusto					1			3						4
Edad					2					1				3
Caro								2						2
Horarios								1						1
Otros												2		2

Fuente: elaboración propia

1. No hay (cómodo / cerca) (18 encuestados respecto de 43 actividades)

La razón “No hay” se dio 18 veces para actividades artísticas (particularmente guitarra, 5 veces, con música en total 11 veces), 11 veces para actividades físicas (de índole variada), 5 veces para actividades de formación (particularmente inglés, 3 veces, seguido de corte y confección y repostería, con 1), y 9 veces para actividades físico – artísticas (todas respecto a danzas, particularmente baile sin especificar con 4, y tango y folklore con 2).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M4 (2E 3H), M5 (1E 25H), y M6 (5E 7H).

2. Tiempo (14 encuestados respecto de 20 actividades)

La razón “tiempo” se dio 9 veces para actividades artísticas (particularmente gimnasia y guitarra con 3, y piano con 2), 4 veces para actividades físico – artísticas (particularmente folklore y baile sin especificar con 2, y ballet con 1), 2 veces para actividades físicas (particularmente hockey con 2), y 2 veces para actividades de formación (inglés con 2).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M4 (1E 1H), H5 (1H), M5 (2E 10H), H6 (1E), y M6 (4E).

3. Economía (8 encuestados respecto de 12 actividades)

La razón “economía” se dio 6 veces para actividades artísticas (particularmente guitarra, 3 veces, seguido gimnasia con 2), 3 veces para actividades de formación (coser en maquina con 2), 2 veces para actividades físicas (fútbol con 2), y 1 vez para actividades físico – artísticas (baile sin especificar).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M5 (4E), H6 (1E), y M6 (5E 2H).

4. Probo, no le gusto (4 encuestados respecto de 4 actividades)

La razón “no le gusto” se dio 2 veces para actividades físicas (de índole variada), y físico – artísticas (de índole variada).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M4 (1H), y M5 (3H).

5. Edad (3 encuestados respecto de 3 actividades)

La razón “edad” se dio 1 vez para actividades artísticas (batería), 1 vez para actividades físicas (taekwondo), y 1 vez para actividades físico – artísticas (folklore).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M4 (2H), y H6 (1E).

6. Caro (2 encuestados respecto de 2 actividades)

La razón “caro” se dio 1 vez para actividades artísticas (guitarra), y 1 vez para actividades de formación (inglés).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M5 (2H).

7. Horarios (1 encuestados respecto de 1 actividades)

La razón “horarios” se dio 1 vez para actividades artísticas (dibujo).

El encuestado que reporto esta razón pertenece al segmento:

M5 (1H).

8. Otras (2 encuestados respecto de 2 actividades)

La razón “otros” se dio 2 veces para actividades físico – artísticas (tango y baile sin especificar).

En total, los encuestados que reportaron esta razón pertenecen a los segmentos:

M6 (2E).

Globalmente e independiente de la actividad, las principales razones para postergar una actividad E son tiempo y no hay (ambos con 8), seguida de razones económicas (4). Las principales razones para postergar una actividad H son no hay (35), seguidas de razones de tiempo (9) y económicas (6).

Respecto de las actividades menos satisfechas y más demandadas, las principales razones de postergación son:

Yoga (2 menciones totales)

No hay / tiempo (1)

Guitarra (10 menciones totales)

No hay (5) Economía (3) Tiempo (2)

Danza (20 menciones totales)

No hay (9) Tiempo (5) No le gusto / otro (2)

Inglés (5 menciones totales)

No hay (3) Tiempo (2)

D. Preferencias horarias

44 encuestados dieron una respuesta en cuanto a la pregunta de “qué horarios consideran óptimos para su actividad deseada”, equivalentes a 94 actividades deseadas por ellos y/o por sus hijos. La segmentación de estas respuestas se realiza únicamente sobre los segmentos con edades superiores a 18 años (“E”, ellos), estando las respuestas referentes a hijos (menores de 18 años) registradas en la parte “H” (hijos).

		18 a 30				31 a 45				46 a 90				
		H4		M4		H5		M5		H6		M6		
		E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	Total
8 hs												2		2
9hs												1		1
15 hs					1	4	4					2	2	13
16 hs				2						4		7		13
17 hs						1	9			2		4		16
18 hs					1	3						7	2	13
19 hs				1									4	17
20 hs										1		1		2
21 hs					1	3								4
Sábado												6		6
Tarde												2	1	3
No importa				2	2									4

Fuente: elaboración propia

1. 8 hs (1 encuestados respecto de 2 actividades)

El horario “8 hs” se dio 1 vez para actividades físico - artísticas (folklore) y 1 vez para actividades físicas (yoga). Se registro el límite horario a las 10 hs.

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen al segmento M6 (2E).

2. 9 hs (1 encuestados respecto de 1 actividad)

El horario “9 hs” se dio 1 vez para actividades artísticas (arte sin especificar). Se registro el límite horario a las 10 hs.

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen al segmento M6 (1E).

3. 15 hs (7 encuestados respecto de 13 actividades)

El horario “15 hs” se dio 7 veces para actividades físico - artísticas (particularmente danzas de variado índole, con 5), 3 veces para actividades artísticas (particularmente tejido, con 2), 1 vez para actividades físicas (natación), 1 vez para actividades de formación

(repostería), y 1 vez para actividad no especificada. Se registro el limite horario a las 17 hs (3), a las 18 hs (3), y sin un limite definido (7).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos H5 (1E), M5 (4E 4H), y M6 (2E 2H).

4. 16 hs (6 encuestados respecto de 13 actividades)

El horario “16 hs” se registro 5 veces para actividades artísticas (particularmente guitarra con 2), 5 veces para actividades físico – artísticas (particularmente salsa y folklore, con 2), 2 veces para actividades físicas (de variada índole), y 1 vez para actividad no especificada. Se registro el limite horario a las 18 hs (2), a las 20 hs (2), y sin un limite definido (9).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M4 (2H), H6 (4E), y M6 (7E).

5. 17 hs (8 encuestados respecto de 16 actividades)

El horario “17 hs” se registro 6 veces para actividades artísticas (particularmente música de variada índole, con 5), 4 veces para actividades físico – artísticas (gimnasia y baile no especificado, con 2), 4 veces para actividades físicas (particularmente yoga, con 3), 1 vez para actividades de formación (cocina), y 1 vez para actividad no especificada. Se registro el limite horario a las 18 hs (3), a las 19 hs (5), y sin un limite definido (8).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M5 (1E 9H), H6 (2E), y M6 (4E).

6. 18 hs (6 encuestados respecto de 13 actividades)

El horario “18 hs” se registro 7 veces para actividades artísticas (todas artes manuales, particularmente pintura con 3 y tejido con 2), 2 veces para actividades físico – artísticas (danzas variadas), 2 veces para actividades físicas (de índole variada), y 2 veces para actividades de formación (inglés). Se registro el limite horario a las 19 hs (2), y sin un limite definido (11).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M4 (1H), H5 (3E), y M6 (7E 2H).

7. 19 hs (7 encuestados respecto de 17 actividades)

El horario “19 hs” se registro 10 veces para actividades artísticas (la mayoría de música con 6, particularmente guitarra con 3), 3 veces para actividades físico – artísticas (de variada índole), 2 veces para actividades físicas (de variada índole), 1 vez para actividades de formación (PC), y 1 vez para actividad no especificada. No se registro un límite horario definido para ninguna actividad (17).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M4 (1E), M5 (12H), y M6 (4H).

8. 20 hs (2 encuestados respecto de 2 actividades)

El horario “20 hs” se registro 2 veces para actividades físico – artísticas (folklore). No se registro un límite horario definido para ninguna actividad (2).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos H6 (1E) y M6 (1E).

9. 21 hs (1 encuestado respecto de 4 actividades)

El horario “21 hs” se registro 3 veces para actividades artísticas (particularmente guitarra con 2), y 1 vez para actividades físico – artísticas (baile no especificado). No se registro un límite horario definido para ninguna actividad (4).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos H5 (1E 3H).

10. Sábado (2 encuestados respecto de 6 actividades)

El horario “sábado” se registro 3 veces para actividades artísticas (de índole variada), 2 veces para actividades físico – artísticas (baile no especificado), y 1 vez para actividades físicas (deporte). No se registró un límite horario definido para ninguna actividad (6), pero se expresó que la mañana es el momento del día preferido de varios encuestados.

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M5 (6H).

11. Tarde (2 encuestados respecto de 3 actividades)

El horario “tarde” se registro 1 vez para actividades físicas, físico – artísticas, y de formación (de variada índole). No se registro un límite horario definido para ninguna actividad (3).

En total, los encuestados que reportaron este horario como optimo pertenecen a los segmentos M6 (2E 1H).

12. No importa (1 encuestado respecto de 4 actividades)**E. Preferencias musicales**

Total de intereses musicales individuales identificados: **251**

Segmento	Total	1°	N°	2°	N°	3°	N°
H1	18	(Nada)	4	Infantil	3		
M1	27	(Todo)	5	Violeta / Reggeton	3		
H2	39	(Todo)	10	Cumbia	8	Moderna	3
		Violeta / One					
M2	39	Direction	8	(Todo)	6	Reggeton	4
H3	19	(Todo)	7	Cumbia	3		
				One Direction /		Bachata /	
M3	30	(Todo)	5	Moderna	4	Electrónica	3
H4	13	(Todo)	4	Cumbia	3		
M4	12	(Todo)	3	Bachata	2		
		Folklore / Rock /					
H5	3	Jazz	1				
				Folklore / Cristiana /			
M5	5	Latino	2	(Todo)	1		
H6	1	Rock	1				
M6	17	(Todo)	5	Tango / Lenta	2		
H7	9	Folklore	4	Tango	3		
M7	19	Clásica	5	Folklore / (Todo)	4	Tango	2

Fuente: elaboración propia

Por segmentos generales, se puede ver que los tipos de música más populares son:

Hombres de 1 a 18 años:	cumbia, “todo”	(H1, H2, H3)
Mujeres de 1 a 18 años:	One Direction, Violeta, reggeton, “todo”	(M1, M2, M3)
Hombres de 19 a 45 años:	“todo”, cumbia	(H4, H5)
Mujeres de 19 a 45 años:	latino, bachata, “todo”	(M4, M5)
Hombres de 46 a 90 años:	folklore, tango	(H6, H7)
Mujeres de 46 a 90 años:	“todo”, clásica, folklore, tango	(M6, M7)

El tipo de música “todo” se considerará en la práctica como el tipo de música mas popular para un segmento dado de la población nacional en un momento dado.

Globalmente, los tipos de música con más adeptos son:

Cumbia	(21, particularmente H2, con 8),
One Direction	(14, particularmente M2, con 8),
Folklore	(14, particularmente H7 y M7, ambos con 4),
Reggeton	(12, particularmente M1 y M2, con 3 y 4),
Bachata	(12, con adeptos de H2, M2, H3, y M3), y
Violeta	(11, particularmente M2, con 8)

F. Valoración de dimensiones

65 encuestados dieron una respuesta respecto de qué aspectos valoran en una institución educativa del rubro artístico / físico (instituto, gimnasio, centro cultural, etc.). Se graduó la valoración de cada uno de los aspectos según el orden en que nombraron cada una de las dimensiones, brindando aleatoriamente 3 listados de las 6 dimensiones (cercanía, profesores, horarios, precio, lugar o ambiente, y conocidos que acuden) para evitar un condicionamiento en las respuestas en base al orden de lectura de las mismas.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
Cercanía	21	12	6	1			40
Profesores	16	6	5	3	3		33
Horarios	9	10	7	2	1		29
Precio	12	6	6	3			27
Lugar (*)	7	11	5	3			26
Amigos		2					2

Total	65	47	29	12	4	0	157
(*)							
Lugar físico							
Ambiente							
humano	4	4	4	1			13
Lugar no especif	3	7	1	2			13

Fuente: elaboración propia

1. Cercanía

Es la dimensión con más importancia globalmente hablando, y más de la mitad de sus menciones la ubican como la más importante (21 de 40). Comentarios informales de los encuestados revelaron que un lugar “cercano” es aquel que está dentro de las 7 a 10 cuadras de distancia, mientras que los lugares clasificados como “lejanos” fueron ubicados en su mayoría en Maipú Capital (e.g. Centro Cultural Doña Paula).

2. Profesores

Es la segunda dimensión más importante, tanto globalmente como en las menciones que la ubican como la más importante (16 de 33). Comentarios informales de los encuestados revelan que entre los atributos deseados de un profesor se encuentran la capacidad didáctica, la paciencia, el compromiso y la capacidad de formar y mantener un grupo de trabajo.

3. Horarios

Es la tercera dimensión mas importante globalmente, y dentro de sus menciones es ubicada casi igualmente entre los primeros dos lugares en importancia (9 y 10 de 29). Los

horarios considerados convenientes para cada segmento y para cada actividad se encuentran en la sección “preferencias horarias”.

4. Precio

Es la cuarta dimensión más importante globalmente, y dentro de sus menciones es ubicada como la más importante (12 de 27). Comentarios informales de los encuestados revelaron que una clase se considera “cara” aproximadamente a partir de los \$ 130 por mes.

5. Lugar

Es la quinta dimensión mas importante globalmente, y dentro de sus menciones es ubicada como la segunda mas importante (11 de 26). Comentarios informales de los encuestados revelan una mayor valoración por el ambiente “humano” versus el ambiente “físico”, dado que si bien ambos tienen idéntica valoración (13), la preferencia por el ambiente humano fue expresada explícitamente como mas importante que el físico.

6. Gente conocida que acude

Es la dimensión menos importante globalmente con tan solo dos menciones, que la ubican en segundo lugar dentro de sus menciones.

G. Resumen por segmentos

Los resultados del la valoración de dimensiones se aplican de forma global para todos los segmentos, particularmente al segmento M5, siendo este el perfil de encuestados mas abundante.

Los segmentos H1, M1, H2, M2, H3, y M3 se consideraran segmentos fundamentalmente consumidores de servicios comprados y parcialmente elegidos por sus progenitores, principalmente el segmento M5.

Los resultados de las preferencias horarias y las razones de postergación se considerarán a partir del segmento los segmentos M4 y H4, al ser los segmentos de los cuales se obtuvo una respuesta directa y explicita.

1. H1 (20 de 245)**a) Actividades actuales:**

- Físicas: fútbol (5), karate (1)
- Artísticas: dibujo (2), plástica, teatro (1)
- Físico-artísticas: hip hop (1)
- Formación: 0

b) Actividades futuras:

- **Físicas:** fútbol (6), deportes (2), artes marciales (2)
- Artísticas: guitarra (2), batería (1)
- Físico-artísticas: 0
- Formación: inglés (4)

c) Preferencias musicales: nada (4), infantil (3)

Resumen: el segmento H1 esta enfocado en actividades físicas (principalmente deportes), tanto actuales como deseadas. Presenta una actividad artística débil enfocada en instrumentos musicales, y actividades nulas o casi nulas de tipo físico-artísticas (actual y deseada) y de formación, estas ultimas con deseos medios de inglés por parte de sus progenitores.

Las preferencias musicales están empatadas entre la música infantil, y la falta gusto definido, al tener poca edad para haber definido uno.

2. M1 (16 de 245)**a) actividades actuales**

- Físicas: 0
- Artísticas: canto, dibujo (1)
- Físico-artísticas: árabe, baile (1)
- Formación: 0

b) Actividades futuras

- Físicas: hockey (1)
- Artísticas: canto (1)
- **Físico-artísticas:** baile (6), merengue, tango, ballet (1), gimn. artística (3)
- Formación: 0

c) Preferencias musicales: “todo” (5), Violeta, reggeton (3)

Resumen: el segmento presenta una actividad actual débil de todos los tipos, enfocando sus deseos futuros en actividades físico-artísticas, principalmente baile en general, tal vez por el deseo de sus progenitores al tiempo de su desconocimiento respecto de los gustos específicos del segmento en cuanto al tipo de danza específica. Las otras actividades presentan deseos nulos o casi nulos.

Las preferencias musicales están casi empatadas entre el gusto general por la música, y el gusto específico por Violeta y reggeton.

3. H2 (31 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: fútbol (15), karate (3), taekwondo (2)
- Artísticas: dibujo (2), guitarra, plástica, pintura (1)
- Físico-artísticas: gimnasia (1)
- Formación: PC (3)

b) Actividades futuras

- **Físicas**: fútbol (8), basquet (2), hockey, natación, karate, taekwondo (1)
- **Artísticas**: guitarra (6), dibujo (4), batería (3), piano, cerámica, pintura (1)
- **Físico-artísticas**: folklore (4), hip hop (2)
- Formación: inglés (5), PC (1)

c) Preferencias musicales: “todo” (10), cumbia (8), moderna (3)

Resumen: el segmento presenta una fuerte actividad actual de tipo física, fundamentalmente fútbol, con actividad media-baja de otros tipos, aunque con relativo énfasis en actividades artísticas y de expresión. Globalmente las actividades artísticas son las más demandadas para el futuro, en particular música (guitarra y batería) y artes expresivas, seguido de cerca de actividades físicas, particularmente fútbol. Tanto las futuras actividades físico-artísticas como de formación son en su mayoría impulsadas por sus progenitores (folklore, inglés), con excepción de hip hop. La actividad actual de formación (PC) se refiere no a una formación propiamente dicha, sino al tiempo de ocio que el segmento pasa en la computadora. Esto se aplica a todos los segmentos al hablar de actividades actuales.

Si bien la principal preferencias expresada fue “todo”, la cumbia tiene una presencia fuerte en el segmento, y podría deducirse que “todo” y “moderna” se inclinan hacia una preferencia de cumbia.

4. M2 (18 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: fútbol, hockey (2)
- Artísticas: dibujo (3), piano (1)
- Físico-artísticas: baile (6), brasilero (4), árabe, gimnasia artística (1)
- Formación: PC (2)

b) Actividades futuras

- Físicas: hockey, natación, handbol (1)
- Artísticas: guitarra, arte (2), pintura, piano (1)
- **Físico-artísticas:** baile, brasilero, folklore (2), tango, acrob. tela, gimn. (1)
- Formación: 0

c) Preferencias musicales: Violeta, One Direction (8), “todo” (6), reggeton (4)

Resumen: el segmento se encuentra actualmente enfocado principalmente en actividades físico-artísticas, fundamentalmente danza (baile y brasilero), con actividad media y media-baja en los otros tipos, destacando levemente dibujo. Las actividades futuras mas deseadas son físico-artísticas (particularmente danzas) y artísticas varias. Presenta poca actividad de formación presente y futura.

Las principales preferencias musicales se encuentran empatadas fuertemente entre Violeta y One Direction.

5. H3 (16 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: fútbol (7), taekwondo (1)
- Artísticas: dibujo, armónica (1)
- Físico-artísticas: 0
- Formación: PC (4)

b) Actividades futuras

- **Físicas:** fútbol, basquet, taekwondo (2), kickbox, karate (1)
- **Artísticas:** guitarra (5), armónica, plástica, dibujo, pintura, teatro (1)
- Físico-artísticas: hip hop (1)
- Formación: PC, inglés (1)

c) Preferencias musicales: “todo” (7), cumbia (3)

Resumen: actualmente el segmento se enfoca en actividades físicas, principalmente fútbol. Presenta deseos empáticos de actividades físicas (particularmente deportes) y artísticas (particularmente guitarra), y con deseos débiles en cuanto a actividades físico-artísticas y de formación.

6. M3 (15 de 245)**a) Actividades actuales**

- Físicas: deportes en gral (2)
- Artísticas: canto (1)
- Físico-artísticas: baile (2), brasilero, folklore, gimnasia artística (1)
- Formación: PC (1)

b) Actividades futuras

- Físicas: deportes (3), bicicleta, handbol (1)
- Artísticas: canto, piano (2), guitarra (1)
- **Físico-artísticas:** baile (5), gimnasia art. (3), árabe, tango (2), acrob tela (1)
- Formación: inglés (1)

c) Preferencias musicales: “todo” (5), One Direction, moderna (4), bachata, electrónica (3)

Resumen: el segmento presenta una actividad actual débil de todos los tipos, aunque con un pequeño énfasis en actividades físico-artísticas (particularmente danzas). En las actividades futuras presenta un fuerte deseo de estas actividades (también particularmente danzas), y un deseo medio de actividades físicas (deportes) y artísticas (actividades musicales).

El segmento presenta intereses musicales variados.

7. H4 (6 de 245)**a) Actividades actuales**

- Físicas: deportes (1)
- Artísticas: 0
- Físico-artísticas: gimnasia (1)
- Formación: PC (2)

b) Actividades futuras

- Físicas: 0
- **Artísticas:** guitarra (2), armónica, batería, piano, pintura (1)
- Físico-artísticas: 0
- Formación: 0

c) Razones de postergación: 0**d) Preferencias musicales: “todo” (4), cumbia (3)****e) Preferencias horarias: 0**

Resumen: el segmento presenta poca o nula actividad en todos los tipos, actuales o deseadas, aunque con una leve inclinación hacia actividades deseadas artísticas (particularmente musicales).

No expresó razones de postergación o preferencias horarias.

Tiene preferencias musicales empatadas entre gustos variados, y específicos de cumbia.

8. M4 (21 de 245)**a) Actividades actuales**

- Físicas: 0
- Artísticas: guitarra (1)
- Físico-artísticas: gimnasia artística (2), árabe (1)
- Formación: cocina (2), PC (1)

b) Actividades futuras

- **Físicas:** deportes (2), hockey, bicicleta, handbol (1)
- **Artísticas:** guitarra, piano (2), canto, artesanías (1)

- Físico-artísticas: baile (2), folklore (1)
- Formación: cocina (1), corte y confección (1)

c) Razones de postergación: no hay (2E 3H), edad (2h)

d) Preferencias musicales: “todo” (3), bachata (2)

e) Preferencias horarias: no importa (2E 2H), 16 hs (2H)

Resumen: el segmento presenta una actividad actual débil en general, aunque con énfasis en actividades físico-artísticas y de formación. Las actividades futuras mas demandadas son artísticas (particularmente musicales), seguidas de actividades físicas (deportes varios).

Tanto para actividades del segmento como para las de sus hijos, la principal razón de postergación es el hecho de que no hay lugares cercanos o cómodos que ofrezcan la actividad deseada.

Las preferencias musicales son escasas y empatadas entre gustos varios, y bachata específicamente.

Las preferencias horarias fueron clasificadas en su mayoría como “sin importancia”.

9. H5 (8 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: 0
- Artísticas: 0
- Físico-Artísticas: 0
- Formación: 0

b) Actividades futuras

- Físicas: 0
- Artísticas: batería, dibujo, pintura (1)
- Físico-artísticas: 0
- Formación: inglés (1)

c) Razones de postergación: tiempo (1H)

d) Preferencias musicales: folklore, rock, jazz (1)

e) Preferencias horarias: 18 hs (3E), 21 hs (3H), 15 hs (1E), 21 hs (1E)

Resumen: el segmento presenta poca o nula actividad, presenta y futura, con ligero énfasis en actividades artísticas futuras.

Las preferencias musicales expresadas fueron variadas y escasas.

Las preferencias horarias expresadas varían, aunque enfatizan las 18 hs para actividades propias, y las 21 hs para actividades de sus hijos.

10. M5 (47 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: natación (1)
- Artísticas: 0
- Físico-artísticas: gimnasia artística (1)
- Formación: cocina (1)

b) Actividades futuras

- Físicas: natación (1)
- **Artísticas**: tejido (2), tallado de madera, teatro (1)
- Físico-artísticas: baile, bachata (1)
- Formación: 0

c) Razones de postergación: no hay (1E 25H), tiempo (2E 10H), economía (4H), no le gusto (3H)

d) Preferencias musicales: latino (2), folklore, cristiana, “todo” (1)

e) Preferencias horarias: 19 hs (12H), 17 hs (9H), sábado (6H), 15 hs (E4 H4).

Resumen: el segmento presenta poca o nula actividad actual, y poca actividad deseada, con pequeño énfasis en actividades artísticas (manuales).

La principal razón de postergación es la falta de lugares cómodos o cercanos que ofrezcan las actividades deseadas, fundamentalmente para sus hijos, seguido de la falta de tiempo (o posible discrepancia entre las disponibilidades horarias del segmento y los horarios ofrecidos por las instituciones), también fundamentalmente para actividades de sus hijos. Otras razones son económicas y del gusto de los hijos.

Las preferencias musicales expresadas fueron variadas y escasas, aunque con leve énfasis en la música latina.

Las preferencias horarias expresadas corresponden primero a las 19 hs (para hijos, que acuden a la escuela a la tarde), a las 17 hs y 15 hs (para hijos que acuden a la escuela a la mañana, y para ellos), y los sábados (a la mañana, posiblemente por conflictos con actividades existentes o para mantener el hábito horario de los hijos).

11. H6 / H7 (10 de 245)

a) Actividades actuales

- Físicas: 0
- Artísticas: 0
- Físico-Artísticas: 0
- Formación: 0

b) Actividades futuras

- Físicas: yoga (2)
- **Artísticas:** guitarra (4)
- **Físico-artísticas:** folklore (3), tango, baile (1)
- Formación: 0

c) Razones de postergación: tiempo, economía, edad (1)

d) Preferencias musicales: folklore (4), tango (3), rock (1)

e) Preferencias horarias: 16 hs (4E), 17 hs (2E), 20 hs (1E)

Resumen: el segmento presenta actividad actual nula, y actividades deseadas leves pero enfatizadas en yoga, guitarra, y danzas varias (principalmente folklore).

Las razones de postergación fueron escasas y variadas.

Las preferencias musicales se correlacionan con los deseos de baile, con folklore y tango como los gustos más fuertes.

Las preferencias horarias, en su totalidad para actividades propias, se centran en el horario de siesta-tarde (principalmente a las 16 hs).

12. M6 / M7 (37 de 245)**a) Actividades actuales**

- Físicas: natación, yoga (1)
- Artísticas: tejido (4), piano, pintura (2)
- Físico-artísticas: folklore (2), gimnasia (1)
- Formación: coser en maquina (2)

b) Actividades futuras

- **Físicas:** yoga (5), natación (1)
- **Artísticas:** pintura (3), tejido (2), guitarra, piano (1)
- **Físico-artísticas:** folklore (5), baile (4), gimnasia (3), tango (2)
- Formación: PC, cocina (2), inglés, coser en maquina (1)

c) Razones de postergación: no hay (5E 7H), economía (5E 2H), tiempo (4E).

d) Preferencias musicales: “todo” (9), clásica, tango (5), folklore (4)

e) Preferencias horarias: 18hs (7E 2H), 16hs (7E), 17hs (4E), 19hs (4H), 15 hs (2E 2H), 8 hs, tarde (2E)

Resumen: el segmento se enfoca actualmente en actividades artísticas (particularmente tejido y artes manuales), seguido de una leve actividad físico-artística. La actividad mas deseada es de índole físico-artística (particularmente danzas, con énfasis en folklore), seguido de actividades artísticas (en su mayoría manuales), físicas (con especial énfasis en yoga) y de formación, de índole variada.

Las razones de postergación están empatadas entre la falta de lugares cercanos o cómodos, razones económicas, y de tiempo.

En preferencias musicales, prevalece el gusto empatado por música “antigua” (clásica, tango, folklore), con gran parte del segmento expresando gustos musicales variados.

Las preferencias horarias fueron variadas, aunque con énfasis de preferencias de horarios de siesta-tarde para actividades propias, y horarios de tarde (a partir de las 18hs) para sus hijos.

H. Conclusión

Por razones físicas, el espacio actual disponible del Instituto permite únicamente la prestación de actividades artísticas, de formación y, en menor medida, físico-artísticas, por lo que se consideraran segmentos target óptimos aquellos que tengan deseos de asistir a actividades de esta índole.

A grandes rasgos, el segmento mas activo de la población se constituye de los hijos de los encuestados más que de ellos mismos, correspondiendo a estos el 76 % de las actividades actuales y el 65 % de las actividades deseadas. Dentro de estos segmentos “menores”, los más activos actualmente son, en orden de actividad, H2, M2 y H3, y los segmentos con más deseos son, en orden, H2, M3, H3, H1 y M1. Globalmente, los segmentos masculinos son más activos y más insatisfechos. Entre los segmentos adultos, solo 44 de los 115 encuestados expresaron interés por desarrollar alguna actividad en el futuro, mientras que virtualmente todos los integrantes de los segmentos menores tienen deseos de actividad futura, sean deseos propios o por parte de sus padres o abuelos.

Entre ellos, las actividades mas deseadas por los segmentos masculinos menores son deportes (en particular fútbol), instrumentos musicales (en particular guitarra), y en menor medida actividades artísticas (dibujo, pintura, etc). Sus padres desean para ellos actividades de formación (Inglés), y en menor medida de baile (folklore). La cumbia (y las preferencias en general) fueron el gusto musical más fuerte.

Por otro lado, las actividades mas deseadas por los segmentos femeninos menores son de baile (de todo tipo: baile en general, brasilero, tango, árabe, etc), con menores intereses en actividades físicas o puramente artísticas. Sus deseos de actividades de danza fueron expresados tanto por el segmento como por sus padres. Violeta y One Direction (y las preferencias en general) fueron los gustos musicales más fuertes.

Las actividades mas deseadas son:

- Baile: representa el 24,4 % del total de las actividades deseadas, específicamente baile general (40,7 %), folklore (27,7 %), y tango (13 %), por parte de los segmentos femeninos menores y senior, y en menor medida del segmento masculino senior respecto a folklore y tango.

- Música: representa el 21,7 % del total de las actividades deseadas, específicamente guitarra (52,1 %), piano (16,7 %), y batería (12,5 %), por parte de todos los segmentos, particularmente los segmentos masculinos menores. Los segmentos “3” y “4” presentaron los deseos musicales más fuertes.

- Deportes: representa el 19,9 % del total de las actividades deseadas, específicamente fútbol (36,4 %), deporte general (20,5 %), y yoga (15,9 %), por parte de los segmentos masculinos menores, y en menor medida de los segmentos senior con la totalidad de yoga.

- Inglés: representa el 5,88 % del total de las actividades deseadas, principalmente de los segmentos masculinos menores H1 y H2. La actividad es deseada para ellos por parte sus padres.

Otras actividades con menores deseos son gimnasia artística (4,5 %), pintura (3,6 %), dibujo (2,7 %), natación (2,3 %), y tejido (1,8 %)

Los aspectos mas valorados por la muestra fueron la cercanía al hogar (calificada por algunos como “a 7 cuadras”) y los profesores (su capacidad didáctica, compromiso y conexión emocional con sus alumnos), seguidos del precio y los horarios.

El horario mas elegido para las clases de los hijos fue a las 19 hs, seguido de las 17 hs. Para las clases de los encuestados mismos, los horarios mas elegidos fueron a las 16 hs y a las 18 hs.

I. Segmentos más activos (actividades actuales)

Pº	Segmento	Tipo de actividad	Muestra	%	% Muestra total	M. total AA: 125
1º	H / 6 a 10	Física	22	66,7	17,6	
		Artística	7	21,2	5,6	
		Físico-artística	1	3,0	0,8	
		Formación	3	9,1	2,4	
		TOTAL	33	100,0	26,4	

2°	M / 6 a 10	Física	5	21,7	4,0
		Artística	4	17,4	3,2
		Físico-artística	12	52,2	9,6
		Formación	2	8,7	1,6
	TOTAL	23	100,0	18,4	

3°	H / 11 a 18	Física	10	62,5	8,0
		Artística	2	12,5	1,6
		Físico-artística	0	0,0	0,0
		Formación	4	25,0	3,2
	TOTAL	16	100,0	12,8	

4°	M / 45 a 90	Física	2	13,3	1,6
		Artística	8	53,3	6,4
		Físico-artística	3	20,0	2,4
		Formación	2	13,3	1,6
	TOTAL	15	100,0	12,0	

J. Segmentos con más deseos (actividades futuras)

P°	Segmento	Tipo de actividad	Muestra	%	% Muestra total	M. total AF: 221
1°	H / 6 a 10	Física	15	34,1	6,8	,
		Artística	17	38,6	7,7	
		Físico-artística	6	13,6	2,7	
		Formación	6	13,6	2,7	
	TOTAL	44	100,0	19,9		
2°	M / 46 a 90	Física	6	18,2	2,7	
		Artística	7	21,2	3,2	
		Físico-artística	14	42,4	6,3	
		Formación	6	18,2	2,7	
	TOTAL	33	100,0	14,9		

3°	M / 11 a 18	Física	5	20,8	2,3
		Artística	5	20,8	2,3
		Físico-artística	13	54,2	5,9
		Formación	1	4,2	0,5
		TOTAL	24	100,0	10,9

4°	H / 11 a 18	Física	9	39,1	4,1
		Artística	10	43,5	4,5
		Físico-artística	2	8,7	0,9
		Formación	2	8,7	0,9
		TOTAL	23	100,0	10,4

5°	H / 1 a 5	Física	11	55,0	5,0
		Artística	4	20,0	1,8
		Físico-artística	0	0,0	0,0
		Formación	5	25,0	2,3
		TOTAL	20	100,0	9,0

6°	M / 6 a 10	Física	3	15,8	1,4
		Artística	7	36,8	3,2
		Físico-artística	9	47,4	4,1
		Formación	0	0,0	0,0
		TOTAL	19	100,0	8,6

ANEXO II:
FLUJO DE FONDOS Y ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

A. Captación de clientes proyectada

Cartera de Clientes Proyectada

Año 1 - 2015

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Clientes Iniciales	0	24	33	42	51	60	74	83	92
Captación	25	10	10	10	10	15	10	10	10
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes Finales	24	33	42	51	60	74	83	92	101

Año 2 - 2016

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Clientes Iniciales	51	75	84	93	102	111	125	134	143
Captación	25	10	10	10	10	15	10	10	10
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes Finales	75	84	93	102	111	125	134	143	152

Año 3 - 2017

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Clientes Iniciales	76	100	109	118	127	136	150	159	168
Captación	25	10	10	10	10	15	10	10	1
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes Finales	100	109	118	127	136	150	159	168	168

Año 4 - 2018

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Cientes Iniciales	84	108	117	126	135	144	158	167	168
Captación	25	10	10	10	10	15	10	2	1
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cientes Finales	108	117	126	135	144	158	167	168	168

Año 5 - 2019

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Cientes Iniciales	84	108	117	126	135	144	158	167	168
Captación	25	10	10	10	10	15	10	2	1
Abandono	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cientes Finales	108	117	126	135	144	158	167	168	168

B. Ingresos brutos proyectados**Ingresos Brutos Proyectados****Año 1 - 2015**

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Escenario A									
Q Final Clientes	24	33	42	51	60	74	83	92	101
\$ 99									
Total	\$ 2.371	\$ 3.260	\$ 4.150	\$ 5.039	\$ 5.928	\$ 7.311	\$ 8.200	\$ 9.090	\$ 9.979
Escenario B									
Q Final Clientes	24	33	42	51	60	74	83	92	101
\$ 124									
Total	\$ 2.964	\$ 4.076	\$ 5.187	\$ 6.299	\$ 7.410	\$ 9.139	\$ 10.251	\$ 11.362	\$ 12.474

Año 2 - 2016

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Escenario A									
Q Final Clientes	75	84	93	102	111	125	134	143	152
\$ 99									
Total	\$ 7.361	\$ 8.250	\$ 9.139	\$ 10.028	\$ 10.917	\$ 12.301	\$ 13.190	\$ 14.079	\$ 14.968
Escenario B									
Q Final Clientes	75	84	93	102	111	125	134	143	152
\$ 124									
Total	\$ 9.201	\$ 10.312	\$ 11.424	\$ 12.535	\$ 13.647	\$ 15.376	\$ 16.487	\$ 17.599	\$ 18.710

Año 3 - 2017

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Escenario A									
Q Final Clientes	100	109	118	127	136	150	159	168	168
\$ 109									
Total	\$ 10.841	\$ 11.819	\$ 12.797	\$ 13.775	\$ 14.753	\$ 16.275	\$ 17.253	\$ 18.231	\$ 18.231

Escenario B

Q Final Clientes	100	109	118	127	136	150	159	168	168
\$ 136									
Total	\$ 13.551	\$ 14.774	\$ 15.996	\$ 17.219	\$ 18.442	\$ 20.344	\$ 21.566	\$ 22.789	\$ 22.789

Año 4 - 2018

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Escenario A									
Q Final Clientes	108	117	126	135	144	158	167	168	168
\$ 120									
Total	\$ 12.896	\$ 13.972	\$ 15.048	\$ 16.124	\$ 17.200	\$ 18.874	\$ 19.950	\$ 20.069	\$ 20.069

Escenario B

Q Final Clientes	108	117	126	135	144	158	167	168	168
\$ 149									
Total	\$ 16.120	\$ 17.465	\$ 18.810	\$ 20.155	\$ 21.500	\$ 23.592	\$ 24.937	\$ 25.086	\$ 25.086

Año 5 - 2019

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Escenario A									
Q Final Clientes	108	117	126	135	144	158	167	168	168
\$ 132									
Total	\$ 14.194	\$ 15.378	\$ 16.561	\$ 17.745	\$ 18.928	\$ 20.769	\$ 21.953	\$ 22.084	\$ 22.084

Escenario B

Q Final Clientes	108	117	126	135	144	158	167	168	168
\$ 164									
Total	\$ 17.743	\$ 19.222	\$ 20.701	\$ 22.181	\$ 23.660	\$ 25.962	\$ 27.441	\$ 27.605	\$ 27.605

C. Flujo de fondos proyectado anual

FLUJO DE FONDOS NETO: Año de actividad 1 - 2015**ESCENARIO A**

	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Mar	TOTAL
	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1	Año
Invers. Depreciable	-											-17.527
Invers. No Deprec.	17.527											-3.530
Capital Inicial	-3.530											21.557
Ventas / Cobr.	21.557											44.262
		1.897	2.608	3.320	4.031	4.742	5.849	6.560	7.272	7.983		11.066
			474	652	830	1.008	1.186	1.462	1.640	1.818	1.996	
Promoción		-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403		-3.627
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500		-5.000
Gastos Varios		-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-320	-250	-6.690
Imp a las gananc.										-		-12.047
										12.047		
Flujo Neto	0	354	1.290	2.429	3.068	4.207	5.242	6.480	7.119	-3.469	1.746	28.464
Instituto (25%)	0	88	322	607	767	1.052	1.310	1.620	1.780	-867	436	7.116
Socios (75%)	0	265	967	1.822	2.301	3.155	3.931	4.860	5.339	-2.602	1.309	21.348

ESCENARIO B

	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Mar	TOTAL
	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1	Año
Invers. Depreciable	-											-17.527
Invers. No Deprec.	17.527											-3.530
Capital Inicial	-3.530											21.557
Ventas / Cobr.	21.557											55.328
		2.371	3.260	4.150	5.039	5.928	7.311	8.200	9.090	9.979		13.832
			593	815	1.037	1.260	1.482	1.828	2.050	2.272	2.495	
Promoción		-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403		-3.627
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500		-5.000
Gastos Varios		-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-320	-250	-6.690
Imp a las Gananc.										-		-16.681
										16.681		
Flujo Neto	0	828	2.060	3.422	4.283	5.645	7.000	8.485	9.347	-5.653	2.245	37.662
Instituto (25%)	0	207	515	855	1.071	1.411	1.750	2.121	2.337	-1.413	561	9.416
Socios (75%)	0	621	1.545	2.566	3.212	4.234	5.250	6.364	7.010	-4.240	1.684	28.247

FLUJO DE FONDOS NETO: Año de actividad 2 - 2016
ESCENARIO A

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable						-4.000						-4.000
Invers. No Deprec.	-2.040											-2.040
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		5.888 1.996	6.600 1.472	7.311 1.650	8.023 1.828	8.734 2.006	9.840 2.183	10.552 2.460	11.263 2.638	11.975 2.816	2.994	80.186 22.042
Promoción		-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504		-4.534
Alquiler		-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650		-5.850
Gastos Varios		-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-400	-313	-8.363
Imp a las gananc.										25.250	-	-25.250
Flujo Neto	-2.040	5.930	5.806	7.007	7.584	4.786	9.758	11.058	11.635	12.013	2.681	52.192
Instituto (25%)	-510	1.483	1.451	1.752	1.896	1.196	2.439	2.765	2.909	-3.003	670	13.048
Socios (75%)	-1.530	4.448	4.354	5.256	5.688	3.589	7.318	8.294	8.726	-9.010	2.011	39.144

ESCENARIO B

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable						-4.000						-4.000
Invers. No Deprec.	-2.040											-2.040
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		7.361 2.495	8.250 1.840	9.139 2.062	10.028 2.285	10.917 2.507	12.301 2.729	13.190 3.075	14.079 3.297	14.968 3.520	3.742	100.233 27.553
Promoción		-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504		-4.534
Alquiler		-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650		-5.850
Gastos Varios		-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-400	-313	-8.363
Imp a las Gananc.										34.020	-	-34.020
Flujo Neto	-2.040	7.902	7.824	9.248	10.047	7.471	12.764	14.311	15.110	17.086	3.430	68.979
Instituto (25%)	-510	1.975	1.956	2.312	2.512	1.868	3.191	3.578	3.778	-4.272	857	17.245
Socios (75%)	-1.530	5.926	5.868	6.936	7.535	5.603	9.573	10.733	11.333	12.815	2.572	51.734

FLUJO DE FONDOS NETO: Año de actividad 3 - 2017
ESCENARIO A

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-2.550											-2.550
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		8.673 2.994	9.455 2.168	10.238 2.364	11.020 2.559	11.803 2.755	13.020 2.951	13.802 3.255	14.585 3.451	14.585 3.646	3.646	107.180 29.789
Promoción		-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630		-5.667
Alquiler		-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845		-7.605
Gastos Varios		-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-500	-391	-10.453
Imp a las gananc.										35.011		-35.011
Flujo Neto	-2.550	9.192	8.758	10.127	10.714	12.083	13.105	14.583	15.170	18.754	3.256	75.683
Instituto (25%)	-638	2.298	2.190	2.532	2.679	3.021	3.276	3.646	3.793	-4.689	814	18.921
Socios (75%)	-1.913	6.894	6.569	7.595	8.036	9.062	9.829	10.937	11.378	14.066	2.442	56.762

ESCENARIO B

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-2.550											-2.550
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		10.841 3.742	11.819 2.710	12.797 2.955	13.775 3.199	14.753 3.444	16.275 3.688	17.253 4.069	18.231 4.313	18.231 4.558	4.558	133.975 37.236
Promoción		-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630		-5.667
Alquiler		-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845		-7.605
Gastos Varios		-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-500	-391	-10.453
Imp a las Gananc.										46.734		-46.734
Flujo Neto	-2.550	12.108	11.664	13.277	14.109	15.722	17.098	18.847	19.679	25.919	4.167	98.202
Instituto (25%)	-638	3.027	2.916	3.319	3.527	3.931	4.274	4.712	4.920	-6.480	1.042	24.551
Socios (75%)	-1.913	9.081	8.748	9.958	10.582	11.792	12.823	14.135	14.759	19.440	3.125	73.652

FLUJO DE FONDOS NETO: Año de actividad 4 - 2018
ESCENARIO A

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-3.188											-3.188
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		10.317 3.646	11.178 2.579	12.038 2.794	12.899 3.010	13.760 3.225	15.099 3.440	15.960 3.775	16.055 3.990	16.055 4.014	4.014	123.362 34.487
Promoción		-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787		-7.084
Alquiler		-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099		-9.887
Gastos Varios		-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-625	-488	-13.066
Imp a las gananc.										-		
										39.498		-39.498
Flujo Neto	-3.188	10.828	10.133	11.697	12.285	13.849	14.915	16.599	16.421	21.939	3.526	85.126
Instituto (25%)	-797	2.707	2.533	2.924	3.071	3.462	3.729	4.150	4.105	-5.485	881	21.281
Socios (75%)	-2.391	8.121	7.600	8.773	9.214	10.387	11.186	12.449	12.316	16.455	2.644	63.844

ESCENARIO B

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-3.188											-3.188
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		12.896 4.558	13.972 3.224	15.048 3.493	16.124 3.762	17.200 4.031	18.874 4.300	19.950 4.718	20.069 4.987	20.069 5.017	5.017	154.202 43.108
Promoción		-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787		-7.084
Alquiler		-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099		-9.887
Gastos Varios		-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-625	-488	-13.066
Imp a las Gananc.										-		
										52.991		-52.991
Flujo Neto	-3.188	14.318	13.572	15.406	16.262	18.095	19.550	21.532	21.433	30.415	4.529	111.095
Instituto (25%)	-797	3.580	3.393	3.851	4.066	4.524	4.887	5.383	5.358	-7.604	1.132	27.774
Socios (75%)	-2.391	10.739	10.179	11.554	12.197	13.572	14.662	16.149	16.074	22.811	3.397	83.321

FLUJO DE FONDOS NETO: Año de actividad 5 - 2019
ESCENARIO A

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-3.984											-3.984
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		11.355 4.014	12.302 2.839	13.249 3.076	14.196 3.312	15.143 3.549	16.615 3.786	17.562 4.154	17.667 4.391	17.667 4.417	4.417	135.757 37.953
Promoción		-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984		-8.855
Alquiler		-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428		-12.852
Gastos Varios		-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-781	-610	-16.333
Imp a las gananc.										40.626		-40.626
Flujo Neto	-3.984	11.395	10.556	12.350	12.923	14.717	15.816	17.742	17.473	21.735	3.806	91.060
Instituto (25%)	-996	2.849	2.639	3.087	3.231	3.679	3.954	4.435	4.368	-5.434	952	22.765
Socios (75%)	-2.988	8.546	7.917	9.262	9.692	11.038	11.862	13.306	13.105	16.301	2.855	68.295

ESCENARIO B

	Nov P9	Mar P1	Abr P2	May P3	Jun P4	Jul P5	Ago P6	Sep P7	Oct P8	Nov P9	Mar P1	TOTAL Año
Invers. Depreciable												0
Invers. No Deprec.	-3.984											-3.984
Capital Inicial												0
Ventas / Cobr.		14.194 5.017	15.378 3.549	16.561 3.844	17.745 4.140	18.928 4.436	20.769 4.732	21.953 5.192	22.084 5.488	22.084 5.521	5.521	169.696 47.441
Promoción		-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984		-8.855
Alquiler		-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428		-12.852
Gastos Varios		-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-781	-610	-16.333
Imp a las Gananc.										56.489		-56.489
Flujo Neto	-3.984	15.237	14.341	16.431	17.300	19.390	20.916	23.171	22.988	32.077	4.911	118.623
Instituto (25%)	-996	3.809	3.585	4.108	4.325	4.847	5.229	5.793	5.747	-8.019	1.228	29.656
Socios (75%)	-2.988	11.428	10.756	12.323	12.975	14.542	15.687	17.378	17.241	24.058	3.683	88.968

D. Estado de resultados proyectado anual

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: Año de
Actividad 1 - 2015**

ESCENARIO A										
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	2.371	3.260	4.150	5.039	5.928	7.311	8.200	9.090	9.979	55.328
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-3.135	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-6.359
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-4.500
Gastos Varios	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-6.760
Ut. Antes de Imp	-2.553	818	1.958	2.597	3.736	4.869	6.008	6.648	7.787	31.868
Imp a las Gananc		-286	-685	-909	-1.308	-1.704	-2.103	-2.327	-2.725	-12.047
Utilidad Neta	-2.553	532	1.272	1.688	2.428	3.165	3.905	4.321	5.061	19.821
Instituto (25%)	-638	133	318	422	607	791	976	1.080	1.265	4.955
Socios (75%)	-1.915	399	954	1.266	1.821	2.374	2.929	3.241	3.796	14.866
ESCENARIO B										
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	2.964	4.076	5.187	6.299	7.410	9.139	10.251	11.362	12.474	69.160
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-3.135	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-403	-6.359
Alquiler	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-4.500
Gastos Varios	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-890	-640	-6.760
Ut. Antes de Imp	-1.960	1.634	2.995	3.857	5.218	6.697	8.059	8.920	10.282	45.700
Imp a las Gananc		-572	-1.048	-1.350	-1.826	-2.344	-2.820	-3.122	-3.599	-16.681
Utilidad Neta	-1.960	1.062	1.947	2.507	3.392	4.353	5.238	5.798	6.683	29.019
Instituto (25%)	-490	265	487	627	848	1.088	1.310	1.450	1.671	7.255
Socios (75%)	-1.470	796	1.460	1.880	2.544	3.265	3.929	4.349	5.012	21.764

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: Año de
Actividad 2 - 2016**
ESCENARIO A

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	7.361	8.250	9.139	10.028	10.917	12.301	13.190	14.079	14.968	100.233
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-3.919	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-7.949
Alquiler	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-5.850
Gastos Varios	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-8.450
Ut. Antes de Imp	1.343	5.335	6.536	7.113	8.315	9.385	10.587	11.164	12.365	72.143
Imp a las Gananc	-470	-1.867	-2.288	-2.490	-2.910	-3.285	-3.705	-3.907	-4.328	-25.250
Utilidad Neta	873	3.467	4.249	4.623	5.405	6.100	6.882	7.256	8.038	46.893
Instituto (25%)	218	867	1.062	1.156	1.351	1.525	1.720	1.814	2.009	11.723
Socios (75%)	655	2.601	3.186	3.468	4.053	4.575	5.161	5.442	6.028	35.170

ESCENARIO B

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	9.201	10.312	11.424	12.535	13.647	15.376	16.487	17.599	18.710	125.291
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-3.919	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-7.949
Alquiler	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-650	-5.850
Gastos Varios	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-1.113	-800	-8.450
Ut. Antes de Imp	3.183	7.397	8.821	9.620	11.044	12.461	13.885	14.684	16.108	97.201
Imp a las Gananc	-1.114	-2.589	-3.087	-3.367	-3.865	-4.361	-4.860	-5.139	-5.638	-34.020
Utilidad Neta	2.069	4.808	5.734	6.253	7.179	8.099	9.025	9.544	10.470	63.181
Instituto (25%)	517	1.202	1.433	1.563	1.795	2.025	2.256	2.386	2.617	15.795
Socios (75%)	1.552	3.606	4.300	4.690	5.384	6.074	6.769	7.158	7.852	47.385

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: Año de
Actividad 3 - 2017**
ESCENARIO A

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	10.841	11.819	12.797	13.775	14.753	16.275	17.253	18.231	18.231	133.975
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-4.898	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-9.936
Alquiler	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-7.605
Gastos Varios	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-10.563
Ut. Antes de Imp	3.448	8.305	9.673	10.261	11.630	12.761	14.129	14.717	15.107	100.031
Imp a las Gananc	-1.207	-2.907	-3.386	-3.591	-4.070	-4.466	-4.945	-5.151	-5.288	-35.011
Utilidad Neta	2.241	5.398	6.288	6.670	7.559	8.294	9.184	9.566	9.820	65.020
Instituto (25%)	560	1.350	1.572	1.667	1.890	2.074	2.296	2.391	2.455	16.255
Socios (75%)	1.681	4.049	4.716	5.002	5.669	6.221	6.888	7.174	7.365	48.765

ESCENARIO B

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	13.551	14.774	15.996	17.219	18.442	20.344	21.566	22.789	22.789	167.469
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-4.898	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-9.936
Alquiler	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-845	-7.605
Gastos Varios	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-1.391	-1.000	-10.563
Ut. Antes de Imp	6.159	11.259	12.873	13.705	15.318	16.829	18.443	19.275	19.665	133.525
Imp a las Gananc	-2.156	-3.941	-4.505	-4.797	-5.361	-5.890	-6.455	-6.746	-6.883	-46.734
Utilidad Neta	4.003	7.319	8.367	8.908	9.957	10.939	11.988	12.528	12.782	86.791
Instituto (25%)	1.001	1.830	2.092	2.227	2.489	2.735	2.997	3.132	3.196	21.698
Socios (75%)	3.002	5.489	6.275	6.681	7.468	8.204	8.991	9.396	9.587	65.093

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: Año de
Actividad 4 - 2018**
ESCENARIO A

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	12.896	13.972	15.048	16.124	17.200	18.874	19.950	20.069	20.069	154.202
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-6.123	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-12.420
Alquiler	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-9.887
Gastos Varios	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-13.203
Ut. Antes de Imp	3.776	9.699	11.263	11.851	13.415	14.601	16.165	15.796	16.285	112.851
Imp a las Gananc	-1.321	-3.395	-3.942	-4.148	-4.695	-5.110	-5.658	-5.529	-5.700	-39.498
Utilidad Neta	2.454	6.305	7.321	7.703	8.720	9.490	10.507	10.268	10.585	73.353
Instituto (25%)	614	1.576	1.830	1.926	2.180	2.373	2.627	2.567	2.646	18.338
Socios (75%)	1.841	4.728	5.491	5.777	6.540	7.118	7.880	7.701	7.939	55.015

ESCENARIO B

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	16.120	17.465	18.810	20.155	21.500	23.592	24.937	25.086	25.086	192.752
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-6.123	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-787	-12.420
Alquiler	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-1.099	-9.887
Gastos Varios	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-1.738	-1.250	-13.203
Ut. Antes de Imp	7.000	13.192	15.026	15.882	17.715	19.319	21.152	20.814	21.302	151.402
Imp a las Gananc	-2.450	-4.617	-5.259	-5.559	-6.200	-6.762	-7.403	-7.285	-7.456	-52.991
Utilidad Neta	4.550	8.575	9.767	10.323	11.515	12.557	13.749	13.529	13.846	98.411
Instituto (25%)	1.137	2.144	2.442	2.581	2.879	3.139	3.437	3.382	3.462	24.603
Socios (75%)	3.412	6.431	7.325	7.743	8.636	9.418	10.312	10.147	10.385	73.808

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO: Año de
Actividad 5 - 2019**

ESCENARIO A

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	14.194	15.378	16.561	17.745	18.928	20.769	21.953	22.084	22.084	169.696
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-7.654	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-15.525
Alquiler	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-12.852
Gastos Varios	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-16.504
Ut. Antes de Imp	2.901	10.144	11.938	12.511	14.305	15.535	17.329	16.850	17.461	118.974
Imp a las Gananc		-3.550	-4.178	-4.379	-5.007	-5.437	-6.065	-5.898	-6.111	-40.626
Utilidad Neta	2.901	6.593	7.760	8.132	9.298	10.098	11.264	10.953	11.350	78.348
Instituto (25%)	725	1.648	1.940	2.033	2.325	2.525	2.816	2.738	2.837	19.587
Socios (75%)	2.176	4.945	5.820	6.099	6.974	7.574	8.448	8.215	8.512	58.761

ESCENARIO B

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Año 1
Ventas	17.743	19.222	20.701	22.181	23.660	25.962	27.441	27.605	27.605	212.120
Amortizaciones	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-649	-5.841
Promoción	-7.654	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-984	-15.525
Alquiler	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-12.852
Gastos Varios	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-2.173	-1.563	-16.504
Ut. Antes de Imp	6.449	13.988	16.078	16.947	19.037	20.728	22.817	22.372	22.982	161.398
Imp a las Gananc	-2.257	-4.896	-5.627	-5.931	-6.663	-7.255	-7.986	-7.830	-8.044	-56.489
Utilidad Neta	4.192	9.092	10.451	11.016	12.374	13.473	14.831	14.541	14.938	104.909
Instituto (25%)	1.048	2.273	2.613	2.754	3.093	3.368	3.708	3.635	3.735	26.227
Socios (75%)	3.144	6.819	7.838	8.262	9.280	10.105	11.124	10.906	11.204	78.681

E. Cálculo del VAN de la inversión

VALOR ACTUAL NETO DE LA INVERSION			
Tasa de Descuento Utilizada (*)	%	23,5	
Inversión Inicial (Co)	\$	21.557	
Flujo de tesorería a un año (C1)			
Escenario A	\$	28.464	(i.e. Ingresos máximos proyectados)
VAN	\$	1.491	
Tasa de Rentabilidad	%	32	
Escenario B	\$	37.662	(i.e. Ingresos mínimos proyectados)
VAN	\$	8.939	
Tasa de Rentabilidad	%	75	

(*) Tasa de interés para plazos fijos ofrecida por el Banco Santander Río

ANEXO III:
PROYECTO DE CAPITALIZACIÓN Y PROMOCIÓN INICIAL DEL
EMPRENDIMIENTO

A. Descripción

El siguiente proyecto de capitalización y promoción inicial se basa en la venta de bonos contribución por parte de “Pasos Nativos” a los habitantes del distrito de Luzuriaga previamente al inicio formal de las actividades del Instituto. Dichos bonos contribución ofrecerán diez premios consistentes en canastas familiares; los ganadores de las mismas se determinarán en base a los números ganadores del sorteo nocturno de la Quiniela de Mendoza en un período de tiempo determinado previamente. Los objetivos de este subproyecto, expuestos en detalle en el siguiente punto de este anexo, son básicamente (1) el generar conocimiento de “Pasos Nativos” a través del contacto directo y la promoción boca en boca, y (2) el recaudar parte del capital necesario para equipar el serviescenario y dar inicio a las actividades del Instituto.

B. Objetivos

La iniciativa de bonos contribución persigue los siguientes objetivos:

1. Objetivos Primarios:

- a) Aumentar la captación de clientes a través de incentivos económicos.
- b) Generar conocimiento y conciencia de la marca y posicionamiento de “Pasos Nativos”.
- c) Generar promoción de tipo boca en boca (referencias personales).

d) Captar información para la construcción de una base de datos de los clientes potenciales de la zona de influencia, a fin de facilitar y optimizar el contacto y marketing directo futuros (tamaño de familia, actividad y horarios preferidos, dimensiones valoradas, datos de contacto, domicilio).

e) Aumentar la captación de fans en la página institucional de Facebook de “Pasos Nativos”.

2. Objetivos Secundarios

a) Generar (parte de) el capital necesario para desarrollar las actividades plasmadas en el presente plan de negocios (principalmente equipamiento de serviescenario y desarrollo de estrategias de comunicación).

C. Público

El público objetivo al que estará dirigida la iniciativa de bonos contribución está constituido por los habitantes de la zona de influencia de “Pasos Nativos”, específicamente los habitantes de la zona comprendida entre las calles Alsina, Urquiza, Sarmiento y Mallea. En principio ofrecido a todo individuo habitante de esta zona, los compradores ideales de un bono contribución serán amas de casa, madres o abuelas de la zona, sin nivel socio-económico o etapa del ciclo de vida definidos o relevantes para los propósitos de la iniciativa.

D. Marketing Mix

1. Producto: se producirán y venderán 9.999 bonos contribución (junto con un volante promocional del Instituto) con numeración en blanco (i.e. número a elección del comprador, a anotar en el frente y dorso acompañado de la firma del vendedor del bono). El número elegido se registrará también en una planilla junto con el nombre del comprador y la información relevante para la base de datos (tamaño de familia, actividad y horarios preferidos, dimensiones valoradas, datos de contacto, domicilio). El sorteo de los números ganadores se

realizará dos meses después de iniciada la venta de los bonos contribución (semana hábil exacta a determinarse) y se comunicará en la página de Facebook de “Pasos Nativos” y en contacto telefónico con el comprador. Los premios serán diez canastas familiares de alimentos, cuyo contenido será de:

- 1 leche en polvo.
- 1 paquete de galletas.
- 1 paquete de arroz.
- 1 paquete de azúcar.
- 1 paquete de harina común.
- 1 botella de aceite.
- 1 paquete de chocolate en polvo.
- 1 paquete de yerba mate.
- 1 paquete de sal.
- 1 paquete de café.

2. Precio: cada bono contribución se venderá a un precio de \$10, siendo este el precio mínimo de los bonos contribución estándar y permitiendo una mayor cantidad de compradores en relación a la cantidad de premios.

3. Promoción / Distribución: los bonos contribución se ofrecerán en los domicilios de los potenciales compradores y, en menor medida, en eventos o reuniones comunitarias. La iniciativa no cuenta con otros canales de distribución alternativos y, si bien se espera promoción de tipo boca en boca, ésta se prevé para las actividades del Instituto en sí, no para asistir a la venta de bonos contribución.

F. Costos

Los costos totales de la iniciativa se dividen en los costos de imprenta, y los egresos necesarios para hacer frente a los costos de los premios ganadores.

ANEXO IV:
DETALLE DE COSTOS E INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO

Concepto	Valor	Período	Amortizacion
<u>Promoción</u> - Punto de venta - Medios masivos - Marketing de guerrilla - Marketing directo TOTAL	\$ 120 \$ 1.712 \$ 900 \$ 403 \$ 3.135	Anual Anual Único Mensual	No depreciable No depreciable No depreciable No depreciable
<u>Alquiler</u> - Alquiler establecimiento (*) TOTAL	\$ 500 \$500	Mensual	No depreciable
<u>Inversión instalaciones</u> - Impresión adhesiva isologotipo. - Iluminación - 3 gigantografías 4c para ventanas - Cartel MDF - 2 divisiones MDF 2,6m x 1,8m - División nylon 2,6m x 1,5m - Bastidores - Tornillos - 2 Espejos 1,8m x 2,3m,	\$ 370 \$ 879 \$ 350 \$..... \$ 618 \$ 410 \$... \$ 53 \$ 8.000	Único Único Único Único Único Único Único Único Único Inic	Depreciable 1 año Depreciable 5 años Depreciable 1 año Depreciable 1 año Depreciable 1 año Depreciable 1 año Depreciable 1 año Depreciable 5 años Depreciable 5 años

- 1 espejo 1,8m x 2,3m,	\$ 4.000	Único Post	Depreciable 5 años
- 12 colchonetas	\$ 1.440	Único	Depreciable 1 año
- 19 sillas (15 prestación, 4 recepción)	\$ 3.021	Único	Depreciable 5 años
- Banco alto (recepción)	\$ 150	Único	Depreciable 5 años
- 2 banquillos (bastidores)	\$ 154	Único	Depreciable 5 años
- 2 ganchos (bastidores)	\$ 82	Único	Depreciable 5 años
- Construcción baño	\$ 2.000	Único	Depreciable 5 años
- Pintura blanca	\$ 200	Anual	No depreciable
TOTAL	\$ 21.727		
Inversión inicial total	\$ 17.727		
Inversión programada 6º período	\$ 4.000		
<u>Gastos varios</u>			
- Papelería de funciones operativas	\$ 400	Mensual	No depreciable
- 100 sahumeros	\$ 80	Mensual	No depreciable
- Luz	\$250	Bimestral	No depreciable
- Teléfono	\$160	Mensual	No depreciable
TOTAL	\$ 890		

Fuente: elaboración propia

ANEXO V:
MATRIZ DE GRUPO ESTRATÉGICO

La clasificación de cada competidor en su grupo estratégico correspondiente, expuesta en el punto “Análisis de Grupos Estratégicos”, se basó en el siguiente modelo de matriz de grupo estratégico:

<i>Diversificación</i>	Nº	Apreciación
<i>Clases individuales totales</i>	0	
-Act. Específicas ofrecidas	0	

<i>Diferenciación</i>	Calif.	Apreciación
Identidad de marca	0	
Esfuerzos de promoción	0	
<i>Diferenciación total</i>	0	

Fuente: elaboración propia