



ESCUELA DE POSGRADO

PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA POSICIONAR LA ESCUELA TROPICAL DANCE COMO LA ESCUELA DE BAILE GENERADORA DE BAILARINES AMATEUR Y PROFESIONALES CON PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

Profesor Guía

Mst. Miguel Vásquez

Autor

Byron Fernando Soasti Bucheli

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Miguel Vásquez

Máster en Comunicación

1707996250

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Fernando Soasti

1706589437

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Tropical Dance, en especial a Lucía y Diana Romero por su apertura y soporte para la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos por su apoyo
y amor incondicional.

RESUMEN

Fundada en Quito en el 2000, la Escuela Tropical Dance nace con el objetivo de transmitir la música latina a través del baile. Su filosofía de liderazgo y honestidad ha permitido que esta Escuela tenga buenas relaciones con sus estudiantes, personal docente y administrativo y con sus públicos externos.

El presente estudio sobre la Escuela de baile Tropical Dance permitirá analizar las categorías de comunicación, identidad, imagen y reputación. Así como de los tipos de comunicación en las organizaciones y las herramientas que se utilizan para llevar un proceso de comunicación efectiva. Al ser una escuela, es importante analizar el término Educomunicación como una estrategia que contribuye a la formación integral de los estudiantes. Mediante un estudio cualitativo y cuantitativo a la Escuela se determinaron los parámetros y alcances de la investigación. Al verificar la población y aplicar la muestra se logra aplicar variables e instrumentos de investigación que visualice la realidad de la Escuela.

Con la auditoria de comunicación se pretendió conocer la organización y determinar los niveles de satisfacción de los *stakeholder*. Los parámetros investigados son: imagen, comunicación, relaciones interpersonales y medición del servicio. Para la elaboración del Plan integral de comunicación interna y externa que permita posicionar a la Escuela Tropical Dance como la escuela de baile generadora de bailarines amateur y profesionales con participación internacional se trabajó en aspectos como: definir políticas de comunicación claras, identificación de los públicos, reforzar la imagen, optimizar los canales de comunicación y fortalecer el liderazgo.

ABSTRACT

Founded in Quito in 2000, the Tropical Dance School was established to allow the expression of Latin music through dance. Its values of leadership and honesty has allowed the School to have good relationships with students, faculty, administrative staff and the general public.

The present study analyses the School's communication, identity, image and reputation. The types of communication in organizations and the tools used will also be reviewed. Given it is a school, particular importance is given to the term Educommunication as a strategy used for the comprehensive training.

The parameters and scope of the investigation were determined through a qualitative and quantitative study of the School. As we verify population and apply a sample we managed to apply variables and research tools to visualize the reality of the school.

Through a communication audit we sought to become acquainted with the organization and determine stakeholders' satisfaction levels. The parameters investigated are: image, communication, interpersonal relations and customer service satisfaction.

The following issues were used to elaborate a Comprehensive Plan for internal and external communication to allow the Tropical Dance School to position itself as a dance school training for amateur and professional dancers on an international stage: defining clear communication policies, identification of public, reinforcing the image, optimizing communication channels and strengthening leadership.

ÍNDICE

1. Capítulo I. Tropical dance	3
1.1. Antecedentes Históricos	3
1.2. Filosofía institucional	5
1.2.1. Visión	5
1.2.2. Misión	5
1.2.3. Valores	5
1.3. Estructura administrativa	6
1.4. Organigrama	8
1.5. Personal	9
1.6. Proyecto emblemático: Ecuador Salsa Congress	9
1.7. Competencias nacionales e internacionales	10
1.8. Grupo objetivo	10
1.9. Instalaciones	11
1.10. Plan de acción	12
1.11. Competencia de la escuela	14
1.12. Comunicación	15
2. Capítulo II. Comunicación	17
2.1. Comunicación	17
2.2. Procesos de comunicación	18
2.3. Tipos de comunicación (Comunicación organizacional)	21
2.4. Públicos internos y externos	24
2.5. Herramientas para facilitar la comunicación	25

2.6. Identidad, Imagen y Reputación	27
2.7. Educomunicación	32
2.8. Evolución de la comunicación - herramientas TIC	33
2.9. Relación con los medios	35
3. Capítulo III. Resultados y análisis de la investigación	38
3.1. Objetivo general de la investigación	38
3.2. Objetivos específicos de la investigación	38
3.3. Factores a investigar	38
3.4. Técnicas de investigación	39
3.4.1. Estudios documentales	39
3.4.2. Recolección de datos	39
3.4.3. Entrevistas	40
3.4.4. Encuestas	41
3.4.5. Perfil de la imagen	48
3.4.8. Entrevistas en profundidad	49
3.4.8.1. Resultados generales de entrevistas	49
3.4.8.1.1. Entrevista a director 1	49
3.4.8.1.2. Entrevista a director 2	50
3.4.8.1.3. Entrevista a instructor 1	50
3.4.8.1.4. Entrevista a instructor 2	50
3.4.8. Focus groups	51
3.4.8.1. Focus group 1	52
3.4.8.2. Focus group 2	53
3.5. Análisis de datos	55
3.5.1. Imagen	55

3.5.2. Satisfacción del servicio	55
3.5.3. Capacitación	55
3.5.4. Comunicación	56
3.5.5. Ambiente	56
3.6. Consolidado de resultados de auditoría	56
4. Capítulo IV. Plan integral de comunicación interna y externa	60
4.1. Descripción general del negocio	60
4.2. Justificación del plan estratégico	60
4.3. Análisis de la comunicación	61
4.4. Funciones del responsable de comunicación	61
4.5. Mapa de públicos	62
4.6. Perfil de imagen ideal	62
4.7. Políticas de comunicación	63
4.8. Plan estratégico de comunicación (PEC)	65
4.8.1. Plan de comunicación externo	66
4.8.1.1. Situación del negocio	66
4.8.1.2. Ejes y mensajes clave de comunicación a públicos	66
4.8.1.3. Objetivos	66
4.8.1.3.2 General	66
4.8.1.3.2 Específicos	67
4.8.1.4. Desarrollo del plan	67
4.8.1.4.1. Contribuir al liderazgo de directores y profesores	68

4.8.1.4.2. Mantener y aumentar la notoriedad de la Escuela en los públicos relevantes	69
4.8.1.4.3. Organizar evento internacional para posicionar la Escuela	72
4.8.2. Plan de comunicación interno	74
4.8.2.1. Situación del negocio	74
4.8.2.2. Ejes y mensajes clave de comunicación a públicos	74
4.8.2.3. Objetivos	74
4.8.2.4. Desarrollo del plan	75
4.8.2.4.1. Implementar políticas de comunicación Interna	76
4.8.2.4.2. Establecer un programa que consolide la cultura organización	77
5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	79
5.1. CONCLUSIONES	79
5.2. RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valores institucionales de Tropical Dance	6
Gráfico 2. Valores institucionales de Tropical Dance	6
Gráfico 3. Organigrama estructural de Tropical Dance	8
Gráfico 4. Colaboradores de Tropical Dance	8
Gráfico 5. Porcentaje de estudiantes que estudian en Tropical Dance	10
Gráfico 6. Porcentaje de hombres y mujeres que estudian en Tropical Dance	11
Gráfico 7. Acontecimientos importantes en Tropical Dance	12
Gráfico 8. Ubicación de escuelas de bailes en Quito	15
Gráfico 9. Ruido en el proceso de feedback	18
Gráfico 10. Flujo de comunicación	19
Gráfico 11. Comunicación como diálogo polifónico	20
Gráfico 12. Área sensible en la comunicación	22
Gráfico 13. Elementos que conforman la identidad corporativa	28
Gráfico 14. Perfil de la imagen de la Escuela Tropical Dance	48
Gráfico 15. Mapa de públicos de la Escuela Tropical Dance	62
Gráfico 16. Perfil de la Imagen para Tropical Dance	63
Gráfico 17. Segmentación del público externo en Tropical Dance	66

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Plan de acción	16
Tabla 2. Formas de gestionar la comunicación en la nueva era	26
Tabla 3. Mapa de medios en la comunicación externa	30
Tabla 4. Relaciones diferenciales entre Imagen y Reputación	35
Tabla 5. Ideas fuerza con respecto a la imagen	43
Tabla 6. Ideas fuerza con respecto a la satisfacción del servicio	44
Tabla 7. Ideas fuerza con respecto al liderazgo	45
Tabla 8. Ideas fuerza con respecto a la comunicación	45
Tabla 9. Ideas fuerza con respecto a las relaciones interpersonales	47
Tabla 10. Ideas fuerza con respecto a la encuesta	48
Tabla 11. Resultado de Focus Group 1	52
Tabla 12. Resultado de Focus Group 2	53
Tabla 13. Resultados de auditoría de imagen	56
Tabla 14. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 1	68
Tabla 15. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 2	69
Tabla 16. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 3	73
Tabla 17. Desarrollo del PEC interno - Objetivo específico 1	76
Tabla 18. Desarrollo del PEC interno - Objetivo específico 2	77

INTRODUCCIÓN

La Escuela de baile Tropical Dance tiene 14 años formando bailarines en varios estilos y ritmos (especialmente tropicales). Ha participado en varias competencias internacionales obteniendo algunos títulos mundiales en baile grupal acrobático y parejas. Los perfiles y en especial, las edades de los estudiantes son heterogéneos, son empleados privados y estudiantes que participan en esta actividad social y deportiva para mantener un buen estado de salud físico y mental.

La Escuela genera proyectos culturales y de la difusión del baile, dentro y fuera del país. Por ejemplo, fue la organizadora del Ecuador Salsa Congress que sirve de evento clasificatorio para el mundial de baile.

La finalidad de la escuela es promover el baile como expresión cultural, a más de todos los beneficios físicos y mentales que se obtienen con la práctica regular. Por lo que, organiza eventos gratuitos para la práctica de los diferentes estilos. Algunos de los profesionales formados en la escuela han fundado sus propias academias y estudios de baile así, la oferta de este servicio se ha incrementado en los últimos años por la cobertura mediática y logros alcanzados.

Con este antecedente, surge la necesidad de elaborar un plan estratégico de comunicación que apoye a sostener el crecimiento de la escuela, para mantener los grupos de baile motivados y enfocados en el contenido de las clases.

Entendiéndose que la comunicación es una actividad que permite la interacción de seres vivos que se profundiza cuando se relacionan socialmente con intereses similares, se ve la necesidad de organizar la comunicación de la empresa para generar un mensaje homogéneo.

Con ello, se plantea diseñar un plan estratégico de comunicación que contemple el plan interno y externo de comunicación para el posicionamiento de la Escuela Tropical Dance como una escuela de formación de bailarines amateur y profesionales competitivos. Para alcanzar este objetivo es necesario

realizar una auditoría de imagen y de percepción de los públicos, desarrollar un sistema de comunicación integral para mantener una comunicación eficiente en la organización y diseñar las tácticas y acciones para difundir las actividades y lograr el apoyo de la sociedad en los proyectos de la escuela.

Para la elaboración de este estudio fue necesaria la aplicación del método cualitativo y cuantitativo. Para la muestra, se segmentó a los estudiantes por edades e intereses. El número de estudiantes permitió realizar eficazmente un muestreo y recopilación de datos representativo de los estudiantes. Adicionalmente, se detectó a los líderes –por su posición de liderazgo– de cada nivel para analizar su interacción con los grupos.

Para estudiantes adolescentes se pidió la colaboración de los padres de familia ya que es de interés de la organización ampliar sus servicios desde temprana edad.

Adicionalmente, se recopiló la información de los proyectos de la escuela realizados, sus resultados y su difusión en los medios de comunicación. Además se compiló la información sobre las preferencias de los estudiantes, permanencia en la escuela, número de estudiantes activos y retirados, premios internacionales y datos administrativos relevantes.

Finalmente, se desarrollo del Plan de comunicación interna y externa que permite implementar un programa de acciones que fortalezcan el posicionamiento de la Escuela entre los públicos internos y externos.

CAPÍTULO I

TROPICAL DANCE

En el primer capítulo de este proyecto, se describirá a la empresa Tropical Dance, su historia, organización y funcionamiento. Se expondrá su filosofía corporativa, valores, objetivos y estructura administrativa. Además, de mostrar la variedad públicos que usan sus servicios, productos y proyectos, instalaciones y su plan de acción anual.

Desde el punto de vista de la comunicación, se determinará cuáles son los canales y flujos de comunicación que la empresa utiliza, así como identificar cuál de los proyectos requiere mayor movimiento de la comunicación.

En términos generales, la información de este capítulo es proporcionada por la empresa y el sitio web www.tropicaldance.com.ec

1.1. Antecedentes Históricos

Tropical Dance se conformó en el año 2000, con el criterio de transmitir las sensaciones y beneficios de los ritmos latinos. En sus primeros años, dirige sus esfuerzos hacia extranjeros que visitan Ecuador y quieren conocer un poco más de nuestra cultura. Es así que la empresa inicia sus actividades con clases personalizadas y pequeños grupos de baile.

En el año 2003, se unen dos grandes escuelas: la especificidad de la enseñanza uno a uno con la experiencia, técnica y manejo de grupos. Con el paso del tiempo y su manera diferente de hacer las cosas, Tropical Dance se convierte en una de las academias de Salsa más representativas del Ecuador.

Durante sus 13 años han pasado más de 10.000 estudiantes en los distintos niveles de acuerdo a sus habilidades. Tanto la infraestructura física como organizacional, están en constante crecimiento. Por ejemplo, las salas de baile se han adaptado al número de bailarines y géneros.

La empresa busca mantener un servicio que supere las expectativas de sus estudiantes por ello, se organizan talleres internos como: baile terapia, movimiento corporal, salsa estilo colombiano, estilo cubano, entre otros. Los talleres externos dirigidos a empresas y organizaciones son enfocados hacia el fortalecimiento del ambiente laboral e impulsar el trabajo en equipo.

Tropical Dance organiza eventos de gran aceptación que cuentan con la asistencia masiva de personas. Entre los eventos realizados están: montaje de coreografías de más de 15 géneros musicales. El manejo de grupos y formación de equipos de baile es una fortaleza que permite llegar a competencias mundiales y obtener primeros lugares.

Antes de esta escuela, ninguna otra había participado internacionalmente. En 2006, la escuela crea el proyecto “La Salsa te lleva al Mundo” participando en el Tercer Festival Mundial de Baile Latino, realizado en Seefeld, Austria, por la IDO (Internacional Dance Organization) una de las organizaciones más reconocidas del baile a nivel mundial.

En la segunda fase del Proyecto, un nuevo equipo viaja a Miami – USA para competir en el Campeonato Mundial de Salsa organizado por WSF, (World Salsa Federation), donde se obtiene también el 1er lugar en la modalidad: Salsa en Línea-Equipos. En 2007, la Academia es invitada a participar en la mundialmente reconocida Feria de Cali, donde tiene una representación impecable.

En 2008, Tropical Dance participa en el 5^{to} Congreso Anual Salsa Rueda Congress of the Americas, realizado por Salsa Rueda Congress, en Miami – USA. En este evento consigue el 2º y 3º lugar en parejas y Rueda de Casino.

Todo este trabajo sirve de aval para que, a finales de 2008, el Ministerio de Turismo de Ecuador invite al equipo como representante cultural en la Cumbre Anual USTOA 2008 (United States Operators Association) realizado en Palm Desert – USA.

En 2009, Tropical Dance representa al país en el World Salsa Championships en Los Ángeles, California y gracias a este trabajo, la escuela realiza el Ecuador Salsa Congress 2010, donde los equipos y las parejas de Tropical Dance, ocupan los primeros lugares y que anualmente, existen un número considerable de participantes y espectadores.

Se puede observar que el nivel de baile en el país está en rápido desarrollo y que el mercado de esta empresa está en expansión,

1.2. Filosofía institucional

Durante la trayectoria, la empresa ha crecido según su filosofía de liderazgo y honestidad, enfocándose en las fortalezas y potencial de los empleados y estudiantes, contribuyendo –a través del baile– a mejorar la calidad de relaciones y desarrollo personal.

Su enfoque humanístico le ha permitido desarrollar destrezas y habilidades físicas y mentales en sus públicos para mejorar su equilibrio, ritmo y a tomar control de su cuerpo.

1.2.1. Visión

Ser líderes en difusión del país y de la cultura latinoamericana a nivel mundial.

1.2.2. Misión

Tropical Dance busca difundir la cultura ecuatoriana y latinoamericana a través del baile, tanto local como internacionalmente, ofreciendo al cliente servicios de calidad dentro de una atmósfera familiar y diferente.

1.2.3. Valores

Los valores que rigen la organización son:

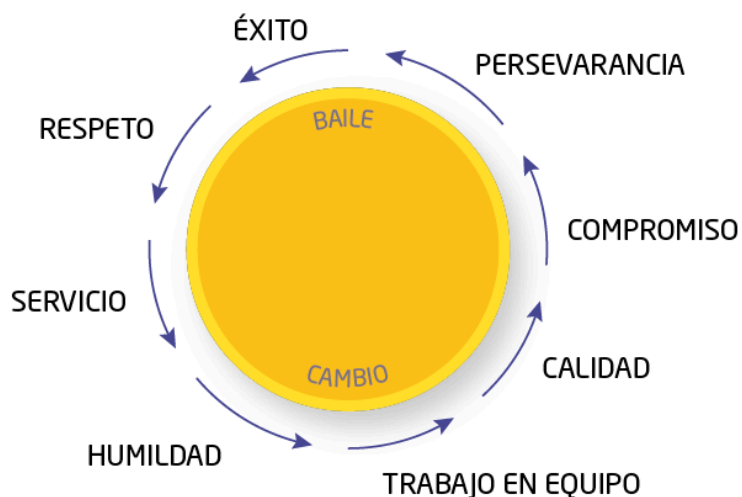


Gráfico 1. Valores institucionales de Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

1.3. Estructura administrativa

La empresa es de carácter privado y está dirigida por Lucía Romero, bailarina profesional e instructora certificada. Con formación académica en negocios y relaciones internacionales, diplomada en estudios latinoamericanos y certificada en el programa "Escuela para Formación de Gerentes"

La empresa está estructurada en 4 áreas: administrativa, financiera, producción y educativa.



Gráfico 2. Valores institucionales de Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

A partir del baile (como esencia de la escuela), han desarrollado varios productos derivados que contribuyen a su crecimiento:

- **Generación de elencos.** Al terminar el proceso de formación (15 niveles) los estudiantes tienen la oportunidad de audicionar para ser parte de los elencos principales y continuar su formación como bailarines profesionales y de competencia.
- **Shows.** Presentaciones artísticas con los elencos élite en lanzamiento de marcas, conciertos y demás eventos artísticos y culturales.
- **Ecuador Salsa Congress.** Evento internacional organizado anualmente. Es un producto que proyecta a los bailarines ecuatorianos -y extranjeros- a esferas de competencia internacional. Este producto cuenta con sus propios objetivos y plan estratégico. Maneja un plan de marketing y ventas independiente.
- **Talleres.** La escuela organiza talleres y exhibiciones dentro de empresas e instituciones como herramienta de mejoramiento de clima laboral y trabajo en equipo. Además de contribuir a la salud física y mental de los empleados.
- **Encuentro social.** Espacio generado por la escuela, sin formalidad académica y permite práctica libre de la información adquirida en el salón de clase. Genera ingresos complementarios y fideliza a los públicos.
- **Eventos.** Actividades organizadas en diferentes formatos, donde los estudiantes muestran su avance y los elencos son la atracción principal. Se generan en hoteles de lujo o teatros con capacidad suficiente.
- **Boutique.** Tienda de accesorios de baile, venta directa de implementos deportivos direccionados al baile amateur y profesional.
- **Revista.** Revista temática y financiada por auspiciantes. El eje principal es la difusión de ritmos tropicales y contemporáneos.

1.4. Organigrama

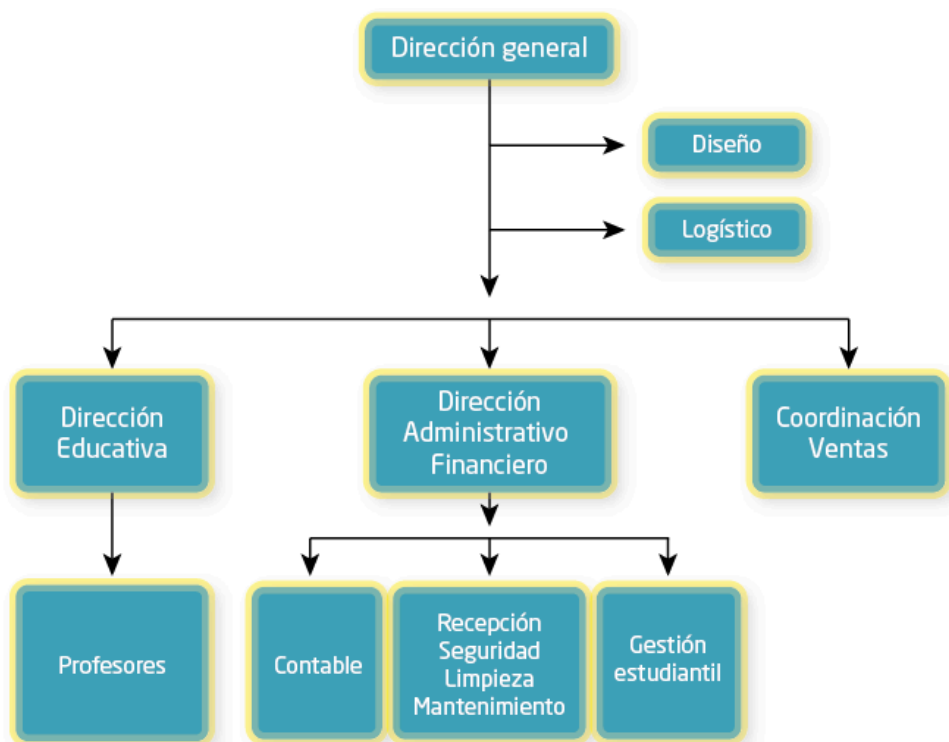


Gráfico 3. Organigrama estructural de Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

1.5. Personal

La escuela de baile está conformada por 19 personas que atienden a más de 400 estudiantes. Integrada por 8 instructores profesionales en diferentes géneros. La escuela cuenta con servicios outsourcing en el área legal, médica y logística.

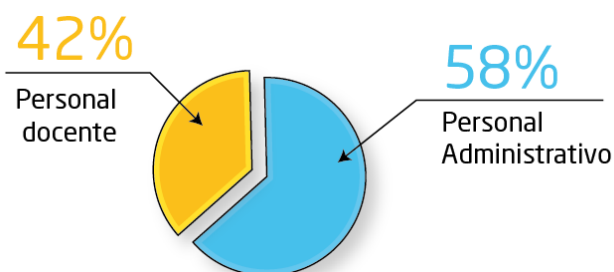


Gráfico 4. Colaboradores de Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

1.6. Proyecto emblemático: Ecuador Salsa Congress

La escuela organiza anualmente un evento masivo con la participación de más de 300 bailarines del Ecuador y países invitados que se ha convertido en un referente entre las escuelas locales (grandes y pequeñas), para mostrar sus habilidades y clasificarse a competencias internacionales. Este proyecto cuenta con el respaldo de asociaciones internacionales de baile y su preparación toma cerca de 6 meses.

El proyecto parte de la premisa que *“el baile aporta grandes beneficios al ser humano y que su aprendizaje resulta un verdadero proceso de formación tanto física, intelectual, social y cultural”* (Tropical Dance, 2013).

La empresa detectó una gran informalidad en la formación de bailarines por lo que desarrolló procesos que generen su permanencia y éxito a partir de este evento internacional. Por otro lado, el proceso de preparación de los integrantes del equipo concentra esfuerzos físicos, intelectuales, morales y de organización, que contribuyen para alcanzar una formación integral de individuos.

Con la realización de este proyecto, se ha motivado a la creación de escuelas y que la salsa pueda convertirse en una disciplina con reconocimiento de la sociedad.

1.7. Competencias nacionales e internacionales

La empresa realizó una investigación sobre las participaciones de los ecuatorianos en eventos internacionales de baile, y encontró que los grupos folclóricos son los más recurrentes para representar al país en festivales y ferias alrededor del mundo. En cuanto a competencias internacionales, se han encontrado participaciones esporádicas en países como: Colombia, Rusia, Argentina, Perú, entre otros, en los que, a pesar de algunos buenos resultados, no se consiguió una continuidad y los esfuerzos se desvanecieron (principalmente por escasos recursos y desorganización).

Entre las principales metas de la escuela están: ganar competencias internacionales que aporten a la reputación de la organización y mejore el flujo

de estudiantes, motivados por la trascendencia de reconocimientos internacionales.

1.8. Grupo objetivo

La experiencia de la escuela muestra que a través de la enseñanza del baile -y en este caso de la música tropical -, consigue reforzar buenas costumbres y valores en los estudiantes, además de desarrollar sus capacidades de integración y socialización en la comunidad. La práctica constante contribuye al desarrollo de habilidades motoras, en las relaciones interpersonales, y aumenta la confianza personal.

Todos las personas somos capaces de bailar, por lo tanto el baile es universal. La escuela abre cursos para estudiantes desde los 5 años. En cada edad la escuela elabora una planificación enfocada en desarrollar sus destrezas rítmicas y motoras, como también postura y disciplina. A partir de los 16 años, jóvenes y adultos pueden optar por unirse a las clases regulares en grupo, teniendo un acondicionamiento físico permanente.

Actualmente, la escuela cuenta con 417 estudiantes y se puede considerar un multi-target ya que las edades y preferencias son diversas. La escuela toma muchas precauciones con los niños y jóvenes para mantener un ambiente apropiado para su edad.

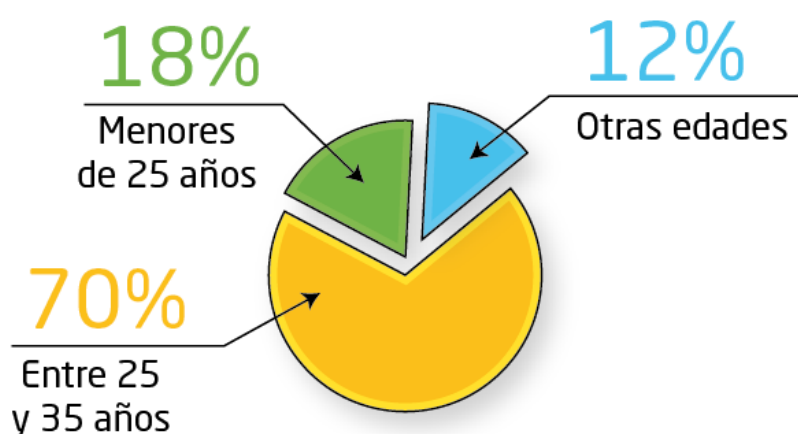


Gráfico 5. Porcentaje de estudiantes que estudian en Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

Como se ve en el cuadro el mayor número de estudiantes se concentra en edades entre 25 y 35, normalmente profesionales que buscan actividades sociales complementarias que les permitan mejorar su condición física.

En el 2 grupo se ubican jóvenes universitarios y adolescentes, que se están formando como profesionales y futuros competidores. En porcentaje hay mayor número de mujeres en las clases; sin embargo la escuela busca encontrar equilibrio dado que esta actividad requiere la participación en parejas para perfeccionar movimientos según el nivel.

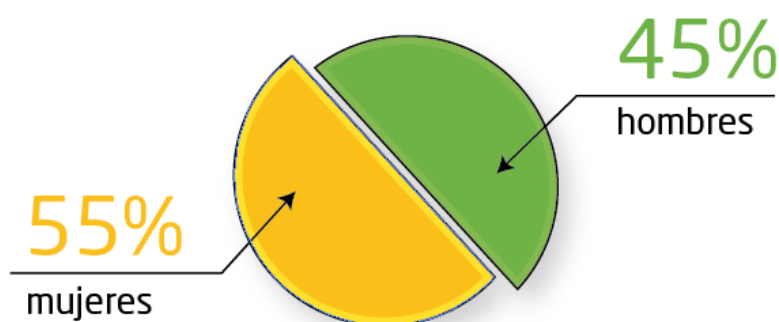


Gráfico 6. Porcentaje de hombres y mujeres que estudian en Tropical Dance.

Elaboración: Tropical Dance

Otro dato importante para la elaboración del Plan de Comunicación, es la rotación de estudiantes. La escuela tiene un promedio de 450 estudiantes en los últimos seis meses, cerca de 320 estudiantes tienen más de un año en clases y se los considera “regulares”, el resto (130) entran y salen según sus intereses. La empresa manifiesta que los meses en los que hay vacaciones (diciembre, julio y agosto) baja la afluencia de estudiantes; sin embargo, han planteado estrategias para mantener los flujos, especialmente en agosto cuando se organiza el Ecuador Salsa Congress.

1.9. Instalaciones

La escuela cuenta con 2 sedes y busca expandirse en un futuro cercano. En total tiene 6 pistas de baile para 8 instructores. Cada pista tiene diferente

capacidad lo que permite gestionar el desarrollo de los estudiantes a partir del ritmo y nivel.

La sede principal está ubicada en Veracruz N37-186 y su sucursal en Plaza Kendo ubicada en la Av. República del Salvador N35-79 y Portugal, local No 9.

El horario de las clases inicia normalmente a las 15h00 y termina a las 22h00, dado que sus públicos tienen horarios de oficina. El flujo de estudiantes empieza a concentrarse en horas de la tarde – noche, donde los picos están entre las 18h00 y 21h00.

1.10. Plan de acción

La escuela abre cada 2 meses cursos en los niveles iniciales, lo que permite mantener el promedio de estudiantes mencionado anteriormente. Es claro que el eje de la escuela es la enseñanza del baile sin embargo, ha generado hitos importantes como se muestra en el siguiente gráfico:

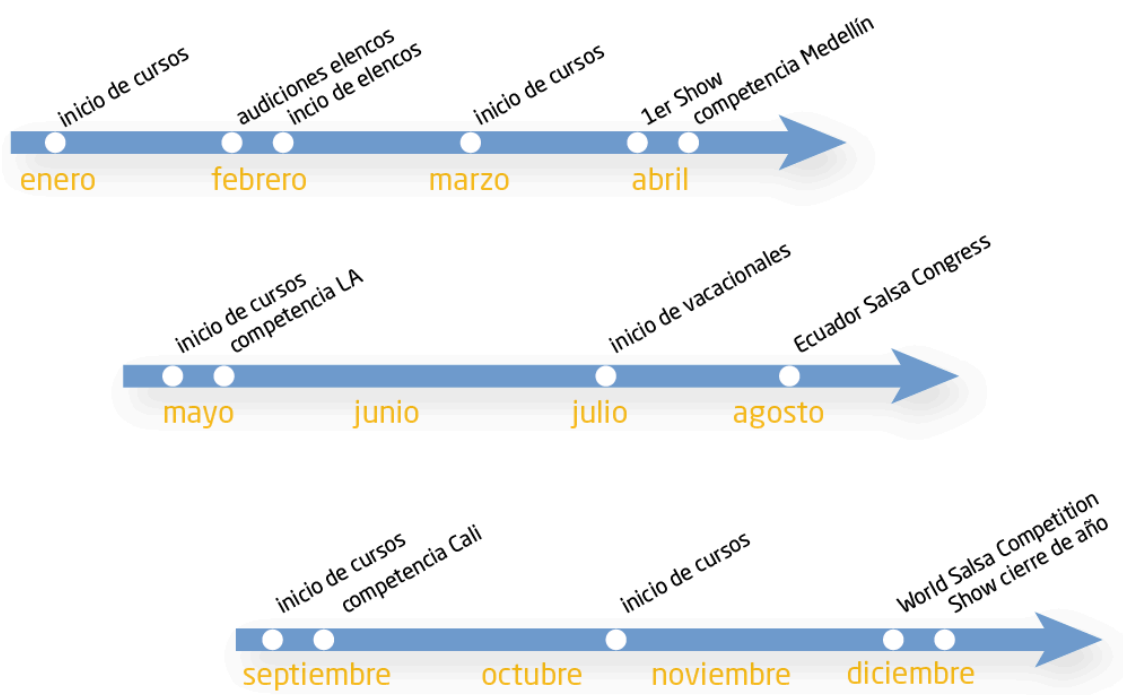


Gráfico 7. Acontecimientos importantes en Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013).

Las competencias –en especial– requieren meses de preparación y un manejo de comunicación personalizada según los objetivos y alcances de cada uno. El que mayor movimiento de comunicación requerido es el Ecuador Salsa Congress, que este año contó con cerca de 300 bailarines en escena. Una cifra pocas veces vista en tarimas y una asistencia importante de más de 2000 personas.

Este evento en especial demanda de un plan de marketing para financiar su ejecución que tiene como objetivo *“ser pioneros y líderes en la participación en eventos mundiales de baile, de manera que se logre generar un cambio en la visión y la cultura hacia el baile, y por ende, mejorar la calidad de la danza en el Ecuador”* (Tropical Dance, 2013).

En la siguiente tabla, se observa las acciones propuestas por la escuela para alcanzar los objetivos y cuáles de ellos requieren procesos de comunicación:

Tabla 1. Acciones propuestas por la Escuela para alcanzar objetivos

Elaboración: Tropical Dance

Acción	Comunicación
Mantener constante el número de estudiantes (por el momento no es objetivo aumentar estudiantes por limitaciones físicas. Se busca abrir nuevas sedes)	Mensajes continuos que lleguen a más potenciales bailarines.
Mejorar la reputación organizacional	Difundir logros y beneficios de la escuela
Formación de profesionales desde edades tempranas	Posicionarse como alternativa a actividades extra-colegiales. Buenos canales de comunicación con familiares
Realizar presentaciones en escenarios y con público diferentes.	Obtener respaldo del público para la asistencia de estos eventos

Conseguir auspicio de la empresa privada.	Apoyo en el plan de marketing para mostrar las oportunidades de proyecto
Recaudar fondos para financiar proyectos.	Obtener respaldo del público para la asistencia de estos eventos
Contar con un equipo de trabajo interdisciplinario que incluya expertos	Documentación técnica organizada
Realizar una selección de los bailarines, tomando en cuenta sus aptitudes y actitudes tanto para el baile como personales.	Realizar la convocatoria e invitar a participar en la selección
Formalizar el ingreso de los alumnos al equipo mediante un contrato de compromiso.	Realizar una guía informativa sobre la competencia que detalle el proyecto, para evitar rumores y aumentar la confianza de los participantes

1.11. Competencia de la escuela

En Quito, existen alrededor de 18 academias identificadas como escuelas de Salsa, 5 de ellas son las más antiguas y las restantes, aparecen y desaparecen según la temporada. Existen centros donde se dictan clases de baile, pero no son especializados en ritmos tropicales. Finalmente, en algunos gimnasios el *Fitness* se han adaptado ritmos tropicales como parte de los servicios que ofrece.

Hay una peculiaridad con relación a la competencia de la escuela. En los últimos 3 años se han creado academias de baile con un enfoque que busca – con sus características propias – de emularla. Estas nuevas escuelas fueron creadas por bailarines formados dentro de Tropical Dance y que han sido ganadores de algunos concursos internacionales en los que ha participado la

escuela. En la siguiente imagen se puede ver la ubicación de la escuela y su competencia.



Gráfico 8. Ubicación de escuelas de bailes en Quito.

Elaboración: Tropical Dance

1.12. Comunicación

La comunicación es gestionada desde la dirección general y dirección administrativa mediante el equipo de diseño gráfico que se encarga de generar las piezas visuales que se requieran.

A nivel publicitario cuenta con afiches, gigantografías, volantes, revistas y material informativo en general. En redes sociales tiene presencia en Facebook con cerca de 3500 seguidores y está presente en los primeros lugares de búsqueda de Google, bajo el criterio “escuelas de baile en quito”.

En las instalaciones hay suficiente material visual que resaltan conceptos relacionados con el baile y los valores de la organización. Además cuenta con carteleras que se actualizan frecuentemente y galería de fotografías de eventos y competencias cercanas. Se percibe un ambiente de camaradería, donde todos se sienten cómodos con su proceso de formación y se encuentran a estudiantes de diferentes edades en calentamiento o estiramiento.

La escuela cuenta con una mascota (parte de su logo) utilizada en la identidad visual. Todas las piezas gráficas están alienadas con el manual de marca. Para envío de información digital utiliza el correo electrónico y replica las imágenes utilizadas en la publicidad. El Slogan de la empresa es “fomentando una cultura de baile”.

La empresa tiene una cobertura aceptable en medios, en especial con sus eventos, en el anexo 2 se puede ver una lista de enlaces y capturas de pantalla de noticias y reportajes relacionados.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN

Los conceptos que construyen este capítulo nacen del punto de vista organizacional. Se parte de la importancia de la comunicación empresarial y cuáles son los procesos necesarios para que se dé. Se mencionan los tipos de comunicación –en especial de la comunicación organizacional–, públicos (internos y externos) y cuáles son las herramientas que facilitan la comunicación. Es importante, abordar la Educomunicación, TIC como herramientas para facilitar la comunicación, y las relaciones públicas.

2.1. Comunicación

El concepto como tal, ha sido analizado desde todas las áreas de pensamiento del ser humano como la psicología, sociología, lingüística, arte, marketing, publicidad, diseño y administración, entre muchas otras. Esta gama de conceptos se da por su importancia y a las diferentes perspectivas de teóricos e investigadores.

Para William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker (2007, pp. 511) la comunicación es *“la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”*.

Desde el enfoque de los autores Charles Lamb, Joseph Hair y Carl Mc Daniel (2006, pp. 484) la comunicación es *“el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos”*.

Stephen Robbins y Mary Coulter (2005, pp. 256) aseguran que la *“comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”*.

Sin embargo, María del Socorro Fonseca (2000, pp. 4) aporta una definición más completa sobre la comunicación y dice que es *“llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”*

En fin, la comunicación no es exclusiva de una carrera, es un factor común que gobierna las relaciones entre seres humanos, sociedad y entorno definiendo el comportamiento humano.

La comunicación está en cambio constante, ya sea por la evolución de las sociedades (entendida como que, en cada región o país es diferente), del entorno, de los medios y herramientas utilizadas para comunicarse. Es poco probable que hace 10 años pudiera llevar consigo un teléfono y menos probable, que no lo use como tal sino como un sistema de micro mensajes. Lo que nos deja visualizar una perspectiva incierta a las posibilidades de comunicación que se abrirán en los siguientes años.

2.2. Procesos de comunicación

Según Joan Costa (2012, pp. 31) en la teoría de la Retroacción, o *feedback*, elaborada a partir de los trabajos de Poncairé, Vanderpol y su equipo, amplían el esquema clásico de Shannon e incorporan coeficientes que profundizan el análisis y consideran al ruido como un elemento ajeno a la voluntad de los comunicantes. Estos ruidos determinan un “coeficiente de acceso” del mensaje. En este modelo se aprecia que la comunicación no es lineal, sino que debe ser representado como un continuo en el tiempo.

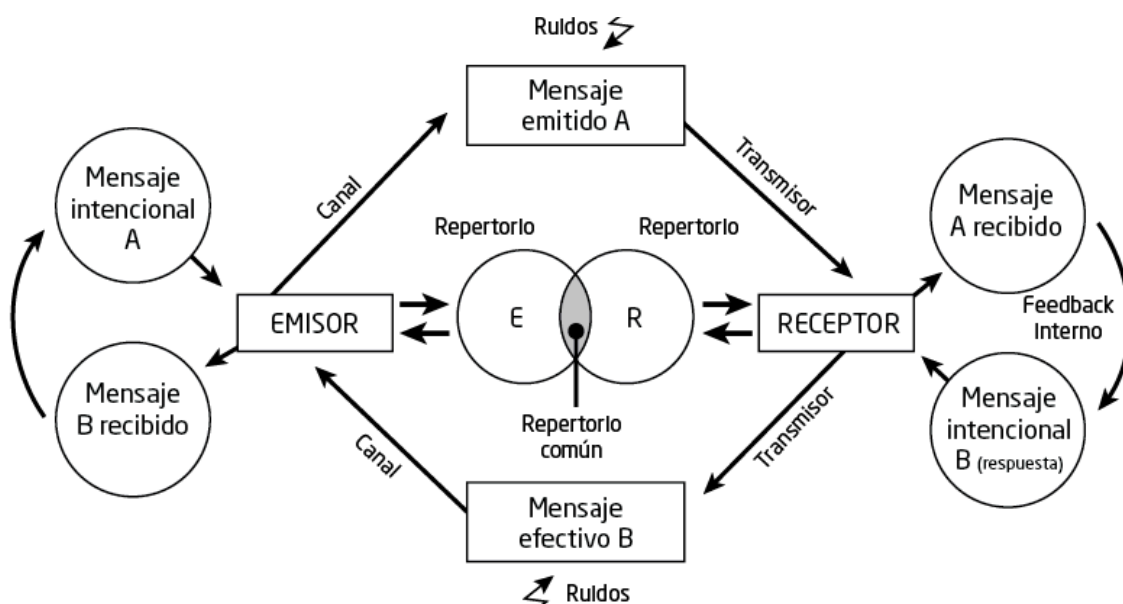


Gráfico 9. Ruido en el proceso de feedback

Tomado de Costa, 2012, pp. 31.

Como se observa en el cuadro anterior, el proceso de comunicación establece un flujo continuo de información. No se puede considerar como una señal aislada, sino un camino más o menos transitado por el cual circula dicha información. Este camino se encuentra con elementos que facilitan u obstruyen la circulación, los llamados ruidos. Adicionalmente, se considera un repertorio común donde conviven los mensajes del emisor y del receptor.

Por ejemplo, en la comunicación empresarial (Bosovsky, 2011, pp. 6) el emisor que quiere persuadir a los receptores debe influir en sus percepciones e incluso producir efectos en sus actitudes, motivaciones y costumbres. Además de procurar que estos efectos sean satisfactorios para los fines de la empresa.

Con este antecedente, los receptores son los que alimentan a los emisores, son considerados el origen del proceso de comunicación, determinan el “fin” del flujo (bueno o malo) y retroalimentan al emisor sobre la efectividad del mensaje recibido.

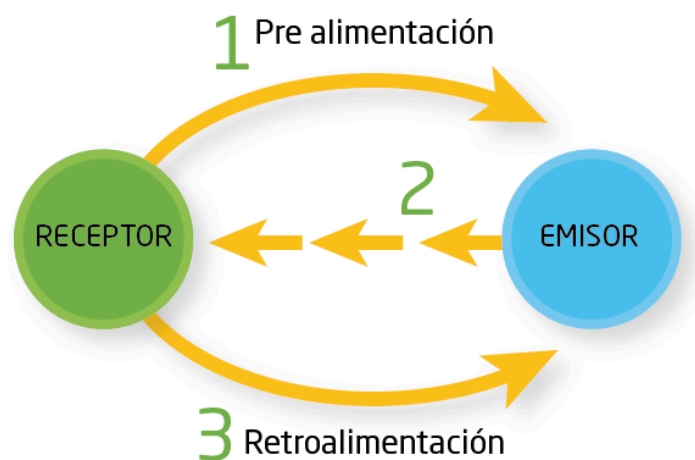


Gráfico 10. Flujo de comunicación

Tomado de Bosovsky, 2011, pp. 11

Es necesario considerar que dentro de la empresa no hay un solo emisor, ni tampoco un solo receptor. Según Bosovsky (2011, pp. 11) *“la comunicación es un complejo entramado intersubjetivo de intenciones, relaciones, mensajes, acciones y reacciones de diversos protagonistas”*, donde cada receptor se convierte en un nuevo emisor y redirecciona el mensaje (con su propio criterio)

a nuevo receptores-emisores. El concepto de polifonía, creado por el teórico ruso Mijail Bajtín y que ha trascendido en todas las formas de comunicación, asegura que la comunicación empresarial es un “*diálogo ente dos polifonías*” (Bosovsky, 2011, p. 13).

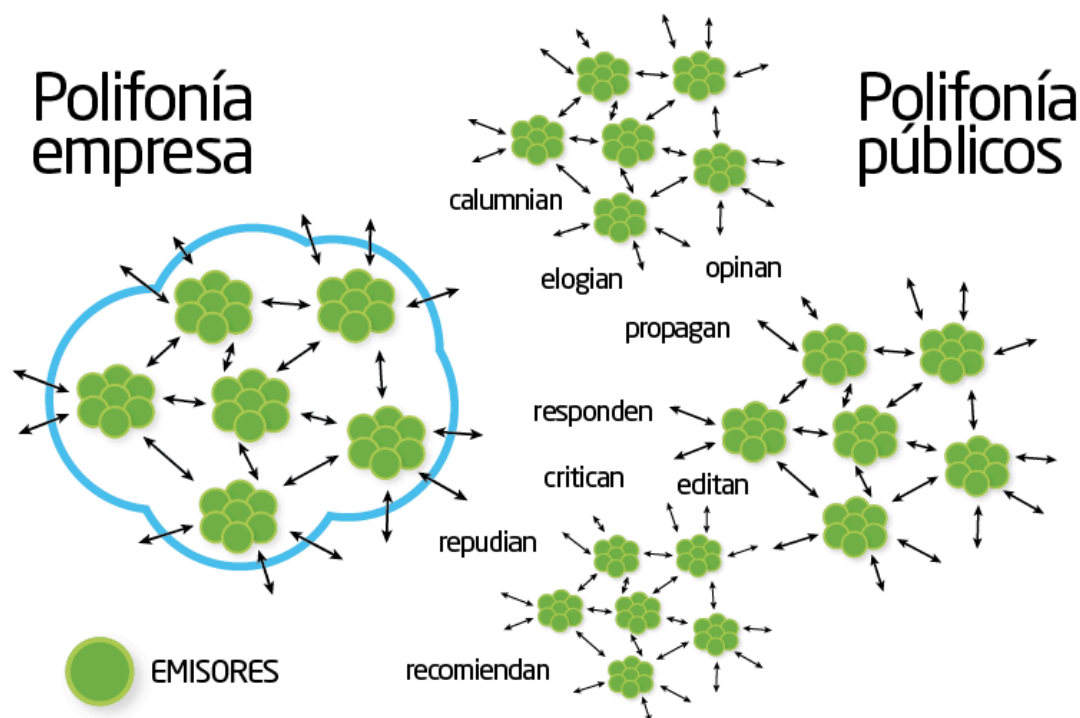


Gráfico 11. Comunicación como diálogo polifónico.

Tomado de Bosovsky, 2011, pp. 13

Es comprensible que la comunicación dentro de la empresa se convierte en una orquesta de emisores donde cada uno crea constantemente nuevos mensajes. Este conjunto de mensajes debe estar encaminado a reforzar la identidad a través de sus comportamientos, interacciones, procesos y acciones. Es importante considerar que los públicos receptores están conformados por grupos en constante interacción entre ellos y determinan el comportamiento frente a la empresa (organización).

Cuando la empresa habla (comunica) hay muchos oyentes (receptores) que deciden si prestar atención o no, por lo que Joan Costa (2012, pp. 44) menciona que en el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser

estratégica, ya que de no ser así sería un proceso puramente ornamental en el mejor de los casos y en el peor, un boomerang que se vuelve contra la organización.

2.3. Tipos de comunicación (Comunicación organizacional)

Los flujos de comunicación en las organizaciones se dan de manera descendente –a través de un orden jerárquico, es decir; va descendiendo en la línea de mando, es lenta y no se puede verificar su efectividad fácilmente–, ascendente –fluye desde subordinados hasta las jefaturas, suele perderse en mandos medio y poco probable que llegue de manera efectiva a tomadores de decisiones– , diagonal o cruzada – aquella que se da en niveles jerárquicos cruzados, de manera rápida y directa– (King, K. 2013, 09).

Entendemos entonces que dentro de la organización se genera una red de comunicación dinámica. Esta red es conocida como Comunicación organizacional, entendida como:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 1997, pp. 27).

Bajo este enfoque, King, K. (2013, pp. 9) clasifica la Comunicación organizacional en cinco perspectivas. Comunicación interna, Externa, Relaciones públicas, Publicidad e Institucional. Toda esta cantidad de información dentro de la empresa, debe encaminarse de manera estratégica y ampararse en áreas sensibles y capaces de tomar decisiones. Joan Costa (2012, pp. 71) organiza estas áreas sensibles en:



Gráfico 12. Área sensible en la comunicación.

Tomado de Costa, 2012, pp. 71

Como se aprecia en el gráfico anterior, las áreas de la empresa están en constante relación a través de la comunicación. A partir de este gráfico se determina que los tipos de comunicación en la empresa son: la Comunicación institucional, la Comunicación organizacional, y la Comunicación mercadológica.

Tabla 2. Formas de gestionar la comunicación en la nueva era.

Tomado de Aljure, et al., 2005, pp. 54

Comunicación institucional	Comunicación de marketing	Comunicación organizativa
<ul style="list-style-type: none"> Política y estrategias de comunicación Relaciones con inversores Relaciones con 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Merchandising Fuerza de venta Marketing directo CRM 	<ul style="list-style-type: none"> Intracomunicación Comunicación ambiental Cultura organizacional Comportamiento

<p>Líderes de opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del presidente • Identidad e imagen corporativa • Comunicación de crisis • Comunicación pública y política • Responsabilidad social • Gobierno corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing social corporativo. • Patrocinio-mecenazgo • Promoción • Relaciones públicas • Con medios de comunicación • Con la comunidad • Entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima • Sistema de información • Cambios organizacionales
--	--	---

Según Sandra Fuentes (2005, pp. 54), las formas de comunicación de la empresa son similares a las que propone Joan Costa y las describe como:

- Comunicación institucional. Formas de comunicación relativa a la política comunicacional, liderazgo del presidente, la estrategia, las relaciones con sus públicos, gestionar la identidad y la imagen corporativa, la cultura organizacional y el buen gobierno corporativo.
- Comunicación organizativa arraigada en las áreas funcionales de la organización. El objetivo es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima.
- Comunicación de marketing que son las formas de comunicación que apoyan a las ventas. Busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio de la empresa para lograr mejor posicionamiento y reputación.

Van Riel (1997, pp. 12) coincide con los tipos de comunicación y menciona tres formas importantes de comunicación corporativa: Comunicación de dirección, Comunicación de Marketing y la Comunicación organizativa.

- La Comunicación de dirección abarca no solo los directores generales, sino incluye también a los mandos medios y asistentes que utilizan la comunicación para alcanzar objetivos comunes guiados por una visión compartida de la empresa, apuntalando la confianza en el liderazgo de la dirección y motivando a los empleados. La dirección general es *“la encargada de ganar el respaldo de los accionistas y directores”* (Van Riel, 1997, pp. 9).
- La Comunicación de marketing, contiene *“procesos de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios”* (Van Riel, 1997, pp. 9). Normalmente es la comunicación que más presupuesto tiene –por los canales que utiliza– sin embargo, solo puede ser efectiva si se encuentra direccionada en función del plan estratégico.
- La Comunicación organizativa, incluye tanto la comunicación interna, relación con los medios, con los accionistas, mercado laboral. Esta comunicación suele ser una polifonía; es decir, varios grupos de públicos receptando y emitiendo información que hacen que la organización produzca.

En estos tipos de comunicación siempre estará presente el factor humano, que dentro del negocio se agrupan en diferentes públicos entre quienes fluye –o no– la emisión y decodificación de mensajes.

2.4. Públicos internos y externos

Existen varias definiciones de públicos internos y externos, sin embargo, la primera vez que se los nombra en el ámbito organizacional los define a los stakeholders *“como todos los grupos afectados o que pueden verse afectados por la operación de una empresa en la búsqueda sus objetivos y sus logros”* (Freeman, 1984).

Con este criterio, para conocer cuáles son los públicos de las organizaciones, es necesario partir de *“un listado tipológico y jerarquizado que comprenda los actores internos, intermediarios y externos”* (Costa, 2012, pp. 109). Este listado de públicos permite identificar a todos los involucrados que de alguna manera influyen en la organización. Este agrupamiento de los públicos permite realizar acciones puntuales definidas en las estrategias de comunicación, logrando así un flujo de comunicación importante.

Los mapas de públicos son globales y sistémicos y necesariamente contemplan dos subsistemas: el interno y externo. El interno, que es la suma de todos los actores que hacen posible la existencia misma de la empresa. Y los externos que son todos aquellos que influyen de alguna manera en la labor de la organización.

Según Ritter (2010, pp. 85), los stakeholders son individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización. Por ello, también se los denomina “públicos de interés”.

Dado el desarrollo constante de las herramientas de comunicación, las empresas se encuentran expuestas en gran medida a la opinión pública, cada vez más organizada y crítica de su entorno. Que se organiza y comunica ferozmente cuando se siente vulnerada de alguna manera.

El universo de públicos debe jerarquizarse en función de la influencia que tienen sobre la empresa u organización, permitiendo entonces enfocar los esfuerzos hacia públicos estratégicos, lo que da como resultado la comunicación interna y externa de la organización.

2.5. Herramientas para facilitar la comunicación

Hay muchos instrumentos que se pueden utilizar para facilitar la comunicación interna y externa de la empresa. José Losada (2012, pp. 60), enumera varias herramientas de comunicación interna que permiten que la comunicación fluya, entre esta herramientas se encuentran: manual de inducción, intranet, redes

sociales, boletín, periódico interno, y varias otras, que articuladas en función de los objetivos estratégicos de la empresa, son medios poderosos que permiten arraigar la cultura organizacional.

En la comunicación externa, Sandra Fuentes (2012, pp. 10), propone realizar un mapa de medios, desarrollados a partir de un inventario y caracterización de medios y espacios para la definición de la plataforma mediática corporativa.

Tabla 3. Mapa de medios en la comunicación externa.

Tomado de Fuentes, 2012, pp. 25

Comunicación organizativa	Comunicación de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Intercomunicación. • Cultura organizacional. <ul style="list-style-type: none"> ○ Comportamiento. ○ Clima. • C. inversor. • C. ambiental. • Sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo. • Relaciones públicas. • Marketing relacional. • Publicidad. • Merchandising. • Fuerza de ventas. • Patrocinio-mecenazgo. • Promoción

En la utilización de todas las herramientas que facilitan la comunicación, los autores coinciden que la investigación previa que se realice sobre los públicos es fundamental para enfocar y definir las acciones estratégicas de comunicación, evitando así una mala interpretación en el proceso de comunicación, donde emisor y receptor asumen que su mensaje o respuesta ha sido asimilada.

Ahora bien, dice Bosovsky (2005, pp. 32) cuando las herramientas son bien utilizadas, el mensaje llega con fuerza hacia los públicos seleccionados; sin embargo, no sólo es importante que el mensaje llegue, sino que despierte el suficiente interés para que los receptores presten atención, ellos son los que deciden si lo aceptan o no, si reaccionan con simpatía, indiferencia o rechazo;

si lo memorizan u olvidan; inclusive si son motivados a llevar a cabo las acciones que proponen los mensajes

La suma de herramientas, no garantiza el éxito del plan de comunicación, lo más importante es partir de la realidad a los públicos y generar estrategias de comunicación acorde con su realidad. No se debe asumir lo que los públicos puedan pensar, ya que el emisor (en este caso la organización) no puede ocupar dos roles.

Se puede decir que la suma de la comunicación interna y la comunicación externa dan como resultado la comunicación organizacional que según Andrés Hernández (2012, pp. 12) *“significa actuar directamente con los seres humanos en relación a los objetivos empresariales. Estimular objetivamente a la organización y al concierto de los intereses dispersos, hacia ventajas mutuas.”*

2.6. Identidad, Imagen y Reputación

Según Joan Costa (2006, pp. 145) *“frecuentemente los clientes suelen negar la existencia de una cultura en su empresa o el desarrollo de actividades de comunicación, incluso no están seguros de poseer una determinada imagen”*. Esta frase refleja el desconocimiento que las empresas u organizaciones suelen tener con respecto a la comunicación. No se comprende que desde el instante en que un grupo empieza a relacionarse, se crean necesariamente procesos de comunicación, por lo tanto, si la organización no fija parámetros o reglas, estos procesos se van a crear desordenadamente.

Joan Costa continúa diciendo *“que no importa si la empresa se preocupa o no de su imagen pública, de todos modos ésta se va a generar, existirá y funcionará con mayor o menor fortuna”* (2006, pp. 145). En términos generales la imagen de las organizaciones no es un concepto abstracto o una moda, es un instrumento estratégico necesario para posicionarse en los públicos.

Como se ha justificado en páginas anteriores, la Comunicación corporativa es la suma de la comunicación institucional, marketing y organizacional. Todos estos flujos de comunicación nacen y se expanden a partir del eje de la

organización: el plan estratégico. Y, este a su vez, se genera a partir de la identidad, es decir, de la esencia de la organización. Joan Costa define seis vectores que sumados conforman la identidad de la organización.

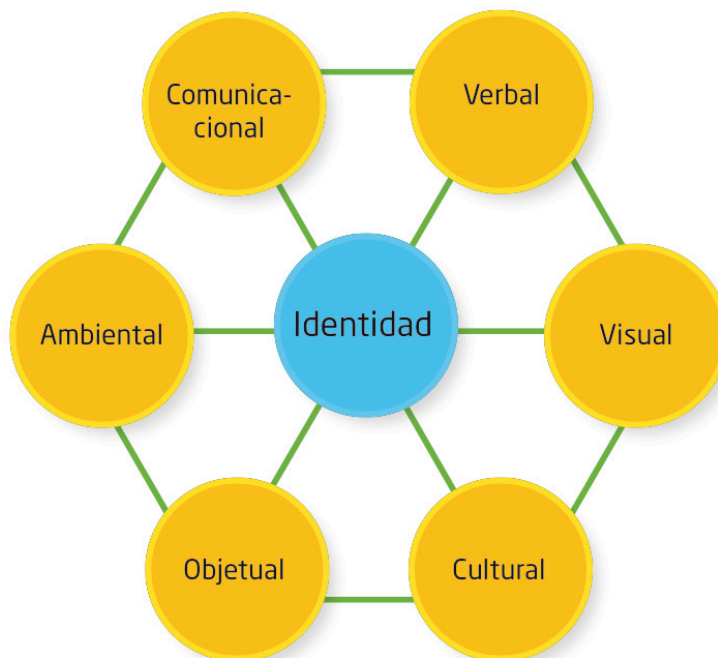


Gráfico 13. Elementos que conforman la identidad corporativa.

Tomado de Costa, 2012, pp. 126

- **La Identidad cultural.** La cultura corporativa normalmente contempla la misión, visión y valores. Esto define la conducta de la empresa ante los ojos de los públicos y de la comunidad. La cultura corporativa debe reflejarse en todos los ámbitos de la empresa, desde el gerente hasta el colaborador, quienes deben reflejar una conducta relacionada directamente con la cultura de la organización. Esta identidad está presente en todas las acciones, decisiones, relaciones y mensajes que se generan en una organización.
- **La identidad verbal.** Es el nombre de la organización que con el pasar del tiempo y la suma de reputación llega a convertirse en un activo importante y con un valor en el mercado. Lo que los públicos recordarán.

- **Identidad visual.** Se determina a partir del nombre de la empresa. Es el logotipo, símbolos, colores y demás signos visuales que distinguen a la empresa. Define un estilo, una forma de comunicación gráfica que la diferencia y define. En el Anexo 3 se adjunta parte de la identidad visual y ejemplos de su aplicación.
- **Identidad objetual.** El valor de los objetos y cómo se relacionan con los humanos. Como facilitan (o dificultan) la interacción entre seres humanos. Cómo se alinean para construir un mensaje coherente que convenga con la empresa.
- **Identidad ambiental.** El espacio donde las relaciones de la empresa y sus públicos tienen lugar. Sucursales, bodegas, tiendas etc. Todo suma para generar el ambiente propicio.
- **Identidad comunicacional.** Mensajes coherentes que expresan la cultura organizacional y el porqué de la organización.

Cuando la identidad está definida, es importante generar estrategias de comunicación que la reflejen eficazmente y que aporten para alcanzar los objetivos planteados.

La identidad no solo se refiere a “quién soy” sino a “quién quiero ser” y “cómo quiero ser percibido”. Comprende un vínculo entre la organización y su entorno social, por tanto es *“un proceso de diferenciación que requiere símbolos, representaciones y conducta de la empresa”* (Ritter, 2010, pp. 79).

El principal elemento de la identidad corporativa es la manera en que se gestiona la marca (branding). La marca como tal es un activo intangible que aumenta su valor a medida que la empresa consolida su reputación. Esta debe ser reconocible y diferenciada. Además debe incluir directrices que norman su representación visual.

La marca debe ser consistente con la identidad; es decir, regirse entre límites éticos ya que algunos consumidores están pendientes de actuar de la empresa con la sociedad y sus colaboradores. El valor de la identidad organizacional,

tiene una influencia significativa sobre la identificación de los colaboradores y, por lo tanto, sobre la creación de la confianza de éstos en la organización. Es un factor clave de su éxito porque su nivel de compromiso con la organización aumenta si esta confía en la organización donde trabaja. Este vínculo entre identidad organizacional y confianza de los colaboradores hacia la empresa es recíproco enfatiza Ritter (2010, pp. 80).

Es indudable que el nivel de motivación de los colaboradores define el nivel de producción o la calidad en la entrega de servicios. En gran medida el causante de esta motivación y confianza nace de la implantación de una identidad corporativa coherente con el hacer de la empresa. Cuando el trabajador confía en ella, se convierte en un embajador de la misma, generando células de confianza con el entorno cercano del empleado. El vínculo de la empresa con el colaborador se extiende a su familia y amigos.

La imagen, dice Ritter (2010, pp. 80) se relaciona con una imagen mental que se genera en los públicos a partir de los procesamientos de hechos, creencias, actitudes y percepciones.

A partir de este mapa mental (voluntario o involuntario), los públicos generan un perfil de la empresa que se va confirmando a medida que el intercambio de información entre ellos se produce. Este perfil debe ser controlado y enfocado estratégicamente para que los públicos no creen perfiles diferentes de lo que la empresa quiere reflejar.

La reputación es *“la suma de percepciones que los públicos tienen de la organización a lo largo del tiempo”* (Ritter, 2010, pp. 81). Ritter hace una analogía de la reputación como una película que está compuesta de varias imágenes. Fundamentalmente está vinculada con la conducta, ética y actitud de la organización y de quienes la integran.

Tabla 4. Relaciones diferenciales entre Imagen y Reputación.

Tomado de Ritter, 2010, pp. 82.

Imagen	Reputación
Es controlada por la empresa.	Es controlada por los stakeholders.
Se construye.	Se gana.
Cada persona puede tener diferentes imágenes de la misma empresa en diferentes momentos.	Es la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo (distintos stakeholders pueden tener distintas percepciones de la misma empresa)
Es una fotografía instantánea.	Es la secuencia de muchas imágenes. Es la película.
Puede modificarse cuando y como se desee.	Reposicionarla es casi imposible.
Es de carácter coyuntural.	Es de carácter estructural.
Gira alrededor de la publicidad.	Gira alrededor de todo el marketing-mix y de la cultura organizacional.
La publicidad puede crear una imagen sin reputación.	La reputación puede ser ganada sin publicidad.
Se basa fundamentalmente en lo visual e icónico.	Se basa fundamentalmente en lo verbal y en la conducta.
Porque se refiere al impacto, está asociada al mundo de las emociones.	Porque es producto de un análisis reflexivo sobre la experiencia, está asociada a la razón.
Genera expectativas.	Genera valor.

La gestión de la Comunicación corporativa debe ser estratégica y partir de la identidad debe ser enfocada en su mapa de públicos, generando mensajes adecuados y coherentes con el proceder de la organización.

La comunicación organizacional –en el caso particular de la Escuela– debe contemplar las variables relacionadas con los procesos educativos, para permitir

que el estudiante sea quien interprete y consolide su conocimiento, además de alcanzar las destrezas físicas y mentales requeridas en esta actividad

2.7. Educomunicación

La actividad educativa es en esencia una actividad comunicativa, es poco probable hablar de comunicación y de educación como de procesos diferentes. *“Los procesos de comunicación son componentes pedagógicos del aprendizaje” (Martínez; Sánchez, 2010).*

El término educomunicación, es una fusión de 2 conceptos, cada uno con sus características. La UNESCO aceptó el término en 1979. Según Martínez y Sánchez (2010) *“los que desarrollaron las ideas de educomunicación y las aplicaron son Paulo Freire, Mario Kaplún y Lev Vygotsky, uniendo arte, educación, medios de comunicación, cultura y educación popular. Aunque se asigna la expresión educomunicación a Mario Kaplún”.*

La educomunicación entonces puede decirse que provee un entorno donde convergen la teoría y la práctica con la meta de desarrollar todo el potencial social e individual del ser humano.

Germán Parra (2010, pp. 149) señala que la Educomunicación *“es un campo de estudio que se sustenta en unas proposiciones, conceptos y categorías que tienen vinculación con los elementos teóricos y prácticos desarrollados en la comunicación y la educación”.*

“el fin de la Educomunicación es formar personas críticas y activas frente a los diversos procesos de comunicación en que están inmersas; y promueve la producción de cultura, porque la Educomunicación concibe al sujeto destinatario (receptor) como un ser histórico, inserto en un grupo social que tiene una visión del mundo, que es capaz de construir cultura (valores, conocimientos y actitudes que resultan significativos para satisfacer sus necesidades) a partir de la totalidad de la vida” (Naranjo, 2000).

Desde el punto de vista de Mario Kaplún (1985, pp. 51), *“la educación es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo. Ya no se trata de una educación para informar, sino que busca FORMAR a las personas y llevarlas a TRANSFORMAR su realidad”.*

El proceso educativo para lograr que el conocimiento se cree en el estudiante es la educación colectiva. Donde cada individuo colabora en el aprendizaje de su semejante. El aprendizaje individual depende de varios factores sin embargo, cuando el grupo es el que genera el conocimiento, por medio de la exploración, repetición o constructivismo, la información tiene mayor posibilidad de consolidarse en el estudiante.

Es importante generar que la persona sea el protagonista de su aprendizaje, es decir que aprenda a aprender, más que enseñar o transmitir información. Que sea capaz de descubrir su realidad y la de su entorno, al mismo tiempo que razona, compara y analiza por sí mismo.

“La Educomunicación trabaja con temas transversales, valoriza el conocimiento como un todo, y no solo informaciones en compartimentos. En este proceso, las tecnologías tienen un papel fundamental: ellas no son simples instrumentos para mejorar la actuación del profesor; deben ser usadas para mejorar la actuación de todos, ya sean profesores o alumnos o la propia comunidad” (Tabosa, 2009)

La Educomunicación se apoya en las herramientas existentes para fortalecer los sistemas comunicativos en la educación.

2.8. Evolución de la comunicación - herramientas TIC

Según Costa (2012, pp. 9) *“a mediados del siglo pasado todo empezó a cambiar por completo desde los cimientos, con la técnica y la economía en la cabeza, para entrar en nuestra civilización científica y tecnológica”* y continúa asegurando que estos cambios dieron como resultado el fin del modelo productivo del industrialismo, representado por la organización jerárquico-autoritaria, fragmentación de los procesos y la hiperespecialización.

Este cambio no solo se lo debe ver con un cambio tecnológico sino como un cambio hacia el protagonismo indudable que tienen los actores en el proceso de comunicación. Para complementar Aljure, Bocco y otros (2005, pp. 16) mencionan que en ese mismo período de tiempo, la publicidad no evolucionó en sus postulados sino sólo en la tecnología y en las formas, por lo que emerge un sistema económico basado en las telecomunicaciones, la informática, la

telemática, la información y el conocimiento, a todo esto se llama la “nueva economía”.

Este cambio se evidenció en 1948, con varias publicaciones que según Costa (2012, pp. 20) iluminaron el mundo de las comunicaciones y la información de las empresas. El primero es el libro de Norbert Wiener titulado *Cibernética: Control y Comunicación en el Animal y en la Máquina*, obra que analiza el tratamiento de la información, la informática, telemática, robótica, entre otras. En su aplicación en diferentes ciencias cambia su nombre a Sistémica o Teoría General de Sistemas.

Y el segundo, es la publicación de la Teoría matemática de la Información de Claude Shannon, enfoque en el que la información deja de ser considerada solo noticia y pasa a ser cuantificable, canalizada a través de flujos y con variables de saturación, que permiten medir la complejidad de los sistemas de comunicación.

Es indudable que el mundo cambió, y probablemente nos sea difícil entender la magnitud de este cambio. Desde la masificación del uso de las computadoras en los ochenta. Hasta ahora, vemos una evolución vertiginosa de la tecnología con múltiples cambios y actualizaciones cada vez más frecuentes y diversas, que modifican los procesos a través de los cuales los seres humanos nos comunicamos.

Las formas de comunicarse no han sido las mismas hace 5, 10 ó 20 años, y seguirán cambiando en el futuro cercano. Estas formas de comunicación han evolucionado en función de la velocidad de respuesta, el número de personas que se comunican, la cantidad y variedad de información disponible y la ruptura en comunicación del concepto de espacio-tiempo, por lo que resulta poco probable considerar una Comunicación organizacional efectiva sin tener en cuenta las herramientas tecnológicas que están a disposición.

Es difícil imaginarse un panorama en donde las herramientas tecnológicas no sean parte de la vida cotidiana, ya que permiten crear contenidos, procesarlos, y difundirlos a través de múltiples dispositivos. En general, se observa un

cambio en la manera en que las personas aprenden y se comunican, por lo tanto, las estrategias, mensajes, canales y flujos están (y deben) actualizarse.

Es por esto que, el concepto de comunicación en esta época debe partir de la información, un término más preciso y a la vez más técnico, que es un indicador numérico que caracteriza la intensidad de intercambio de los seres humanos (Costa, 2012, pp. 30). La información es el contenido del mensaje y, a la vez, el producto resultante del proceso de comunicación.

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, también debe ser estratégico, hay muchas herramientas desarrolladas (y muchas más en proceso), por tanto su uso debe estar encaminado para aportar en las acciones de comunicación.

Es cierto que se vive la era de la información; sin embargo, las habilidades tecnológicas de los usuarios no crece al mismo ritmo. Los usuarios van con cautela en el uso de las herramientas, las posibilidades sobrepasan la cotidianidad. De tal manera, es importante partir de la realidad de los públicos para que los esfuerzos en comunicar sean efectivos.

2.9. Relación con los medios

Los medios de comunicación son un canal poderoso para transmitir los mensajes que la empresa necesita que llegue a sus públicos. Además de la necesidad de diferenciarse de los productos y servicios que ofrece la competencia.

“Es así que las acciones de relaciones públicas y la difusión de información empresarial son herramientas fundamentales en la construcción de la imagen de la empresa y en su posicionamiento institucional” (Villamarín, 2010, pp. 3).

La relación con los medios implica comunicación externa, que según la revista digital, el Exportador en 2004 tiene 3 objetivos:

1. Gestión de la imagen
2. Relación de la organización con su entorno
3. Y gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos

Para la citada revista digital, las relaciones entre una empresa y los medios de comunicación se resumen en tres. Sea para contactar por primera vez o para mantener y fortalecer un vínculo ya existente:

- “1. Acciones puntuales como el lanzamiento de un producto, un servicio, un contrato importante o una alianza estratégica son oportunidades para concitar el interés de los medios y el público objetivo.
2. Las ferias y salones son también entornos comunicativos que interrelacionan a los diferentes públicos objetivo de una empresa. La difusión que hagan los medios de estos eventos ayudará en los objetivos empresariales.
3. La penetración en un mercado a largo plazo, donde los medios serán parte importante de esta estrategia” (ICEX, 2004)

Para Villamarín (2010, pp.4), la difusión en los medios permite tener Free press; es decir, publicación gratuita de lo que hace la organización, en algunos casos es más conveniente que un anuncio de prensa porque sus costos no tienen comparación, además de la credibilidad que se logra, pues la información es generada por un actor neutral (el medio de comunicación) y evita el rechazo que tienen los usuarios a la publicidad.

Considerando que en el día se generan miles de noticias de interés tanto local como internacional, vemos que los medios solo publican un promedio de 100 noticias al día. El lograr estar presente en ellos requiere de información clara, directa y de interés. Si no estamos en ese espacio aclara Villamarín (2010, pp. 7) nuestra información no existe por lo menos para el común de los lectores.

No cabe duda, que los medios de comunicación tradicionales, siguen siendo una herramienta poderosa para llegar a los públicos. Entender su organización y funcionamiento –además de los contactos oportunos– es fundamental para organizar la estrategia de comunicación.

La radio (siendo un medio fugaz y de gran alcance) aporta mucho a la difusión del qué hacer de las organizaciones; su función es acompañar y entretener en las actividades diarias de su escuchas. José Villamarín (2010, 12) afirma que:

“si las informaciones de los tres medios (radio, prensa y TV) está objetivamente redactada, en esencia dirán lo mismo, pero de manera distinta, utilizando un lenguaje diferente. Por la característica de fugacidad del mensaje, el lenguaje de la radio es más escueto, no puede estar excesivamente recargado ni sus construcciones demasiado complejas.”

Las Relaciones Públicas abarcan una serie de actividades que se las puede clasificar en:

- Análisis de la imagen organizacional en los medios de difusión.
- Campañas de imagen corporativa.
- Comunicación y promoción.
- Estrategias y programas de manejo de la comunicación en situaciones de crisis.
- Entrenamiento en relaciones con medios de difusión.
- Investigación de opinión y de mercados
- Organización de eventos: congresos, conferencias de prensa, etc.
- Programas integrales de comunicación interna.
- Programas integrales de relaciones públicas, comunicación corporativa y organizacional.
- Producción de piezas de comunicación interna y externa, revistas para empleados, informes anuales, folletos corporativos, etc.
- Relaciones con la comunidad.
- Relaciones con medios de comunicación
- Servicios de información (síntesis y análisis) (IMCA, 2002).

Es importante considerar el funcionamiento de las relaciones públicas y cómo son percibidas por los destinatarios, si sienten que han tratado de engañarlos el sentimiento de rechazo hacia la organización debilitará la reputación organizacional.

“Las RRPP son una filosofía gerencial que se traduce en una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo principal es crear o modificar las actitudes, creencias o conductas del público objetivo. En las relaciones públicas, la mayoría de las acciones son comunicación persuasiva de tipo interpersonal colectivo y no masivo, y presentada, en general, de forma predominantemente informativa. La Propaganda, en cambio, es toda aquella información persuasiva de carácter ideológico realizada o impulsada directa o indirectamente por un individuo, y cuyo fin real o aparente es difundir tal ideología y captar adeptos a ésta” (IMCA, 2002).

La ética profesional aporta invaluablemente a la reputación de la empresa, si a partir de un plan de comunicación coherente con el qué hacer de la organización, se logra el apoyo de los medios de comunicación, los productos y servicios de la empresa llegarán con fuerza a los públicos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expondrán los resultados y el análisis de la investigación realizada en la Escuela Tropical Dance, donde se han aplicado diferentes instrumentos de investigación destinada a públicos internos y externos. Mediante una matriz dinámica se muestran los resultados de las encuestas filtrados por diferentes variables como edad, permanencia, sede, etc.

3.1. Objetivo general de la investigación

Definir el escenario actual de la empresa para estructurar un plan de Comunicación.

3.2. Objetivos específicos de la investigación

- Conocer la actitud general de los estudiantes respecto de la Escuela, y el tipo de vínculo que existe con el personal administrativo, operativo, directivo.
- Identificar la percepción que tienen los públicos externos sobre la empresa.
- Diagnosticar o detectar fuentes de insatisfacción o problemas existentes en los procesos de comunicación.
- Conocer el nivel de motivación y satisfacción de los públicos internos
- Identificar los factores que inhiben o dificultan la comunicación interna

3.3. Factores a investigar

- Imagen de la organización. Cómo perciben los públicos externos a la Escuela
- Satisfacción del servicio. Identificar el nivel de armonía y de satisfacción en la Escuela.
- Capacitación. Como ven las oportunidades y beneficios de pertenecer a la Escuela.

- Canales de comunicación. Medir la efectividad de la comunicación actual
- Comunicación. Evalúa el criterio de los públicos frente a la comunicación.
- Relaciones interpersonales. Cómo perciben los estudiantes sus relaciones con los otros miembros de la organización.
- Ambiente. Cuáles son los sentimientos y sensaciones que producen el ambiente físico
- Encuesta. Considera el criterio de los públicos sobre la investigación.

3.4. Técnicas de investigación

3.4.1. Estudios documentales

A través de la observación directa, se visualizó cómo los estudiantes interactúan entre ellos y sus instructores. Se observó los procesos y herramientas de comunicaciones más utilizadas y sus eventuales atascos. Además se verificó el funcionamiento laboral interno, y se identificó potenciales problemas de comunicación.

3.4.2. Recolección de datos

Se recopiló la información de los proyectos que la Escuela ha realizado en los últimos 2 años así como, su presencia en los medios de comunicación.

La Escuela ha centrado sus actividades en la participación de eventos internacionales y estableció un Congreso Internacional en Ecuador que se realiza una vez al año. Al mirar la evolución de la participación y producción del congreso, se evidencia que la reputación de la empresa ha tomado forma y es reconocida como la primera opción en la preferencia de los públicos potenciales.

La Escuela ha abierto una nueva sucursal y siente la necesidad de abrir nuevas sedes por la demanda de estudiantes en ritmos tropicales. Los ritmos más demandados son salsa (en sus diferentes versiones) y bachata. Pero el tango tiene un atractivo; sin embargo, no tiene una demanda similar a los otros ritmos (principalmente por la necesidad de bailar en pareja).

Con relación a los medios de comunicación, la Escuela tiene presencia parcial en televisión especialmente, en programas de la mañana, dentro del horario de entretenimiento. En los últimos 6 meses ha tenido 7 presentaciones en eventos (4 de los cuales relacionados con organismos culturales).

Su presencia en la prensa escrita es frecuente y tiene cobertura especial en los eventos internacionales (en el último año se han realizado 3 entrevistas y 6 menciones en diferentes diarios en secciones de entretenimiento y cultura). Hay una importante presencia a través de free-press. Es importante mencionar que la Escuela no pauta en ningún medio.

3.4.3. Entrevistas

Para fortalecer el proceso de observación, se aplicó 10 entrevistas a estudiantes retirados y 10 a estudiantes activos para medir el nivel de satisfacción del servicio recibido (la aplicación de estas entrevistas tuvo como fin recopilar información previo al uso de herramientas de investigación cuantitativas).

Las preguntas para estudiantes inactivos fueron:

- ¿Qué es lo que más le gustó de Tropical Dance?
- ¿Hay algo que no le gustó?
- ¿Por qué salió de la Escuela?
- ¿Sigue en contacto con gente de la Escuela?
- ¿Recomendaría la Escuela a sus conocidos?

Para estudiantes activos:

- ¿Qué es lo que más le gusta de Tropical Dance?
- ¿Hay algo que no le gustó?
- ¿Hasta cuándo le gustaría estar en la Escuela?
- ¿Participa en las actividades de la Escuela?
- ¿Recomendaría la Escuela a sus conocidos?

Las “mini” entrevistas dieron como resultado un panorama general de lo que conocen los estudiantes sobre la Escuela y cuáles son sus intereses y expectativas. En términos generales, lo que más agrada a los estudiantes es el ambiente y las relaciones que se crean. La gente es amable y encuentran mucho esparcimiento y alegría.

El desgaste de las salas de baile, pistas y la ventilación son los puntos que los entrevistados sugieren mejorar, no se menciona nada sobre procesos de comunicación, marketing u organización.

En caso de los ex estudiantes, dejaron la Escuela por temas laborales o estudio. Además de sentirse cómodos con el nivel de baile que obtuvieron y la percepción de haber alcanzado sus objetivos. En el caso de los estudiantes activos la respuesta mayoritaria fue “el mayor tiempo posible”. En ambos casos está presente la satisfacción del servicio. La permanencia depende del factor económico y disponibilidad de tiempo.

Pocos de los ex alumnos, sigue en contacto con la Escuela, pero si tienen interés de participar en las actividades que proponen. En los activos, la participación es mayoritaria, se encuentran alertas a las actividades y quieren colaborar.

La gran mayoría recomienda a la Escuela con sus conocidos, reconocen el valor de lo que aprendieron. Esto puede ser un pilar para construir una red de información para motivar a nuevos estudiantes.

3.4.4. Encuestas (Técnica cuantitativa)

Se diseñaron cuestionarios estructurados –que fueron consensuados con los directores de la Escuela– (ver anexo 1) enfocados en la imagen, satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente. Los resultados fueron tabulados en función de variables (permanencia en la Escuela, edad, lugar donde practica y nivel) para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula (Cálculo de muestras de investigación, 2010).

$$n = (Z^2 * P * Q * N / e^2 (N-1)) + Z^2 * P * Q$$

- N (Número de elementos del universo) = 417
- P/Q (Probabilidades con las que se presenta el fenómeno) = 50%
- Z2 (Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido) = 95%
- E (Margen de error o de imprecisión permitido)= 5%

$$n = \{(0,95 \times 0,5 \times 0,5 \times 417 / 0,5 \times (417 - 1)) + 0,95 \times 0,5 \times 0,5\} / 10000$$

n (Número de elementos de la muestra) = 82,40

Aplicando la fórmula se determinó una muestra de 83 encuestados. En el proceso de tabulación, se eliminaron las respuestas de aquellas personas que seleccionaron más de una opción.

Es importante mencionar que el primer análisis de los datos obtenidos dejó resultados muy altos de satisfacción del servicio y comunicación, razón por la cual en la definición de directrices se tomó en cuenta las observaciones realizadas en la entrevista a Maritza Vásquez – Psicóloga industrial, experta en talento humano – quien menciona que “dada la actividad física y social que realizan (los estudiantes e instructores), se encuentran con altos niveles de endorfina en su cuerpo y actitud positiva”, por lo que fue necesario ajustar los indicadores para profundizar el análisis.

En el siguiente cuadro se expone las “idea fuerza” de cada pregunta y las directrices o guías para la elaboración del plan de comunicación. Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 5. Ideas fuerza con respecto a la imagen

Pregunta	Interpretación	Directrices
¿Cómo califica usted a Tropical Dance en relación a otras Escuelas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Escuela es valorada y respetada, tiene una aceptación que debe mantenerse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir entre los potenciales alumnos los testimonios y experiencias de los alumnos para difundir su reputación.
¿Cómo le hace sentir el	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los usuarios se 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener nivel de

trato que recibe de la Escuela?	sienten bien atendidos y están motivados.	satisfacción y consolidar políticas de comunicación.
Considera que el rol social que cumple la Escuela en la comunidad y en el país es:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Escuela aporta a la comunidad de manera positiva y es reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exponer las acciones realizadas para encontrar mayor respaldo administrativo y económico.
Cómo calificaría el nivel de organización administrativa de Tropical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son aceptadas sin embargo, un porcentaje tiene sus objeciones, puede ser una oportunidad de consolidar el apoyo. Muchas de las decisiones son parte del negocio y no deben ser explicadas a los públicos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socializar el alcance de las decisiones para sumar apoyo y mantener fidelización. ▪ Generar flujos de comunicación a través de mandos medios.
¿Está de acuerdo con las decisiones y gestiones adoptadas por los directores?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los estudiantes disfrutan su actividad y tienen poca actitud crítica frente a las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado su nivel de satisfacción, planificar acciones para ampliar la red de usuarios. ▪ Establecer mecanismos para superar expectativas de los clientes.

Tabla 6. Ideas fuerza con respecto a la satisfacción del servicio

Pregunta	Interpretación	Directrices
La actividad artística que realiza le produce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha logrado fidelizar a sus públicos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias que permitan la expansión en públicos potenciales, para mantener el nivel de asistencia. ▪ Divulgar fortalezas de la organización.
¿Se cambiaría usted a otra Escuela?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia “lealtad” con la marca, sin embargo un porcentaje puede desertar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar servicios y crear sentido de pertenencia.
De manera general puede decir que esta Escuela... Siente que sus compañeros están contentos de pertenecer a esta Escuela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los estudiantes confían en las instrucciones de los profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar y establecer procesos para que los profesores tengan el mismo discurso.
Sus posibilidades de pertenecer a los elencos principales son:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las expectativas por llegar a los niveles superiores son altas. Se trabaja con grupos que pretenden invertir tiempo y dinero en su formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar potenciales para generar líderes y difusores de información.

Tabla 7. Ideas fuerza con respecto al liderazgo

Pregunta	Interpretación	Directrices
La calidad trabajo que tiene su instructor es	<ul style="list-style-type: none"> La formación que brinda la Escuela tiene el respaldo de los instructores, con una alta aceptación de las técnicas y ejercicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de reputación de instructores en públicos externos.
El nivel y facilidad de comunicación con su instructor es:	<ul style="list-style-type: none"> Las instrucciones son claras y organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas de comunicación para generar un mismo mensaje.
La información que da su instructor sobre los planes, proyectos y actividades de la Escuela es:	<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia que la información no llega con la misma claridad y de la misma manera a todos los públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Unificar criterios y definir vocero.
Sugiero que la Escuela invierta en:	<ul style="list-style-type: none"> La percepción es que debe invertir en infraestructura y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategias para reforzar identidad ambiental. Definir plan de comunicación.

Tabla 8. Ideas fuerza con respecto a la comunicación

Pregunta	Interpretación	Directrices
Rapidez de la respuesta por e mail	<ul style="list-style-type: none"> No siempre es efectiva, demora manejable. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en uso de herramientas tecnológicas.
Rapidez de la respuesta por teléfono	<ul style="list-style-type: none"> Alta, la respuesta a necesidades es inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas de asistencia telefónica.

Profesionalidad de la persona que le atendió	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La atención al público es buena, se percibe satisfacción general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener nivel de servicio ▪ Superar expectativas.
¿Qué medio utiliza usted para comunicarse con la Escuela?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El contacto personal y telefónico es el medio más utilizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar eficiencia y comprensión del mensaje.
¿Cuál es el medio por el cual se entera de los eventos y actividades de la Escuela?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La información llega a través de compañeros, no es oficial. Es de boca a boca. 	Definir medio oficial para consultar información.
¿Qué medio prefiere para ser informado de los eventos y actividades?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los medios electrónicos son los más esperados y difundidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer políticas de comunicación electrónicas.
¿Cuál fue el principal motivo por el que eligió Tropical?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La difusión por referidos es la principal publicidad. La gran mayoría entró por referencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar herramientas que normalice un “proceso de recomendación”.
¿Sabe a quién se tiene que dirigir en caso de dudas o problemas?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las funciones de los administrativos no son reconocidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socializar funciones de áreas administrativas.
¿Cómo valora la atención recibida por el personal de Tropical?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La atención al cliente es valorada y se consolida como una fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar políticas para superar expectativas en el servicio a través de la comunicación.
¿Qué opina del contenido de la página web de la Escuela?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere monitoreo y actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer políticas de comunicación electrónicas.

<p>¿Conoce los proyectos que genera la Escuela?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere fortalecer la difusión y alcance de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar los mensajes y canalizarlos a través de múltiples canales.
<p>¿Cuál es su criterio sobre la publicidad de la Escuela?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La imagen visual utilizada es atractiva y amigable. No hay un manual de identidad visual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar manual de marca.
<p>¿Qué opina de las carteleras que hay en la Escuela?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere actualización permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir políticas de actualización. ▪ Evaluar medios más versátiles que permitan actualización remota.

Tabla 9. Ideas fuerza con respecto a las relaciones interpersonales

Pregunta	Interpretación	Directrices
<p>En su grupo de baile hay conflictos interpersonales:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un buen ambiente de prácticas, las relaciones no son permanentes, por lo que no se evidencia conflictos en niveles básicos e intermedios. ▪ En elencos el contacto interpersonal es mayor y la exigencia es alta, se encuentra mayores niveles de estrés y son fuente de rumores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación sobre manejo de crisis. ▪ Establecer políticas para manejo de rumores.

Siente que en la Escuela a usted	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes se sienten apreciados en la Escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos para aumentar nivel de satisfacción y fidelización.
---	--	--

Tabla 10. Ideas fuerza con respecto a la encuesta

Pregunta	Interpretación	Directrices
Considero que los resultados de esta encuesta pueden ser:	<ul style="list-style-type: none"> Tienen expectativas altas. Esperan lo mejor de la Academia. 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones y mejoras que se visualicen en corto plazo.
Encuestas de este tipo se deberían realizar	<ul style="list-style-type: none"> Los públicos tienen interés en ser escuchados. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar mecanismos para recibir y procesar el “feedback” de los públicos.

3.4.5. Perfil de la imagen (a partir de ponderación de encuestas)

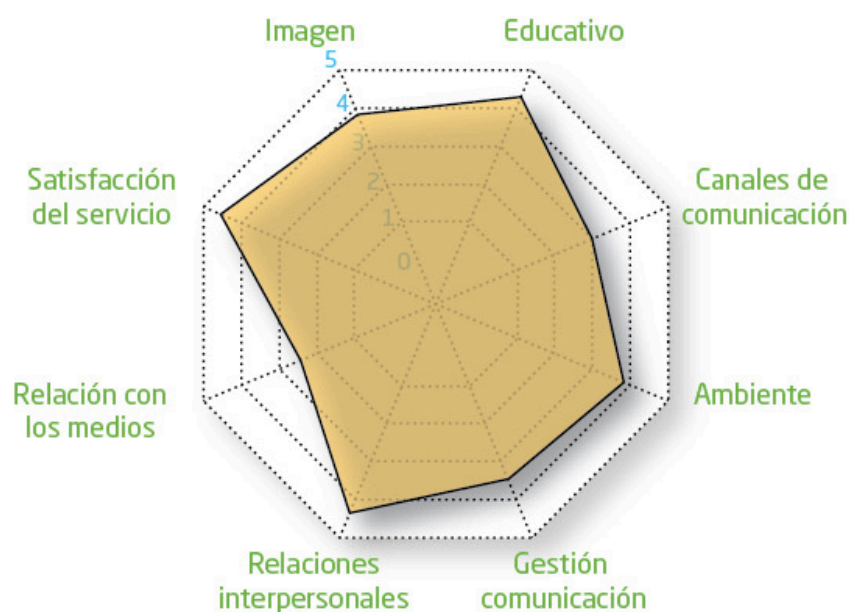


Gráfico 14. Perfil de la imagen de la Escuela Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013).

3.4.8. Entrevistas en profundidad

Mediante entrevistas de profundidad se buscó identificar problemas relacionados con la comunicación actual. Para esto se realizarán 4 entrevistas en profundidad con 2 directores y 2 instructores de la Escuela. Este grupo tiene el poder de toma de decisión y se requiere de su apoyo para una implementación exitosa del Plan de comunicación.

Los objetivos de las entrevistas fueron:

- Identificar el procesos de comunicación
- Identificar si están definidas funciones
- Conocer si la identidad visual responde a las necesidades de comunicación.
- Observar el nivel de planificación en la comunicación.

Se partió de un cuestionario estructurado sin embargo, en la entrevista se incrementaron preguntas a partir de las respuestas de los participantes. Las preguntas base fueron:

- ¿Cómo funciona la comunicación en la Escuela?
- ¿Sabes usted quién es el responsable directo de la comunicación?
- ¿Cómo se responden las inquietudes de los estudiantes?
- ¿Cómo se maneja la identidad visual?
- ¿Se utilizan canales electrónicos?
- ¿Considera si hay eficiencia en la comunicación?
- ¿Sabe si sus públicos están bien informados?
- ¿Qué es lo que más le gusta de Tropical Dance?
- ¿Hay algo que no le gustó?
- ¿La comunicación está alineada con el plan estratégico?

3.4.8.1. Resultados generales de entrevistas

3.4.8.1.1. Entrevista a director 1

- Dirección planificada, cuenta con herramientas y procesos para una correcta administración.

- Define el mensaje y en coordinación con el área de diseño generan piezas visuales.
- Delega difusión de comunicación a sus administrativos.
- Los requerimientos de comunicación son inmediatos, no se identifica una planificación a mediano o largo plazo.
- Se percibe liderazgo y coherencia entre la visión y el discurso.

3.4.8.1.2. Entrevista a director 2

- Concentración de esfuerzos para difundir los valores de la empresa y que sean parte de la cultura organizacional.
- Existen funciones definidas para comunicar. Sin embargo son reactivas.
- No existen procesos o herramientas que faciliten la comunicación electrónica.

3.4.8.1.3. Entrevista a instructor 1

- Se encuentra motivado y tiene presente la misión y visión de la organización.
- Conoce bien al encargado de generar la información; sin embargo, no conoce el alcance que pretenden los directores.
- Reuniones de planificación semanales ayudan al flujo de comunicación.
- No conoce el plan estratégico, sigue directrices eficientemente.

3.4.8.1.4. Entrevista a instructor 2

- Interés en cumplir su trabajo, pero existe desinterés por colaborar en otra áreas.
- Sabe quién es el encargado y cómo funciona; sin embargo, no valora el valor de la comunicación.
- Resuelve de primera mano cualquier inquietud o duda. Si siente que no lo puede manejar escala el problema a los administrativos.
- No usa canales electrónicos, prefiere comunicación personal.
- Desconoce el plan estratégico.

3.4.8. Focus groups

Se realizaron 2 grupos focales – cada uno con 7 personas – para investigar temas relacionados con la percepción de la imagen y comunicación de la Escuela. Con estos resultados se identificaron las necesidades de comunicación.

Los temas propuestos fueron plantearon en 5 ámbitos:

1. Imagen

- ¿Cuándo llegó a la Escuela, es lo que esperaba?
- ¿Cómo miran a la Escuela, personas que no están involucradas con el baile?

2. Liderazgo

- ¿Considera que los directores y profesores son reconocidos fuera del ambiente de la Escuela?
- ¿Qué es lo más destacable de sus instructores y directores?
- ¿En qué considera que se puede mejorar?

3. Comunicación

- ¿Sienten que la Escuela comunica correctamente y a tiempo?
- ¿Qué recomendaría hacer para mejorar la comunicación?
- ¿Sienten que existan canales establecidos para comunicarse?

4. Relaciones públicas

- ¿Cree que la Escuela tiene acogida con los medios de comunicación?

5. Proyectos

- ¿Cómo percibe los eventos y competencias en los que participa la Escuela?

3.4.8.1. Focus group 1

Tabla 11. Resultado de Focus Group 1

Ámbito	Ideas fuerza	Propuestas, sugerencias o recomendaciones
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales, los públicos se sienten satisfechos sin embargo, luego de profundizar se evidencia que los estudiantes esperan más beneficios. • En niveles superiores hay cansancio y las expectativas con respecto a la Escuela son diferentes, las decisiones se perciben impuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el historial de éxitos alcanzados. • Socializar planes y acciones para generar compromiso
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El potencial y el talento de los instructores no está difundido fuera de ambiente artístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Escuela puede ampliar el apoyo de públicos externos especialmente, en los medios de comunicación y organismos culturales. ▪ Instructores deben tener mayor exposición pública
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe la sensación que la información fluye unidireccionalmente, pese a que los directores y administrativos están en contacto permanente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer políticas de comunicación que contemple retroalimentación.

	<p>con los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El uso de herramientas tecnológicas es un pedido general, (un número considerable de estudiantes tiene habilidades tecnológicas básicas). 	
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La imagen es sólida dentro de la Escuela; sin embargo, fuera de ella no mantiene el mismo liderazgo. ▪ Algunos públicos tienen la percepción de que es un negocio informal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir estrategias para fortalecer reputación en públicos externos
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocen el evento internacional (Ecuador Salsa congress) y la competencia internacional que se realiza en Miami cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar proyectos que requieren incrementar su difusión o fortalecer los existentes.

3.4.8.2. Focus group 2

Tabla 12. Resultado de Focus Group 2

Ámbito	Ideas fuerza	Propuestas, sugerencias
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Después de asistir regularmente se dan cuenta que la escuela es más grande (en el ámbito organizacional) de lo que pensaron inicialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la promoción interna. ▪ Incentivar que los estudiantes se apropien de la marca. ▪ Generar

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Escuela es respetada por los éxitos y organización. ▪ Se debe trabajar para lograr mayor respeto a la actividad. Normalmente no es considerada una actividad cultural sino de entretenimiento. 	reconocimientos a los logros de los estudiantes
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los instructores “son como islas”, se siente momentos de ruptura entre los nacionales y extranjeros. ▪ La experiencia y carisma son las características fuertes de los instructores y directores. ▪ Piensan que pueden mejora en prácticas adicionales o complementarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar el beneficio de trabajo en equipo. ▪ Integración del equipo de trabajo.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es lo suficientemente rápida. ▪ Generar grupos de mensajería. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar mecanismos de comunicación viral ▪ Definir procesos de comunicación digital.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perciben la presencia de la Escuela en medios de comunicación sólo en el Ecuador Salsa Congress. ▪ No ven presencia en radio o televisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar entrevistas a los directores y profesores. ▪ Identificar periodistas y enviar comunicados de prensa.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se entiende al congreso como el único proyecto que maneja la Escuela 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer imagen de la Escuela y profesores en los eventos

3.5. Análisis de datos

A continuación se presenta un análisis cruzado de los resultados, que parten de la información cualitativa y expectativas de los públicos internos y estudiantes que usan el servicio. Se cotejará con los resultados cuantitativos para obtener una descripción completa de la organización que nutrirán la elaboración de índices y delimitarán el diseño del plan estratégico de comunicación.

3.5.1. Imagen

La reputación de la Escuela es fuerte. Tanto sus públicos internos como externos ven una gestión adecuada y están involucrados. Se evidencia que la Escuela debe consolidar y difundir su imagen en públicos que puedan aportar y colaborar en la ejecución de proyectos.

Existe coherencia entre los valores de la organización y las acciones de la Escuela. Sin embargo, es importante socializar algunas decisiones para involucrar a potenciales líderes y difundir con mayor fuerza los mensajes.

Es importante consolidar la cultura organizacional, ya que los profesores (de diferentes países) trabajan con eficiencia; sin embargo, hace falta fomentar el trabajo en equipo y compartir conocimientos.

3.5.2. Satisfacción del servicio

Con las diferentes herramientas de investigación se observa que los estudiantes están satisfechos con el servicio. Las acciones que ha emprendido la Escuela han generado un ambiente apropiado para cumplir con el objeto del servicio. A través de la comunicación se puede aumentar la “experiencia” del usuario y fortalecer la fidelización de los clientes. En los datos se observa que más del 90% de asistentes llegó por referencias de conocidos, lo que es recomendable cultivar para asegurar (e incrementar) el flujo de usuarios.

3.5.3. Capacitación

Se aprecia que los directores están enfocados en profesionalizar la enseñanza, a través de un pensum que permita tener indicadores del aprendizaje obtenido.

Es importante emprender acciones para motivar la exploración de ritmos y movimientos de los instructores.

La difusión planificada de este pensum – a través de varios soportes – colaborará en su eficiente implementación.

3.5.4. Comunicación

La Escuela utiliza varios medios para mantener informado a sus públicos, desde reuniones ejecutivas hasta medios impresos y digitales. Sin embargo, no se aprecia un procedimiento ni una política que guíe a los encargados para canalizar eficientemente la información. La identidad visual mantiene un mismo criterio; sin embargo, puede optimizarse para los diferentes canales de comunicación y lograr mayor efectividad.

El uso de canales electrónicos puede convertirse en una fortaleza para crear redes que se informen eficientemente. Ya que los resultados arrojan que el “boca a boca” es la manera más utilizada y no necesariamente, la más confiable por los ruidos que pueden distorsionar la calidad de la comunicación.

3.5.5. Ambiente

De la observación y resultados de focus groups, se requiere una intervención en el espacio físico para mantener el nivel que los usuarios esperan. Partiendo de la premisa de Joan Costa “todo comunica”, el espacio donde se desarrolla el servicio debe cumplir con estándares que faciliten el aprendizaje y los motiven.

3.6. Consolidado de resultados de auditoría de comunicación e imagen

Tabla 13. Resultados de auditoría de imagen

Aspecto	Resumen
Política de comunicación	No existe política de comunicación definida.
	Los procesos de comunicación funcionan (en la mayoría de veces) sin embargo, no están normados.

Definición y consideración de Públicos Internos y Externos.	No existe una clasificación ni jerarquización de públicos
	No generan campañas para publicitar servicios. Solo apertura de cursos y fechas de eventos
	Se evidencia la identificación de algunos públicos externos importantes, sin existencia de un esquema.
La Marca	La marca tiene el mismo criterio visual; sin embargo, no se optimiza para los diferentes soportes o canales
Área o responsable de Comunicación corporativa	Tiene un responsable de comunicar y un equipo de diseño. Poco uso de herramientas digitales.
Inducción, como mecanismo de comunicación	En los públicos externos no está definido un documento de bienvenida con información importante de la empresa.
Liderazgo	Presencia moderada en espacios ajenos a la Escuela
	Convenios con organismos culturales
	Reconocimientos internacionales
Medios y recursos de comunicación interna	Existen medios internos de comunicación
	Reuniones de trabajo según necesidad y reuniones periódicas.
	Reuniones de planificación y seguimiento previo a eventos de gran alcance
	No está previsto convenciones o ejercicios de integración
	Cartelera llenas de información y fotografías. Se retiran frecuentemente para dar paso a otras
	Información y alertas a través de teléfono fijo y celular
	Uso de Mail (ningún sistema de boletines)

Medios y recursos de comunicación externa	Sitio Web. Con baja frecuencia de actualización
	No tiene un buzón de sugerencias
	Instalaciones – Atención al público. Folletos.
	No mantiene informado a sus estudiantes retirados.
	Boletines de prensa con mucho contenido y en formatos no editables
	Reuniones con públicos externos, según la necesidad y el proyecto. No son sistemáticas.
Nuevas tecnologías: Intranet, Internet, extranet...	Tiene 2 páginas web. De la Escuela y del congreso.
	Maneja una cuenta en Facebook. Hay confusión con cuentas con el mismo nombre. No presencia en Twitter o LinkedIn.
Comunicación de crisis	No tiene manual ni lineamiento documentado para el manejo de la comunicación en situaciones de Crisis.
Identidad visual	Maneja un mismo criterio visual a pesar de no tener un Manual de Identidad Visual que especifique los diferentes usos del logotipo y mascota.
Manejo de <i>Free Press</i>	Existe uso del free press para los eventos
	No usa asesoría externa.
	No apoya el nivel de recomendación entre sus públicos
Manejo publicitario	No existe uso de la publicidad como herramienta, a nivel institucional y de campañas.
Balance Social	No existe un documento de Responsabilidad Social
Mediciones de Imagen, percepción y servicio externas	Fuera de esta investigación, no existen mediciones de la imagen o del servicio.
	No existe un buzón de sugerencias para el público en las instalaciones.
Medición de Clima organizacional	No existen mediciones del Clima organizacional
	Públicos internos motivados, integración

	intermitente.
Identidad ambiental	Ambas sedes tienen un ambiente agradable y acogedor; sin embargo, no maneja el mismo código
	Se puede evidenciar desgaste físico de la sede principal
	La presencia de marca presente en el espacio y señalética
Calidad de servicio	Los principales públicos externos están satisfechos.
	Al crecer la exigencia y condiciones para grupos avanzados, se detecta cierto malestar e inicio de rumores
	No se trabaja con los líderes propios de los grupos

CAPÍTULO IV

PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

A partir de la información obtenida de la empresa y sustentada teóricamente a continuación se presenta el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) interno y externo.

Para la elaboración del plan, se aplica la metodología Andrés Aljure en su Marco de planeación estratégica.

4.1. Descripción general del negocio (ver capítulo 1)

La Escuela de Baile Tropical Dance, es una empresa ecuatoriana que ha impuesto un nivel de competencia en bailes tropicales. Esta escuela es considerada como la pionera en participar y ganar reconocimientos en eventos internacionales.

En los últimos 5 años se han abierto nuevas escuelas con nivel de competencia debido a que sus directores fueron formados dentro de la Escuela Tropical Dance.

Los estudiantes aprecian la marca y se sienten cómodos con el servicio recibido, el método más importante para atraer estudiantes es la recomendación entre los estudiantes activos.

4.2. Justificación del plan estratégico

Para la elaboración del PEC fue necesario investigar la realidad de la Escuela, y jerarquizar sus necesidades de comunicación hacia los públicos internos y externos.

Se utilizaron varias herramientas para obtener datos que permitan definir el marco de la comunicación.

Es necesaria la implementación del PEC de manera transversal y contar con el apoyo de los directores para que sea efectiva y cumpla los objetivos planteados.

4.3. Análisis de la comunicación

A partir de los resultados de la Auditoría de imagen (Capítulo 3), se encontró que los puntos clave en los que debe trabajar la Escuela, con respecto a la comunicación son:

- Definir políticas de comunicación (para los diferentes medios)
- Normar los procesos de comunicación
- Jerarquizar públicos para definir estrategias
- Definir uso de la marca en diferentes canales
- Definir funciones del responsable de comunicación
- Reforzar liderazgo de los directores y profesores
- Programar actividades de integración y trabajo en equipo
- Rotación programada de la información
- Implementar mecanismos de retroalimentación
- Normar envío de boletines de prensa
- Documentar actividades de la Escuela

4.4. Funciones del responsable de comunicación (DirCom)

El DirCom será responsable de gestionar la comunicación, su integración y facilitar que la información fluya en varias direcciones. Entre sus funciones están:

- Gestionar la imagen y comunicación interna
- Ejecutar el Plan de comunicación interna
- Coordinar la ejecución de eventos y actividades internas que contribuyan a la cultura organizacional
- Implementar medios y canales de comunicación que permitan un adecuado flujo de información entre estudiantes y docentes.
- Supervisar la cobertura en medios de las principales actividades y eventos realizados por la empresa y difundir a los públicos de interés.
- Actualizar los canales electrónicos de acuerdo a la política de comunicación.
- Mantener una agenda de medios para exposición de la empresa.

4.5. Mapa de públicos

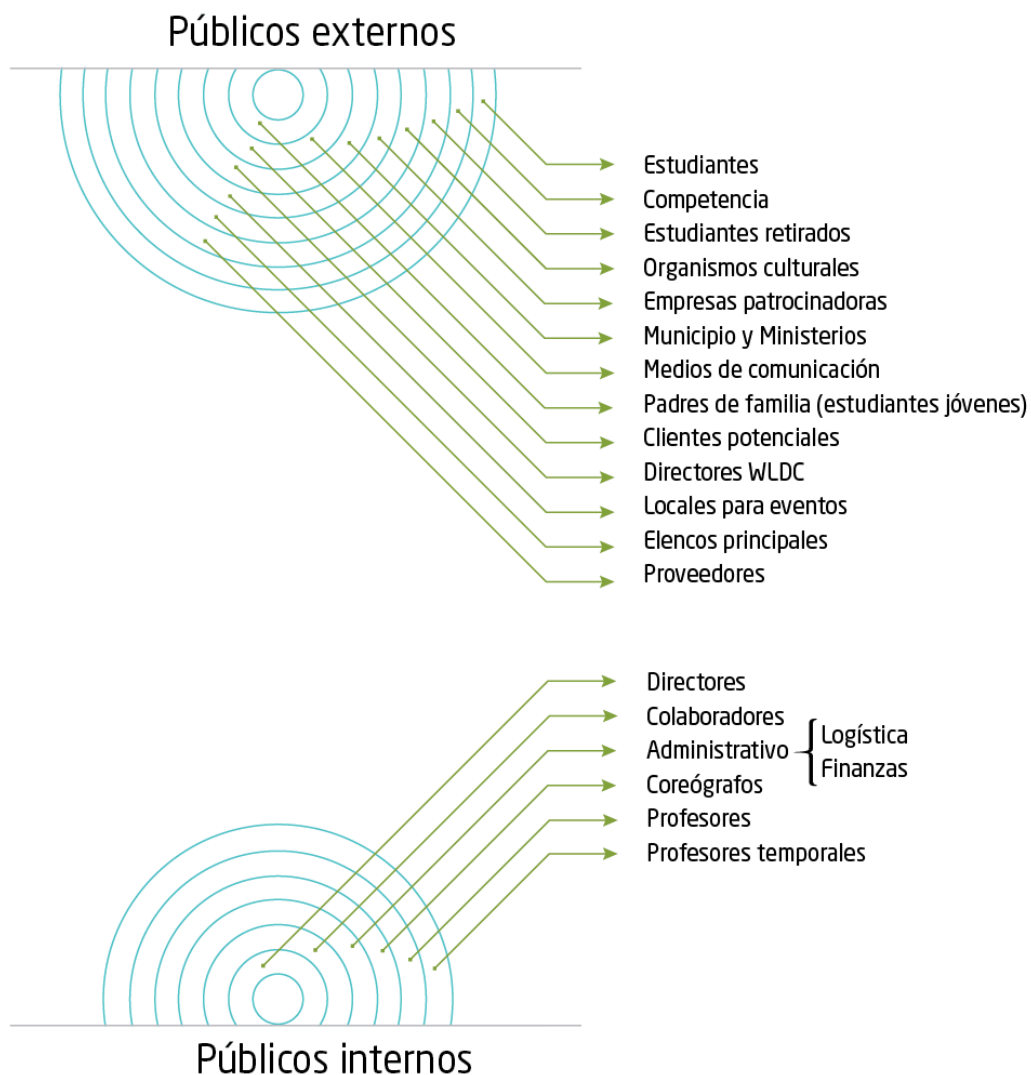


Gráfico 15. Visualización de los públicos de la Escuela Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013)

4.6. Perfil de imagen ideal

Mediante la Auditoria de comunicación realizada a Tropical Dance se plantean ocho atributos a ser percibidos por sus públicos.

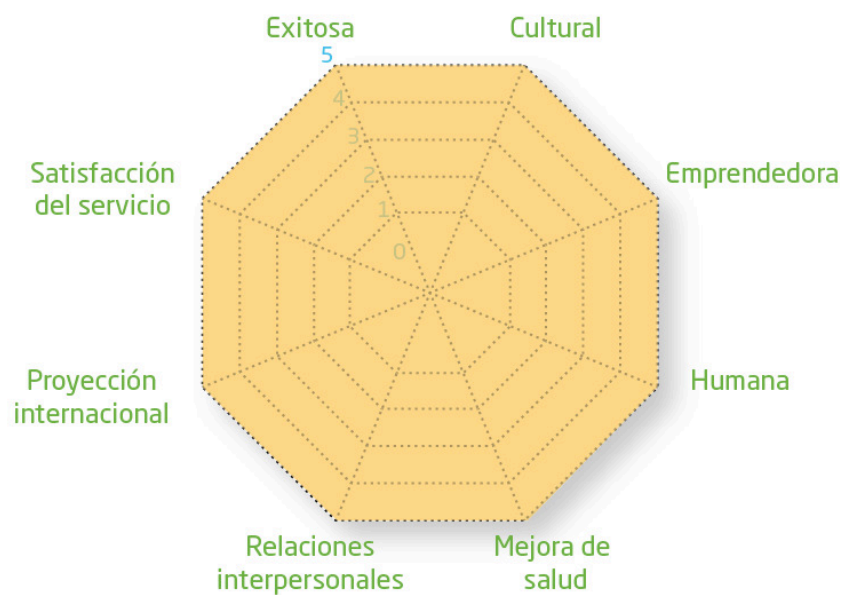


Gráfico 16. Perfil de la Imagen para Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013).

4.7. Políticas de comunicación

Generar políticas de comunicación —entendida como un conjunto de directrices de comportamiento— para el cumplimiento de los objetivos del Plan de comunicación, permite que los mecanismos y herramientas que se utilicen deban estar normados de alguna manera para que su aporte sea cuantificable y sus recursos se optimicen.

Al definir políticas de comunicación, la imagen de la empresa se fortifica al enviar mensajes claros y organizados en el tiempo. Estas políticas se construyen a través de los objetivos estratégicos de comunicación descritos en las siguientes páginas y enfocados en los públicos relevantes. Los voceros de la organización son, su directora general y su director de coreografía (exclusivo para temas técnicos).

El objetivo de las políticas es, crear un sistema de comunicación que permita la gestión, procesamiento y análisis de la información y la retroalimentación.

La política de comunicación no es una camisa de fuerza, sino un referente necesario en la toma de decisiones, por lo tanto son guías en el diario fluir de la comunicación.

Los ejes conductuales deben fundamentarse en:

- La Cultura organizacional; es decir, valores, principios, creencias y maneras de ser definidas por la empresa.
- Estrategia; es decir, que la comunicación tenga un fin mayor, alineado con los objetivos de la empresa y que se puedan medir.
- Talento humano, mantener el atributo humano en el que la empresa busca destacarse.

La política define que todo mensaje debe responder a las siguientes preguntas:

- Qué se debe comunicar
- A quién se va a comunicar
- Para qué se comunica
- Cómo comunicarlo efectivamente

Los parámetros que definen la política de comunicación son:

- Reforzar la cultura organizacional (comunicación interna)
- Lograr que los colaboradores trabajen con entusiasmo y manteniendo los valores corporativos.
- Formas de comunicación
 - *Comunicación descendente*, cuando la organización impulse acciones que correspondan al *core* y giro del negocio.
 - *Comunicación ascendente*, al momento de escuchar a los públicos (de manera organizada) y solicitar reportes y resultados. En el caso de la Escuela, su principal público externo se desenvuelve en las instalaciones, por lo tanto es importante definir los espacios para que los dos tipos de comunicación (interna - externa) fluyan sin interferirse.
 - *Comunicación lateral*, cuando se requiera trabajo en equipo y difusión de actividades.

- Flujo de comunicación
 - Emisión de mensajes de manera clara y lenguaje sencillo, cuidando de no caer en ambigüedades.
 - Exponer la información de manera positiva.
 - Cuando amerite, poner ejemplos que apoyen la decodificación del mensaje.
 - Tono formal y generar “oportunidades” con los públicos que auspician y contribuyen a la realización de proyectos. Tono cordial y familiar con los demás públicos.
 - Analizar el momento adecuado para difundir la información (fechas, eventos, clima político, etc.).
 - Jerarquizar los canales de comunicación según el tipo de información.
 - Establecer la cantidad correcta de información para cada canal utilizado.
 - Definir mecanismos para medir el impacto o difusión del mensaje.
 - Se define que el interlocutor oficial con los estudiantes es el profesor y enlace directo con los directores. Debe realizar un reporte de incidencias para tener material de análisis y discusión.
 - Reuniones semanales donde se aborde resumen de incidencias.
- Comunicación digital

Dar prioridad a la emisión de los mensajes (a menos que no contribuya al plan estratégico) a través de canales digitales por su consumo de recursos y nivel de difusión en un período de tiempo reducido.

4.8. Plan estratégico de comunicación (PEC)

El PEC busca implementar un programa de acciones que fortalezcan el posicionamiento de la Escuela hasta ubicarla en primer lugar de recordación entre los públicos relevantes. Para su elaboración se ha dividido en 2 planes de acción (interno y externo).

4.8.1. Plan de comunicación externo

4.8.1.1. Situación del negocio

Se nota un incremento de competencia que diversifica la oferta alrededor de la Escuela y la necesidad de la empresa de consolidar apoyo de organismos culturales y del sector privado para el desarrollo de eventos y difusión cultural.

4.8.1.2. Ejes y mensajes clave de comunicación a públicos relevantes

En la siguiente lista se observa una jerarquización y agrupación de los públicos externos.

(1E) Estudiantes activos y no activos. Elencos.	{ El eje de comunicación es modernizarse, encontrar nuevos movimientos, sistemas de enseñanza. Provocar que la experiencia del usuario supere las expectativas e impulsar a que su permanencia se extienda. Difundir trabajo con la comunidad para controlar percepción de que solo importa el lucro.
(2E) Estudiantes potenciales.	{ Motivar el proceso de recomendación a través de los activos. Difundir los servicios y beneficios de la actividad.
(3E) Organismos culturales. Municipio y Ministerios. Empresas patrocinadoras.	{ Comunicar que Tropical Dance es una organización seria y con solidez. Comprometida con la cultural y con altos estándares en la calidad del servicio.
(4E) Medios de comunicación.	{ El eje es trabajo y bienestar. Mantenerlos informados sobre las actividades de interés públicos que contribuyan a mejorar la reputación de la empresa.
(5E) Directores WLDC	{ El eje es apoyo y respaldo. Fortalecer el respaldo para establecer nuevos y mejores convenios para mejorar el servicio de la Escuela
(6E) Proveedores	{ El eje es seguridad. Que la empresa sea reconocida como un socio estratégico.

Gráfico 17. Segmentación del público externo en Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013).

4.8.1.3. Objetivos

4.8.1.3.1 General

Posicionar la escuela tropical dance como la escuela de baile generadora de bailarines amateur y profesionales con participación internacional.

4.8.1.3.2 Específicos

- Contribuir al liderazgo de directores y profesores.
- Incrementar la notoriedad (imagen) de la Escuela en los públicos relevantes.
- Posicionar la organización como entrada a competencias internacionales.

4.8.1.4. Desarrollo del plan

En el siguiente cuadro se despliegan las estrategias definidas para alcanzar los objetivos con sus diferentes acciones y a qué público están dirigidas. También se consideran indicadores para evaluar su ejecución o efectividad.

Este plan –por consideraciones académicas– no está limitado por el presupuesto de la organización, en el caso de su aplicación los directores de la organización deben jerarquizar las acciones en función de las prioridades y presupuesto, previo de su aprobación.

En la columna de “responsable” se menciona a la persona(s) que ejecuta la acción; sin embargo, es el Dircom o su figura dentro de la organización el encargado del seguimiento y velar por su correcta ejecución.

En la columna de presupuesto no se incluye los costos internos por remuneración de empleados, movilización o demás rubros implícitos en las actividades diarias de la Escuela.

4.8.1.4.1. Contribuir al liderazgo de directores y profesores

Tabla 14. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 1

Estrategias	Acciones	Responsable	Públicos	Método (instrumento de evaluación)	Indicadores	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto	Observaciones
Exposición de logros y trayectoria	Elaboración de videos documentales de la trayectoria de profesores	Dircom / Productora de video	(3E) Organismos patrocinadores	Conteo	Encuesta de valoración previa y después de publicación	Anual													\$1.500,00	Guionización, tomas y edición.
	Entrevistas en medios de comunicación	Directores y profesores	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Entrevistas efectivas vs. Entrevistas solicitadas	Trimestral													\$0,00	
	Lograr entrevistas en revistas (Líderes, La Familia)	Dircom	(3E) Organismos patrocinadores	Conteo	Publicaciones efectivas vs. publicaciones solicitadas	Anual													\$0,00	
	Presencia en páginas web especializadas	Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Posicionamiento SEO	Número de visitas generadas	Bimensual													\$180,00	Contratar servicio, \$30 por mantenimiento
	Realizar reuniones estratégicas periódicas (desayunos, almuerzos, presentaciones de trabajo) con periodistas especializados	Directores / Dircom	(4E) Medios de comunicación	Presencia en medios	Asistencia periodista vs. Número de publicaciones	Trimestral													\$450,00	10 personas por evento. \$15 por persona
Socialización de metas	Difundir metas y plan de trabajo	Directores / Dircom	(1E) Estudiantes	Encuesta y participación de estudiantes	Análisis de antes y después	Trimestral													\$150,00	Carteles. \$50 por evento
	Memoria corporativa de la organización	Directores	(2E) Estudiantes potenciales	Encuesta	Feedback de los públicos	Anual													\$400,00	Impresión
Controlar rumores	Formularios digitales y recepción de quejas y sugerencias	Webmaster	(1E) Estudiantes	Conteo	Número de mensajes recibidos	Semanal													\$300,00	Costo único. Compra e instalación de app.
	Identificar y establecer canales digitales de comunicación con líderes en los grupos	Webmaster	(1E) Estudiantes	Conteo	Número de mensajes recibidos	Mensual													\$150,00	Costo único. Compra e instalación de app.
Total																		\$3.130,00		

4.8.1.4.2. Incrementar la notoriedad (imagen) de la Escuela en los públicos relevantes.

Tabla 15. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 2

Estrategias	Acciones	Responsable	Públicos	Método (instrumento de evaluación)	Indicadores	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto	Observaciones
Adaptarse a los cambios de la sociedad	Realizar análisis de incremento de demanda por bailes tropicales	Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Investigación de mercado	Informe de clientes potenciales	Trimestral													\$300,00	Encuestas estructuradas. \$100 por evento.
	Implementar medios digitales para la difusión de la información	Webmaster	(1E) Estudiantes	Registro de usuarios	Nº de estudiantes contactados (previo / posterior)	Trimestral													\$600,00	Costo único. Compra e instalación de app.
	Renovación de espacios físicos para mejorar identidad objetual y ambiental	Directores / Diseñador interiores	(1E) Estudiantes	Entrevista	Análisis de satisfacción del usuario	Semestral													\$4.000,00	\$3000 de renovación anual y \$1000 mantenimiento
Comunicar actividades	Envío mensual de boletín de prensa	Dircom	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Boletines enviados vs. Publicados	Mensual													\$0,00	
	Implementación de carteleras digitales	Webmaster	(1E) Estudiantes	Entrevista. Participación de usuarios	Análisis de satisfacción del usuario	Diario													\$1.800,00	Costo único. Compra e instalación de app y equipos
	Gestión en redes sociales. Promociones y mensajes periódicos.	Webmaster	(1E) Estudiantes	Registro nuevos seguidores	Aumento de seguidores	Diario													\$200,00	Costo por capacitación a responsable
	Analizar estadísticas de impacto de los mensajes	Dircom	(1E) Estudiantes	Conteo	Incremento de participación en actividades	Quincenal													\$0,00	
	Teleducación. Capítulos con pasos y recomendaciones	Dircom / productora	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Horas de práctica individual (previo / posterior)	Trimestral													\$1.200,00	Filmación y edición
	Publicar en la web informes de calidad y responsabilidad social	Directores / webmaster	(5E) Directores WLDC	Estadísticas	Incremento en el apoyo a congreso del 2014 vs. 2013	Trimestral													\$0,00	
	Identificar a los periodistas encargados de la difusión de eventos y cultural	Dircom / periodista	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Publicaciones efectivas vs. Boletines enviados	Semestral													\$200,00	Periodista que levante base de datos
Hacer recorridos y dar beneficios o descuentos para que usen el servicio	Dircom / directores	(3E) Organismos patrocinadores	Apoyo a generación de eventos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Trimestral													\$450,00	\$150 por evento. Coffe breaks o bocaditos	
Definir modelos de boletines de prensa	Dircom	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Publicaciones efectivas vs. Boletines enviados	Quincenal													\$0,00		

Gestionar Free Press	Invitar a famosos que tomen clases o asistan para promocionarse.	Dircom / RRPP	(3E) Organismos patrocinadores	Feedback de públicos	Nº de artículos de prensa que hagan referencia	Mensual														\$200,00	\$100 por evento. Coffe breaks o bocaditos
	Presencia en televisión, en espacios de entretenimiento matutinos. (Club de la mañana, En contacto, etc)	Elencos principales	(3E) Organismos patrocinadores	Observación	Presentaciones realizadas vs. Pedidos de presentación	Mensual														\$0,00	
	Clases al aire libre en espacios públicos	Profesores	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Asistentes Vs. Nuevos inscritos	Bimensual														\$0,00	
	Contactar con periodistas para realización de crónicas de bailarines profesionales y amateur	Dircom / periodista	(3E) Organismos patrocinadores	Conteo	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Anual														\$0,00	
Difundir los servicios	Elaborar documento que describa los beneficios del baile, en salud y a nivel psicológico	Directores	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Nº de nuevos estudiantes	Anual														\$230,00	Impresión
	Revista institucional	Dircom / directores	(3E) Organismos patrocinadores	Encuesta. Feedback de públicos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Trimestral														\$950,00	Impresión
	Difundir cronograma de presentaciones	Dircom	(6E) Proveedores	Encuesta. Presencia de usuarios	Asistencia a eventos (previo / posterior)	Bimensual														\$120,00	Afiches
	Difundir calendario de talleres	Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Asistencia a talleres (previo / posterior)	Bimensual														\$0,00	Incluido en el precio anterior
	Contribuir a eventos sociales de los estudiantes	Director logística	(6E) Proveedores	Comparación de datos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Mensual														\$0,00	
	Elaborar brochures, volantes, y plegables con la oferta de servicios	Diseñador	(1E) Estudiantes	Conteo	Incremento de nuevos estudiantes	Trimestral														\$300,00	Impresión
	Implementar campaña viral "Yo soy baile"	Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Incremento de nuevos estudiantes	Anual														\$800,00	Merchandising
Generar video documental de la escuela previo a un evento internacional.	Dircom / productora	Todos	Comparación de datos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Anual														\$1.200,00	Guionización, tomas y edición.	
Definir frecuencia de actualización de carteleras y sitio web	Webmaster	(1E) Estudiantes	Comparación de datos	Asistencia a eventos (previo / posterior)	Diario														\$0,00		

	Identificación de nombre y clase según las salas	Diseñador	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Anual												\$200,00	
	Sistema de recordación de clases	Webmaster	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Diario												\$0,00	App ya adquirida, requiere otro enfoque.
Mantener (aumentar) la reputación en los estudiantes	Entrega de diplomas y certificados al finalizar un ciclo	Profesores	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Trimestral												\$180,00	\$60 por evento. Impresión de diplomas y bocaditos.
	Entregar kit de inducción cuando empieza un estudiante. Con documentación, reglamentos, merchandising y recomendaciones generales.	Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Comparación de datos	Incremento de nuevos estudiantes	Diario												\$500,00	\$5 por kit. Estimado 100 estudiantes nuevos
	Reconocimientos a bailarines destacados	Profesores	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Anual												\$20,00	Impresión de certificados
	Reconocimientos a trabajo en equipo.	Directores / profesores	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Anual												\$20,00	Impresión de certificados
	Testimonios de experiencias de estudiantes	Dircom / profesores	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Incremento de nuevos estudiantes	Trimestral												\$0,00	
	Entregar guías nutricionales	Profesores / nutricionista	(1E) Estudiantes	Encuesta. Feedback de públicos	Satisfacción del servicio (previo / posterior)	Semestral												\$400,00	Impresión y asesoría nutricional
	Difundir en documentos publicitarios beneficios de practicar con equipo adecuado	Profesores	(1E) Estudiantes	Número de estudiantes nuevos	Incremento de nuevos estudiantes	Semestral												\$90,00	Impresión
	Total																		\$17.710,00

4.8.1.4.3. Posicionar la organización como entrada a competencias internacionales.

Tabla 16. Desarrollo del PEC externo - Objetivo específico 3

Estrategias	Acciones	Responsable	Públicos	Método (instrumento de evaluación)	Indicadores	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto	Observaciones
Difusión de talleres	Incluir un 5% de invitaciones actores culturales	Director evento	(3E) Organismos patrocinadores	Observación	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Anual													\$0,00	
	Enviar invitaciones y vídeos del CV de los expositores a medios de comunicación	Dircom	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Reportajes publicados	Anual													\$130,00	Impresión. 300 invitaciones
	Diseño de revista del evento	Diseño	Todos	Conteo	Asistencia al evento	Semestral													\$2.100,00	Impresión de 1500 revistas
Difusión del evento	Envío de programa tentativo a organismos internacionales	Dircom / RRPP	(5E) Directores WLDC	Comparación de datos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Trimestral													\$250,00	
	Organizar <i>flashmob</i> en los locales de los auspiciantes	Profesores	Todos	Conteo. Respaldo de auspiciantes	Nº de seguidores. Publicaciones en medios	Semanal													\$0,00	
	Generar entrevistas en radios y televisión sobre el evento	Directores / Dircom	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Entrevistas dadas vs. Solicitadas	Semanal													\$0,00	
	Cobertura de televisión de eventos internacionales que organice la escuela	Dircom / directores	(5E) Directores WLDC	Comparación de datos	Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Anual													\$1.300,00	Facilidades para que TV cubra evento
	Invitar a desayunos y clases demo a la prensa especializada	Directores / Dircom	(4E) Medios de comunicación	Conteo	Periodistas invitados vs. Presentes	Anual													\$300,00	20 personas. \$15 por persona
	Organizar una fiesta previo al lanzamiento del evento dirigido a públicos (auspiciantes)	Director evento	(3E) Organismos patrocinadores	Conteo	Asistentes al evento vs. Entradas vendidas	Anual													\$500,00	En discoteca que apoye al evento
	Identificar e involucrar a Dj's que puedan contribuir con la difusión del evento.	Dircom / profesores	(1E) Estudiantes	Conteo	Nº de menciones realizadas en eventos	Anual													\$120,00	Merchandising a 6 DJ
	Promoción en discotecas y teatros.	Dircom / RRPP	(1E) Estudiantes	Comparación de datos	Asistencia al evento	Anual													\$900,00	Afiches, brochure, entradas gratis.
Involucrar a bailarines de diferentes géneros y estilos	Nutrir el evento con reputación de bailarines contemporáneos, clásicos, hip hop, etc. (Llamar la atención de la prensa por su participación)	Dircom / RRPP	(3E) Organismos patrocinadores	Conteo. Presencia en medios (free press)	Bailarines invitados vs. Asistentes. Porcentaje de auspicio y número de aupiciantes (previo / posterior)	Anual													\$0,00	
	Iniciar debate académico sobre alcance del baile (Blogs y sitios web especializados)	Directores / Dircom	(2E) Estudiantes potenciales	Conteo	Nº de registros	Anual													\$300,00	Compra e instalación de app.
Subtotal																		\$5.900,00		
Total PEC externo																		\$26.740,00		

4.8.2. Plan de comunicación interno

4.8.2.1. Situación del negocio

La formación de los profesores y su perfeccionamiento de técnicas son constantes. A nivel administrativo se realizan reuniones periódicas de seguimiento y planeación.

Pese a que el clima laboral es bueno (según entrevistas realizadas), se aprecia distanciamiento entre profesores.

4.8.2.2. Ejes y mensajes clave de comunicación a públicos relevantes

En la siguiente lista se observa una jerarquización y agrupación de los públicos internos:

(1) Directores	{ Debe ser claro y directo. La información debe estar direccionada a cumplir objetivos.
(2) Profesores. Coreógrafos	{ El eje es seguridad y respaldo. El tono a utilizar con ellos debe ser amigable y guiarlos hacia las metas
(3) Colaboradores	{ Fraternidad. Considerados parte de familia "Tropical dance" con un tono emotivo.
(4) Administrativo	{ El eje es excelencia. Que se sientan motivados para cumplir su trabajo en el tiempo planificado.

Gráfico 18. Segmentación del público interno en Tropical Dance.

Elaboración: Autor (2013).

4.8.2.3. Objetivos

- Implementar políticas de comunicación interna
- Establecer un programa que consolide la cultura organizacional

4.8.2.4. Desarrollo del plan

En el siguiente cuadro se despliegan las estrategias definidas para alcanzar los objetivos con sus diferentes acciones y a qué público están dirigidas. También se considera indicadores para evaluar su ejecución o efectividad.

4.8.2.4.1. Implementar políticas de comunicación Interna



Tabla 17. Desarrollo del PEC interno - Objetivo específico 1

Estrategias	Acciones	Responsable	Públicos	Método (instrumento de evaluación)	Indicadores	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto	Observaciones
Definir normas y canales de comunicación	Definición de funciones	Directores / Dircom	(11) Directores	Observación	Nº de funciones detalladas. Manual de funciones y responsabilidades	Semestral													\$0,00	
	Capacitación a los responsables	Dircom	(21) Colaboradores	Entrevista	Efectividad en difusión de mensajes (previo / posterior)	Trimestral													\$300,00	Costo único de capacitación
Prevenir y gestionar rumores	Definir plan de contingencia y vocero	Directores / Dircom	(31) Administrativo	Observación	Clima laboral (previo / posterior). Manual	Anual													\$0,00	
Gestionar identidad corporativa	Actualizar y verificar el uso adecuado del manual de marca	Diseñador	(11) Directores	Observación	Análisis de uso de marca (previo / posterior). Manual	Anual													\$400,00	
	Levantamiento de necesidades de señalética	Diseñador	(21) Colaboradores	Encuesta. Feedback de públicos	Clima laboral (previo / posterior). Implementación de la señalización	Anual													\$150,00	
	Desarrollo de material POP que refuerce el sentimiento de pertenencia e imagen de la organización	Diseñador	Todos	Encuesta. Feedback de públicos	Clima laboral (previo / posterior)	Semestral													\$600,00	Impresión, banners, afiches carteleras
Gestionar el adecuado uso de herramientas digitales	Desarrollar una intranet o zona privada en la web	Webmaster	Todos	Conteo	Estadísticas de uso de la herramienta	Mensual													\$1.200,00	
	Desarrollar herramientas digitales que permitan interacción y retroalimentación.	Webmaster	Todos	Conteo	Número de mensajes recibidos	Mensual													\$0,00	App ya comprada. Actuar otra función
Preparar a los portavoces de la organización (Media Training).	Capacitar a voceros empresariales en habilidades de expresión, manejo de cámara, entre otros (Media Training).	Directores / Dircom / Empresa especializada	(11) Directores	Encuesta	Efectividad de emisión de mensajes en entrevistas	Anual													\$300,00	Capacitación a través de empresa capacitada
	Reuniones semanales para tratar temas varios y avances con Gerencia General.	Directores	(11) Directores	Encuesta. Informe de reuniones	Clima laboral (previo / posterior)	Semanal													\$0,00	
Gestión de crisis	Elaborar guía en caso de crisis	Directores / Dircom	(11) Directores	Observación	Simulacro de aplicación de plan	Anual													\$0,00	
Subtotal																			\$2.950,00	

4.8.2.4.2. Establecer un programa que consolide la cultura organizacional

Tabla 18. Desarrollo del PEC interno - Objetivo específico 2

Estrategias	Acciones	Responsable	Públicos	Método (instrumento de evaluación)	Indicadores	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto	Observaciones
Reforzar imagen actual de la organización	Levantar oportunamente información positiva respecto a los éxitos de la Empresa.	Directores / Dircom	(31) Administrativo	Encuesta. Feedback de públicos	Clima laboral (previo / posterior)	Mensual													\$0,00	
	Desarrollo de campañas en redes sociales con estrategias y conceptos creativos.	Dircom / webmaster	(21) Colaboradores	Conteo	Nº de mensajes enviados vs. respuestas	Bimensual													\$0,00	
	Enviar boletines internos	Directores / Dircom	(31) Administrativo	Encuesta. Feedback de públicos	Clima laboral (previo / posterior)	Quincenal													\$0,00	
	Renovar uniformes	Directores	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual													\$400,00	
Mejora clima laboral	Dictar talleres de coaching, trabajo en equipo y su aplicación en su vida personal	Empresa especializada	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual													\$1.200,00	Contratación de couch
	Mejorar áreas de uso compartido	Directores / diseñador interiores	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Semestral													\$2.500,00	
	Modernizar mobiliario (que haya cumplido su vida útil)	Directores / diseñador interiores	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual													\$300,00	
	Realizar convención con todos los colaboradores de la organización	Directores / Logística	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual													\$2.500,00	Presupuesto por persona \$100
	Organizar talleres de capacitación interna	Directores / Profesores	(41) Profesores Coreógrafos	Encuesta.	Clima laboral (previo / posterior)	Semestral													\$200,00	Coffe breaks y bocaditos
	Organizar eventos por cumpleaños	Administrativos	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Mensual													\$240,00	Presupuesto mensual de \$20
Transmitir a todos los colaboradores la filosofía	Revisar la filosofía empresarial: Visión, Misión y Valores	Directores / Dircom	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual													\$0,00	

empresarial, resaltando la importancia que tienen el capital humano dentro de la empresa y los objetivos	Contratar producción de videos que difundan la cultura organizacional y sus beneficios	Dircom / productora	(21) Colaboradores	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Anual												\$800,00	Guionización, tomas y edición.
	Imprimir material atractivo y directo sobre el alcance esperado.	Diseñador	Todos	Encuesta	Clima laboral (previo / posterior)	Semestral												\$180,00	Impresión
Subtotal																\$8.320,00			
Total PEC interno																\$11.270,00			

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Dentro de la Escuela Tropical Dance es factible aplicar un PEC alineado con el Plan Estratégico para posicionarla como escuela generadora de talentos.
- Aplicando el PEC se fideliza a los estudiantes (clientes) y se construye una buena reputación.
- La aplicación estratégica de la comunicación permite gestionar adecuadamente los procesos y optimizar recursos, además de brindar herramientas y mecanismos que permitan medir su efectividad.
- Es importante establecer canales de retroalimentación que permitan escuchar a los públicos; no necesariamente, para hacer lo que ellos quieren o esperan, sino para estructurar los mensajes en función de sus necesidades, objetivos y giro del negocio.
- Con la profesionalización de la comunicación se definen procesos que permiten generar una metodología propia (acorde a la organización) para cumplir con los objetivos y tácticas definidas.
- Es necesario construir buenas relaciones con los medios de comunicación ya que son actores estratégicos que pueden contribuir a la realización de los proyectos y eventos que tiene la organización
- Un plan de comunicación puede aplicarse tanto en empresas grandes, medianas y pequeñas. En todas ellas constituye una pieza fundamental para el éxito de negocio.
- Sin el apoyo de los directivos o tomadores de decisiones, las empresas no pueden ejecutar eficazmente un plan de comunicación, por lo tanto es imprescindible contar con su apoyo decidido.
- Todos los mensajes que emita la organización no necesariamente, deben enviarse en todos los canales, por lo tanto hay que definir las rutas adecuadas en función de las características y beneficios que estas ofrezcan.

5.2. RECOMENDACIONES

- La aplicación del presente plan de comunicación interna y externa incidirán positivamente en el desarrollo de las actividades de la organización, mejorará el clima laboral y el ambiente de práctica; además de fortalecer los lazos interpersonales de los estudiantes.
- Al ser una PYMES se recomienda la contratación de un consultor externo (Dircom) que gestione y articule la ejecución del plan de comunicación planteado. De esta manera, se evita una carga de trabajo adicional a colaboradores con funciones definidas y sin especialidad en comunicación.
- Las políticas de comunicación deben construirse paulatinamente y ser monitoreadas y evaluadas antes de consolidarse. Una vez implantadas en la organización servirán de marco para la ejecución de cualquier plan de comunicación. Incluso pueden generar directrices para la elaboración del Plan estratégico de la organización.
- La comunicación es un activo intangible que puede generar reputación y mejorar la imagen organizacional frente a los públicos de interés, por lo que se recomienda busque cumplir siempre un objetivo —que contribuya en la ejecución del PEC— y que este se pueda medir.
- La preparación de los voceros es prioritaria para elaborar mensajes claros y efectivos especialmente, en medios de comunicación, donde las oportunidades de tener un espacio son fugaces.
- Es importante, que la organización aproveche los resultados positivos de la investigación realizada (ya que mantiene un valor de imagen importante en sus estudiantes) para fortalecer los servicios que presta en sus públicos potenciales.
- Dentro del Plan estratégico de la organización se recomienda prestar atención a la responsabilidad social. A través de proyectos y actividades con sectores vulnerables donde pueden encontrar grandes talentos en el ambiente artístico y aportar al desarrollo de la comunidad.

REFERENCIAS

- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J., Fuentes, S., García, S., Losada, J., Morales, O., Pizzolante, I. y Ritter, M. (2005). *Máster Dircom: los profesores tienen la palabra*. Medellín, Bogotá: Universidad de Medellín.
- Bosovsky, G. (2011). *Material teórico investigación estratégica y auditoría de imagen global*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2012). *DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com SL.
- Fonseca, M. (2000). *Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica*. (2ª. Ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Estados Unidos: Pitman.
- Fuentes, S. (2012). *La comunicación de Marketing de producto / servicio*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Hernández, A. (2012). *Management y habilidades directivas*. Quito, Ecuador: UDLA.
- ICEX. (2004). *Cómo mostrarse, saber comunicar*. Recuperado el 9 de octubre de 2013, http://www.el-exportador.com/032004/imprimir/portada_articulo.htm
- IMCA. (2002). *Relaciones públicas*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/relpubimca.htm>
- Kaplún, M. (1985). *El Comunicador Popular*. Buenos Aires, Argentina: LUMEN-HVMANITAS.
- Lamb Charles, H. J. (2006). *Marketing*. México: International Thomson Editores.

- Losada, J. (2012). *Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito: UDLA.
- Martínez, E., y Sánchez, S. (2010). *Educomunicación*. Recuperado el 9 de octubre de 2013, de http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0016_educomunicacion.htm
- Parra, G. (2000). *Bases Epistemológicas de la Educomunicación: definiciones y perspectivas de sus desarrollo*. Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Ritter, M. (2010). *El Valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.
- Stanton W., Etzel. M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Tabosa, S. (2009). *Educomunicación: un nuevo campo*. Recuperado el 9 de octubre de 2013, de: http://www.educomunicacion.org/files/EDUCOMUNICACION_esp.pdf
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Villamarín, J. (2010). *Relaciones con los medios y líderes de opinión*. Quito, Ecuador: UDLA.






ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADOS ENCUESTAS






¿Cómo califica usted a Tropical Dance en relación a otras escuelas?

Número de encuestados = 83

Una de las mejores	61.45%		51
Muy buena	33.73%		28
Una buena organización	3.61%		3
Una organización regular	1.2%		1
Menos que regular	0%		0






¿Cómo le hace sentir el trato que recibe de la Escuela?

Número de encuestados = 82

Me agrada mucho	41.46%		34
Me agrada	51.22%		42
Me es indiferente	6.1%		5
Me desagrada	1.22%		1
Me desagrada mucho	0%		0




Considera que el rol social que cumple la Escuela en la comunidad y en el país es:

Número de encuestados = 82

Muy positivo	54.88%		45
Positivo	45.12%		37
Ninguno	0%		0
Parcialmente negativo	0%		0
Negativo	0%		0

¿Usted conoce la Misión y Visión de la Escuela?

Número de encuestados = 83


Las conozco muy bien	8.43%		7
Tengo un buen conocimiento	21.69%		18
Conozco algo de ellas	25.3%		21


Hay pero no las conozco 25.3%  21


No tengo idea que existen 19.28%  16

Cómo calificaría el nivel de organización administrativa de Tropical

Número de encuestados = 83

Totalmente de acuerdo 39.76%  33

Parcialmente de acuerdo 44.58%  37


Ni acuerdo ni desacuerdo 8.43%  7

Parcialmente en desacuerdo 6.02%  5


Totalmente en desacuerdo 1.2%  1

¿Esta de acuerdo con las decisiones y gestiones adoptadas por los directores?

Número de encuestados = 83

Totalmente de acuerdo 32.53%  27

Parcialmente de acuerdo 42.17%  35

Ni acuerdo ni desacuerdo 22.89%  19

Parcialmente en desacuerdo 2.41%  2

Totalmente en desacuerdo 0%  0

La actividad artística que realiza le produce

Número de encuestados = 83

Mucha satisfacción 74.7%  62

Satisfacción 22.89%  19






Indiferencia 2.41%  2

Insatisfacción 0%  0

Mucha insatisfacción 0%  0






De manera general puede decir que esta Escuela...

Número de encuestados = 83

Me agrada mucho	73.49%		61
Me agrada	25.3%		21
Me es indiferente	0%		0
Me desagrada	1.2%		1
Me desagrada mucho	0%		0






Siente que sus compañeros están contentos de pertenecer a esta Escuela

Número de encuestados = 82

Marketing / Ventas	78.05%		64
Comunicación	20.73%		17
Servicio al Cliente	1.22%		1
Infraestructura	0%		0
Está bien como está	0%		0






La calidad trabajo que hace su instructor es

Número de encuestados = 80

Excelente	77.5%		62
Muy buena	22.5%		18
Aceptable	0%		0
Buena	0%		0
Baja	0%		0

El nivel y facilidad de comunicación con su instructor es:

Número de encuestados = 80

Excelente	62.5%		50
Muy buena	35%		28
Aceptable	2.5%		2
Buena	0%		0
Baja	0%		0

La información que da su instructor sobre los planes, proyectos y actividades de la Escuela es:

Número de encuestados = 80

Excelente	46.25%		37
-----------	--------	---	----

Muy buena 38.75%  31

Aceptable 13.75%  11

Buena 1.25%  1

Baja 0%  0

La formación artística de la Escuela es :

Número de encuestados = 81

Excelente 61.73% 

Muy buena 35.8% 

Aceptable 2.47% 

Buena 0% 

Baja 0% 

Sus posibilidades de pertenecer a los elencos principales son:

Número de encuestados = 78

Altas 24.36% 

Dependen de otros factores 34.62% 

Son inciertas 25.64% 

Hay pocas posibilidades 5.13% 

No hay ninguna posibilidad 10.26% 

Siente que su instructor apoya su crecimiento y desarrollo en la Escuela:

Número de encuestados = 79

Me resulta fácil encontrar lo que busco. 64.56% 

Me resulta complicada. 24.05% 

Me es indiferente. 8.86% 



Otro 2.53% 

Sugiero que la Escuela invierta en:

Número de encuestados = 81






Contenido desactualizado 19.75% 

Es aceptable 22.22% 

Mucho contenido de interés	3.7%		3
Excelente. El contenido es adecuado	46.91%		38






Rapidez de la respuesta por e mail

Número de encuestados = 71

Baja	9.86%		7
Buena	5.63%		4
Aceptable	21.13%		15
Muy buena	40.85%		29
Excelente	22.54%		16






Rapidez de la respuesta por teléfono

Número de encuestados = 81

Baja	1.23%		1
Buena	3.7%		3
Aceptable	14.81%		12
Muy buena	29.63%		24
Excelente	50.62%		41






Facilidad para contactar

Número de encuestados = 81

Baja	2.47%		2
Buena	2.47%		2
Aceptable	17.28%		14
Muy buena	30.86%		25
Excelente	46.91%		38






Resolución del problema

Número de encuestados = 82

Baja	0%		0
Buena	6.1%		5
Aceptable	20.73%		17
Muy buena	43.9%		36
Excelente	29.27%		24






Profesionalidad de la persona que le atendió

Número de encuestados = 79

Baja	1.27%		1
Buena	2.53%		2
Aceptable	13.92%		11
Muy buena	32.91%		26
Excelente	49.37%		39






Comunicación de la página web

Número de encuestados = 77

Baja	3.9%		3
Buena	9.09%		7
Aceptable	18.18%		14
Muy buena	36.36%		28
Excelente	32.47%		25






Relaciones públicas

Número de encuestados = 79

Baja	2.53%		2
Buena	3.8%		3
Aceptable	24.05%		19
Muy buena	45.57%		36
Excelente	24.05%		19



¿Qué medio utiliza usted para comunicarse con la escuela?

Número de encuestados = 81

Mail	11.11%		9
Teléfono	48.15%		39
Facebook	9.88%		8
Personalmente	25.93%		21
Amigos	4.94%		4

¿Cuál es el medio por el cual se entera de los eventos y actividades de la escuela?

Número de encuestados = 80

Mail	6.25%		5
Compañeros / amigos	47.5%		38

Carteleras	6.25%	■	5
Afiches y volantes	8.75%	■	7
Facebook	30%	■	24
Otro	1.25%		1

¿Qué medio prefiere para ser informado de los eventos y actividades?

Número de encuestados = 79

Mail	48.1%	■	38
Compañeros / amigos	12.66%	■	10
Carteleras	8.86%	■	7
Afiches y volantes	2.53%	■	2
Facebook	26.58%	■	21
Otro	1.27%		1

Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación de la Escuela?

Número de encuestados = 82

Mucha satisfacción	37.8%	■	31
Satisfacción	50%	■	41
Indiferencia	8.54%	■	7
Insatisfacción	3.66%	■	3
Mucha insatisfacción	0%	■	0

¿Cuál fue el principal motivo por el que eligió Tropical?

Número de encuestados = 70

Me lo recomendó un amigo	61.43%	■	43
Había oído hablar bien	17.14%	■	12
Tiene la mejor relación calidad/precio.	5.71%	■	4
Tiene el producto o servicio que requiero	2.86%	■	2
Me da confianza	4.29%	■	3
Otro	8.57%		6

¿Sabe a quién se tiene que dirigir en caso de dudas o problemas?

Número de encuestados = 73

Siempre	39.73%	■	29
En la mayoría de veces	38.36%	■	28
Pocas veces	12.33%	■	9
Nunca	9.59%	■	7

Considera que hay suficiente diálogo (comunicación) entre usted y la Escuela

Número de encuestados = 73

Totalmente de acuerdo	43.84%	■	32
Parcialmente de acuerdo	36.99%	■	27
Ni acuerdo ni desacuerdo	13.7%	■	10
Parcialmente en desacuerdo	4.11%	■	3
Totalmente en desacuerdo	1.37%	■	1

¿Cómo valora la atención recibida por el personal de Tropical?

Número de encuestados = 73

Excelente. Resuelven todas mis dudas	47.95%	■	35
Aceptable. Me atienden correctamente	50.68%	■	37
Deficiente. Debe mejorar	1.37%	■	1
No necesito ayuda	0%	■	0






¿Qué opina del contenido de la página web de la Escuela?

Número de encuestados = 69

Contenido desactualizado	55.07%	■	38
Es aceptable	23.19%	■	16
Mucho contenido de interés	14.49%	■	10
Excelente. El contenido es adecuado	7.25%	■	5





Conoce los proyectos que genera la Escuela?

Número de encuestados = 74

Las conozco muy bien	28.38%		21
Tengo un buen conocimiento	31.08%		23
Conozco algo de ellas	20.27%		15
Hay pero no las conozco	14.86%		11
No tengo idea que existen	5.41%		4





¿Cuál es su criterio sobre la publicidad de la Escuela?

Número de encuestados = 74

Contenido desactualizado	29.73%		22
Es aceptable	60.81%		45
Mucho contenido de interés	5.41%		4
Excelente. El contenido es adecuado	4.05%		3





¿Qué opina de las carteleras que hay en la Escuela?

Número de encuestados = 74

Encuentro información interesante	71.62%		53
Me resulta complicada.	8.11%		6
Me es indiferente.	13.51%		10
Otro	6.76%		5

En su grupo de baile hay conflictos interpersonales:






Número de encuestados = 73

Nunca	78.08%		57
Casi nunca	17.81%		13
A veces	4.11%		3
Casi siempre	0%		0

Siempre 0%  0






Siente que en la Escuela a usted

Número de encuestados = 73

Le tienen mucha estimación	35.62%		26
Es estimado	45.21%		33
Le dan el reconocimiento necesario	13.7%		10
No siempre soy bien aceptado	0%		0
Son indiferentes	5.48%		4






Mi grupo trabaja como un equipo:

Número de encuestados = 74

Nunca	5.41%		4
Casi nunca	1.35%		1
A veces	17.57%		13
Casi siempre	28.38%		21
Siempre	47.3%		35




Dispone de todos los equipos, máquinas, materiales, suministros, para practicar su actividad



Número de encuestados = 74

Totalmente de acuerdo	39.19%		29
Parcialmente de acuerdo	32.43%		24
Ni acuerdo ni desacuerdo	22.97%		17
Parcialmente en desacuerdo	4.05%		3
Totalmente en desacuerdo	1.35%		1

La condiciones físicas influyen en su desempeño






Número de encuestados = 73

Positivamente	71.23%		52
A veces positivamente	15.07%		11
No influyen	9.59%		7

A veces negativamente	2.74%		2
Negativamente	1.37%		1






Las condiciones físicas en las que entrena son

Número de encuestados = 73

Muy buenas	47.95%		35
Buenas	42.47%		31
Tolerables	8.22%		6
Indiferentes	0%		0
Tensionantes	1.37%		1

Considero que los resultados de esta encuesta pueden ser:

Número de encuestados = 74

Excelente	60.81%		45
Muy buena	36.49%		27
Aceptable	2.7%		2
Buena	0%		0
Baja	0%		0

Encuestas de este tipo se deberían realizar

Número de encuestados = 74

Dos veces por año	52.7%		39
Una vez por año	27.03%		20
Ocasionalmente	20.27%		15
Solo con fines específicos	0%		0
No se debería realizar	0%		0

ANEXO 2

Enlaces a noticias y reportajes relacionados con la Escuela Tropical Dance.

- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-vivira-tres-dias-de-salsa-589941.html>
- http://www.elcomercio.ec/entretenimiento/Quito-evento-salsa-congreso-bailes-espectaculos_0_989301161.html
- <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/157008-quito-sera-sede-del-ecuador-salsa-congress-desde-la-mitad-del-mundo/>
- http://ec.prensadehoy.com/videos/Beda_4th_Ecuador_Salsa_Congress_2013-vidHqFdnlnaEtQ.html
- <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101552621#.UlnhYmRaaB4>
- <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/43589-quito-sera-sede-del-ecuador-salsa-congress-desde-la-mitad-del-mundo/>
- http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/del_30_de_julio_al_1_de_agosto_la_salsa_se_tomara_quito_durante_el_ldquoecuador_salsa_congress_rdquo--671
- <http://www.elmercurio.com.ec/340822-ecuador-salsa-congress-2012.html>

ANEXO 3

Identidad Visual

Logotipo

TROPICAL dance

Mascota



Invitaciones electrónicas



espectáculo de baile
Una muestra de los procesos artísticos y de baile de Tropical Dance



UN PASO ADELANTE

Domingo 9 de junio de 2013, 18h00
TEATRO UNIVERSITARIO (Av. Universitaria y Av. América)
Costo: \$12



Se fortalece la cultura de baile en Ecuador
Ballet Nacional el Firulete y Tropical Dance: Dos grandes compañías de baile se unen para emprender nuevos proyectos, con proyección internacional.



Tango nuevo
BACHATA nuevo
Salsa Cubana
Salsa Colombiana
Salsa Tango nuevo
INTRO AL BAILE
POP nuevo
FUN FIT WELL dance nuevo

FOMENTANDO UNA CULTURA DE baile.




Venezuz N37-166 y Villavieja • Telf: 3317-422 • Av. República del Salvador N35-79 y Portugal, Plaza Kanto, local 9 • Telf: 2289 993
info@tropicaldance.com.ec • www.facebook.com/tropicaldance.ec



Producción
EQUIPO

ECUADOR SALSA CONGRESS
CUARTA EDICIÓN
2013, TROPICAL DANCE

Dirección General: José Romero
Dirección Logística: Diana Romero, Patricia Anzueto
Dirección Financiera: Soledad Benítez
Dirección Artística y coordinación: Ayan Lambie
Dirección Escenas: María Isabel Anchastry, Luis González, Mayra de Macho
Imagen y diseño: Sofía Romero
Diseño Web y redes sociales: Rafael Romero, Mariana Anzueto
Música: Oton Balbino
Iluminación: César Anchastry
Sonido: Daniel Anzueto
Fotografía: Javier Pineda
Seguimiento: Eduardo Alvarado
Información y ventas: Valeria Galvez y Vanessa Mena

Producción Internacional: Alben Torres
Coordinación Internacional: Jose Mena

www.ecuadorsalsacongress.com.ec



ASPECTO PSICOLÓGICO

Encontrando el equilibrio

Por: Gustavo Marañón, Psicólogo - Coach



¿Bailar salsa ayuda a mi autoestima? ¿Mejora mi autoconfianza? ¿Me ayuda a controlar el estrés y la ansiedad? Sí, sí, sí y sí... estos son algunos de los tantos beneficios del baile y específicamente de la salsa; el solo hecho de ser una actividad que implica movimiento genera progreso en el área física y también en la psicológica. La actividad muscular y cardiovascular que genera, y el cambio positivo en el metabolismo hace que el organismo se modifique y nos de sensaciones de bienestar y control, por esta razón es una excelente manera de bajar los niveles de ansiedad y disminuir el impacto de los elementos estresantes a los que nos sometemos a diario.

Y los beneficios no paran allí, la salsa en particular siendo un ritmo alegre y contagioso, permite que quien la practique perciba su entorno de manera diferente. Normalmente las personas se vuelven más sociables, puesto q el baile en sí te "obliga" a interactuar con otros, y esta sensación de interacción nos hace sentir confianza y un mayor nivel de autoestima, elementos que son trasladados a otras actividades de la vida cotidiana, como el trabajo, por ejemplo, por eso es que a través de la salsa se pueden desarrollar toda una serie de habilidades y actitudes para ese y otros contextos.

Y si desarrollamos mejores habilidades, sobre todo sociales, y actitudes estemos contribuyendo a nuestro propio proceso de desarrollo integral y podremos influir positivamente en las personas con las que interactuamos a diario.

En conclusión, la salsa colabora con el equilibrio personal, con el desarrollo de habilidades y destrezas y a través de esto mejora la percepción que tenemos de nosotros mismos y nos convierte en personas seguras y positivamente influyentes.

ASPECTO FÍSICO

Moviendo el esqueleto

Por: María Isabel Inchausti

La danza como deporte y sus beneficios.

La inclusión de la danza como un deporte sigue en continuo debate, ya que se la asocia al arte del movimiento. Sin embargo, si tenemos en consideración la definición de deporte brindada por la Real Academia Española como "la actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas", es inevitable ver las coincidencias entre la danza y el deporte, en los efectos de esta actividad sobre el organismo. La danza se asocia con una mejora de la autoestima, las funciones físicas, el equilibrio y la capacidad muscular en personas de todas las edades.

Personas ha demostrado que bailar mejora la memoria operativa, la planificación ejecutiva, la habilidad en la realización de multitareas y la concentración. Es más, según el neurólogo John Kra-kauer: "La realización de movimientos coordinados estimula nuestro centro de recompensa cerebral".

Al bailar aumentamos nuestra frecuencia cardíaca y respiratoria adaptándonos a estímulos de mayor intensidad, reduciendo probabilidades de afecciones cardíacas y fatiga respiratoria, disminuyendo la tensión arterial y el riesgo de un infarto. A su vez mejora la estabilidad articular previniendo esguinces y lesiones de ligamentos. Existe un fortalecimiento de los músculos trabajando la flexibilidad y capacidad de elongación, mejorando así la postura. Y podemos continuar así con la larga lista de beneficios de la danza, que es capaz de incrementar la serotonina, endorfinas, adrenalina, entre otras hormonas.

El practicar una danza con seriedad, implica cambiar de estilo de vida, aun con toda la dedicación que implica, la mayoría de las personas que empiezan a bailar ahora no pueden pasar una semana sin bailar. Les ayuda a liberar el estrés, las tensiones, hacer vida social, permite sacarse la oficina de encima y relajarse un par de horas para sí mismos.

Por todo esto, invito a cualquier persona que busque divertirse, aprender y porque no, ponerse en forma, a ser parte de este maravilloso arte deportivo. Gola es cuestión de dejarse llevar y disfrutar de los beneficios que la danza nos otorga, así que a mover el esqueleto.



ACTIVIDADES

Todos los Viernes a partir de las **20h00** en **Tropical 1 (VERACRUZ)**

Viernes Social

de pura Salsa



Viernes Social
 el último del año

BLACK FRIDAY

Tropical se volvió loco!,
 increíbles descuentos,
 sorteos y muchas sorpresas más....

29 nov. 20h00 2usd.




en este 2014

..que no te falte un sueño por el cual luchar, un proyecto que realizar, algo que aprender, un lugar a donde viajar, alguien a quien querer y una buena salsa para bailar...

Feliz año





Te invitamos a formar parte de nuestro elenco artístico con proyección internacional.

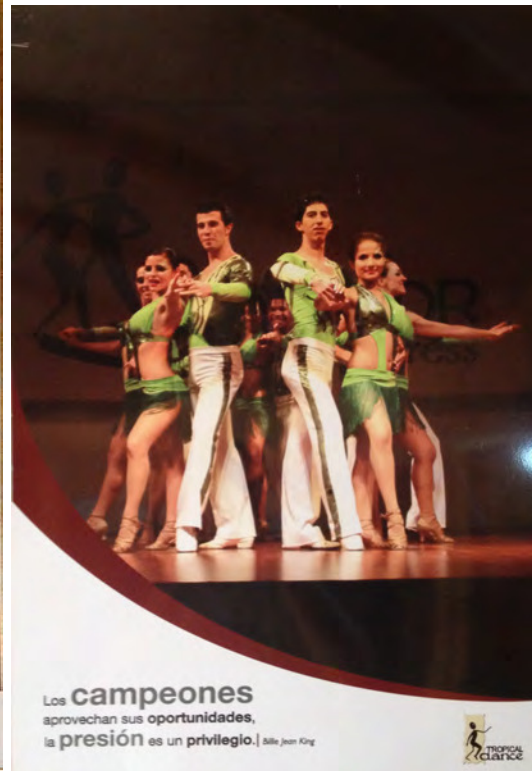
Lugar: Plaza Kendo
Fecha: domingo **18** de agosto
Hora: 9:00 am
Telfs: 226 8999 - 245 9991 - 331 7422
E-mail: tropicaldance.salsa@gmail.com




Audiciones
BAILARINAS y BAILARINES a partir de los 13 años

Afiches internos (fotografías de los originales)

Con mensajes que fomentan el trabajo en equipo, la constancia y determinación.



Instalaciones

