



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

**CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS
DE MARKETING PARA LA ESCUELA CÓNDOR YOGA**

Tesista:

COLMENARES CASTILLO, María Laura

RODRÍGUEZ CAVALLO, Indira Milagros

Tutor:

Sánchez, Ximena

Caracas, abril del 2013

Formato G:

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

Creación de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Escuela
Cóndor Yoga

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado Tutor Jurado

Firma:

Presidente del Jurado Tutor Jurado

DEDICATORIA

Estas páginas se la dedicamos a **Morella Cárdenas** por todos aquellos momentos que vivimos juntas en la realización de este proyecto. No es común encontrar en esta vida personas como ella que ofrecen su ayuda y amistad sin nada a cambio.

A todos aquellos **jóvenes** que algún día encontrarán nuestro trabajo de grado en la biblioteca virtual de la universidad o en internet y la utilizarán de guía para realizar su propio trabajo de grado. Sepan que es un trabajo arduo que requiere dedicación pero al final vale la pena y estarán sumamente orgullosos del aprendizaje adquirido.

A nuestras **familias**, por darnos la fuerza para seguir adelante y cumplir nuestras metas. Ustedes nos dieron un hogar amoroso e inculcaron los valores que nos hacen ser venezolanas optimistas.

A nuestros **hermanos**, hemos crecido juntos y ustedes también nos han ayudado a ser las personas que somos hoy. Esto es una muestra de toda nuestra dedicación y esfuerzo durante cinco años, queremos ser su ejemplo a seguir. Esto es para ustedes.

A todas aquellas personas que amamos pero que no nos acompañan en vida. Particularmente, deseamos dedicarle esta tesis a **José A. Colmenares**, quien siempre estuvo presente a través de los libros que dejó. Son tesoro invaluable y su lectura son el recuerdo más hermoso.

A nuestras valientes **madres**, que nos apoyaron y lo siguen haciendo diariamente, a veces a miles de kilómetros. Ustedes son nuestra fortaleza, son las mujeres que queremos ser el día de mañana. No hay palabras que puedan describir todo lo que significan. Esto es una pequeña retribución por todos los sacrificios que realizan por nosotras.

A nuestros **novios**, por las noches en vela acompañándonos a seguir trabajando en este proyecto de grado, por las salidas para animarnos y por su apoyo incondicional. No sabemos que depara el futuro, pero el presente es hermoso gracias a ustedes.

A nuestros **amigos** de la universidad, fue un placer compartir este camino con ustedes. Nos sentimos afortunadas de tener la compañía de personas tan maravillosas. Nunca olvidaremos los momentos ni buenos ni malos, porque juntos crecimos. Solo queremos decirles algo: vamos a seguir construyendo buenos recuerdos.

Finalmente, a nosotras mismas, aunque suene un poco raro, porque hacer una tesis en pareja es un acto de valentía y pone a prueba una amistad. Ahora podemos decir que lo hemos logrado con éxito y **hoy somos más amigas que nunca**.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a la **Universidad Católica Andrés Bello** por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales integrales.

A la **Escuela Cóndor Yoga** por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro proyecto. Gracias por toda la colaboración, paciencia y entrega que nos brindaron en este periodo que compartimos juntos.

A nuestros **profesores**, que con paciencia y amor nos entregaron el conocimiento. Muy especialmente al profesor **Jorge Ezenarro** por su tiempo, apoyo y colaboración incondicional; gracias por siempre estar presente y transmitirnos de manera amorosa su conocimiento. A la profesora **Yasmín Trak** por servir de guía en la estructuración del proyecto. Finalmente, a nuestra tutora: la profesora **Ximena Sánchez** por animarnos siempre a dar lo mejor de nosotras y a trabajar con esfuerzo y dedicación para lograr un producto de calidad.

A nuestras **familias**, por darnos todo el amor que nos impulsó a cumplir esta meta satisfactoriamente y por acompañarnos en el transcurso del camino al objetivo. A nuestras **madres** por estar allí siempre presentes. A Morella Cárdenas por sus comidas tan ricas, sus noches en vela y su alojamiento servicial y amoroso.

A nuestros **amigos**, que estuvieron en todo momento para animarnos y apoyarnos. A **Coral Camargo** por su disposición y apoyo espontáneo. A nuestro amigo el Sr. Asdrubal por hacernos seguro y agradable el tráfico vehicular de la casa a la universidad y de la universidad a la casa. Y por último pero no menos importante, a nuestro amigo Juan José quien con su apoyo e ideas creativas nos ayudó a alcanzar el objetivo.

Gracias y bendiciones infinitas.

Namasté.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	10
I CAPÍTULO: EL PROBLEMA.....	11
I.1 Descripción del problema.....	11
I.2 Planteamiento del problema.....	16
I.3 Justificación.....	17
I.4 Delimitación.....	18
I.5 Objetivos.....	19
I.5.1 Objetivo general.....	19
I.5.2 Objetivos específicos.....	19
II CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL.....	20
II. 1 El yoga.....	20
II.1.1 Historia del yoga.....	21
II.1.2 Textos sagrados (<i>los Upanishads-los Veda</i>).....	22
II.1.3 Los <i>yoga-sutras</i> de Patanjali.....	23
II.1.4 Filosofía <i>sankhia</i>	23
II.1.5 Swami Vivekanada en América.....	24
II.1.6 Yoga en la actualidad.....	24
II.1.7 Yoga integral.....	26
II.1.7.1 El yoga integral en Venezuela.....	28
II.1.8 Hatha yoga.....	28
II.1.8.1 El hatha yoga en Venezuela.....	31
II.1.9 Ashtanga yoga.....	31
II.1.9.1 Ashtanga yoga en Venezuela.....	33
II. 2 La organización.....	35
II.2.1 Definición de la organización.....	35
II.2.2 Estructura organizacional.....	36

II.2.3	Diseño organizacional.....	37
II.2.4	Identidad e imagen corporativa.....	38
II.2.4.1	Misión.....	38
II.2.4.2	Visión.....	40
II.2.4.3	Valores.....	41
II.2.5	Objetivo organizacional.....	42
II.2.6	Cultura organizacional.....	43
II.2.7	Espiritualidad en la cultura de la organización.....	44
II.2.8	Clima organizacional.....	45
II.2.8.1	Desarrollo de equipos de trabajo	46
II.2.9	Desarrollo organizacional.....	47
II.2.10	Públicos de la organización.....	48
II.2.11	Análisis situacional. Matriz DOFA.....	52
II.3	La comunicación.....	54
II.3.1	Definición de la comunicación.....	54
II.3.2	Ámbito de desarrollo de las comunicaciones.....	55
II.3.2.1	Comunicaciones internas.....	55
II.3.2.2	Comunicaciones externas.....	56
II.3.2.3	Comunicaciones formales.....	56
II.3.2.4	Comunicaciones informales.....	57
II.3.3	Medios de comunicación.....	58
II.3.3.1	Comunicación en internet.....	58
II.3.4	Comunicación organizacional.....	59
II.3.5	Comunicaciones integradas de marketing.....	59
II.3.6	Mensajes clave.....	60
II.4	El mercado.....	61
II.4.1	Definición de mercado.....	61
II.4.2	Investigación de mercado.....	62
II.4.3	Segmentación de mercado.....	62
II.4.4	El mercado meta.....	65
II.5	Estrategia de comunicación.....	66

II.5.1	Definición de estrategia.....	66
II.5.2	Niveles de la estrategia.....	67
II.5.2.1	Estrategia corporativa.....	67
II.5.2.2	Estrategia de negocios o competitiva.....	68
II.5.2.3	Estrategia de diferenciación.....	68
II.5.2.4	Estrategia híbrida.....	69
II.5.2.5	Estrategia operativa.....	69
II.5.3	Dirección estratégica.....	70
II.5.3.1	Posición estratégica.....	70
II.5.3.2	Elecciones estratégicas.....	70
II.5.3.3	Estrategia puesta en acción.....	71
II.5.3.4	Planificación estratégica.....	72
II.5.4	Tácticas.....	72
II.6	Marketing.....	73
II.6.1	Definición de marketing.....	73
II.6.2	Procesos de marketing.....	74
II.6.3	Herramientas de promoción de marketing.....	76
II.6.3.1	Publicidad.....	76
II.6.3.2	Marketing directo.....	76
II.6.3.3	Promoción de ventas.....	78
II.6.3.4	Ventas personales.....	78
II.6.3.5	Marketing electrónico.....	79
II.6.3.6	Relaciones públicas.....	80
II.6.4	Tipos de marketing.....	81
II.6.4.1	Marketing de servicios.....	81
II.6.4.1.1	Servicios.....	81
II.6.4.2	Marketing de relaciones.....	82
II.6.4.3	Marketing social.....	83
II.6.4.3.1	Responsabilidad social.....	84
II.6.5	Posicionamiento.....	85
II.6.5.1	Posición de un servicio o producto.....	86

II.6.6 Diferenciación.....	87
II.6.7 <i>Benchmarking</i>	88
II.7 Competencia.....	89
II.7.1 Definición de competencia.....	89
II.7.2 Tipos de competidores.....	89
II.7.3 Estrategia competitiva.....	90
II.7.4 Ventaja competitiva.....	91
III CAPÍTULO: MARCO REFERENCIAL.....	93
III.1 Escuela Cóndor Yoga.....	93
III.2 Competencia.....	96
III.2.1 Soham Yoga.....	96
III.2.2 Sadhana Yoga.....	97
III.2.3 Yoga Center.....	99
IV CAPÍTULO: MÉTODO.....	100
IV.1 Modalidad.....	100
IV.2 Tipo de investigación.....	101
IV.3 Diseño.....	102
IV.4 Objetivos.....	103
IV.4.1 Objetivo general.....	103
IV.4.2 Objetivos específicos.....	103
IV.5 Sistema de variables.....	104
IV.6 Operacionalización.....	108
IV.7 Unidades de análisis-población y muestra.....	115
IV.8 Instrumentos.....	118
IV.8.1 Encuesta.....	118
IV.8.2 Grupo focal o <i>focus group</i>	121
IV.8.3 Diagnóstico de la competencia o <i>store check</i>	124
IV.9 Validación y ajustes.....	125
IV.9.1 Cambios realizados.....	126
IV.9.2 Ajustes.....	127
IV.9.3 Muestra de instrumentos.....	128

IV.9.3.1 Encuesta cliente externo.....	128
IV.9.3.2 Encuesta cliente interno.....	132
IV.9.3.3 Grupo focal o <i>focus group</i>	134
IV.9.3.4 Diagnóstico de la competencia o <i>store check</i>	136
IV.10 Criterios de análisis	137
IV.10.1 Proceso de análisis.....	142
IV. 11 Limitaciones.....	152
V CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.....	154
V.1 Resultados de encuesta cliente externo.....	154
V.1.1 Cruces de variables de encuesta cliente externo.....	165
V.2 Resultados de encuesta cliente interno.....	172
V.2.1 Cruces de variables de encuesta cliente interno.....	176
V.3 Matriz de vaciado grupo focal o <i>focus group</i>	179
V.4 Matriz de vaciado del diagnóstico de la competencia/Soham Yoga.....	190
V.5 Matriz de vaciado del diagnóstico de la competencia/Sadhana Yoga.....	192
VI CAPÍTULO: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	196
VI.1 Encuesta cliente externo.....	196
VI.2 Encuesta cliente interno.....	199
VI.3 Grupo focal o <i>focus group</i>	200
VI.4 Diagnóstico de la competencia o <i>store check</i>	202
VII CAPÍTULO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING	205
VII.1 Resumen ejecutivo.....	206
VII.2 Análisis de la imagen del servicio.....	207
VII.3 Matriz DOFA.....	209
VII.4 Objetivos generales de marketing y comunicación.....	213
VII.5 Identificación del público meta.....	215
VII.6 Ventaja competitiva.....	218
VII.7 Posicionamiento del servicio.....	219
VII.8 ¿Cómo conectamos con el cliente?.....	220
VII.9 Idea estratégica.....	221

VII.10 Canales de comunicación.....	222
VII.11 Etapas de la estrategia.....	225
VII.12 Plan de medios.....	245
VII.13 Presupuesto.....	249
VII.14 Medición y resultados.....	252
VIII CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	254
VIII.1 Conclusiones.....	254
VIII.2 Recomendaciones.....	257
IX CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA.....	260
IX.1 Fuentes bibliográficas.....	260
IX.2 Fuentes de publicaciones periódicas.....	263
IX.3 Fuentes electrónicas.....	263
IX.4 Fuentes vivas.....	264
X CAPÍTULO: ANEXOS.....	265
Anexo 1. Logo de la Escuela Cóndor Yoga.....	265
Anexos 2-70. Gráficos de barras. (Descripción de resultados).....	265-299
Anexo 71. Grupo focal.....	300
Anexo 72. Juego Cóndor Yoga.....	320
Anexo 73. Formato de comunicaciones formales.....	322
Anexo 74. Responsabilidades del empleado (líder comunicacional).....	323
Anexo 75. Manual de contenido (equipo comunicacional).....	325
Anexo 76. Calendario de reuniones de los empleados.....	326
Anexo 77. Formato de minutas para las reuniones.....	327
Anexo 78. Cartelera para público interno.....	328
Anexo 79. Grupo privado en Facebook® para el público interno.....	328
Anexo 80. Uniformes para público interno.....	329

INTRODUCCIÓN

El 19 de enero del 2012 abre las puertas al público la Escuela Cóndor Yoga. Esta organización por ser una empresa nueva y no poseer un plan estratégico ha debido adaptarse al mercado de manera rápida y sin la organización adecuada para funcionar satisfactoriamente.

La Escuela Cóndor Yoga ofrece al mercado externo un servicio caracterizado por: clases de yoga integral, hatha, ashtanga, entre otros tipos de actividades, que les permite a los clientes mejorar su salud física, mental y emocional de manera efectiva y natural.

De igual manera, el mercado interno es un aspecto muy importante, ya que la mencionada Escuela desea que los empleados se sientan identificados con la organización para la cual y por la cual trabajan. Por ello, la comunicación juega un papel importante en este ámbito, pues es crucial para el mantenimiento de una relación positiva entre los empleados y los clientes actuales y potenciales.

La Escuela Cóndor Yoga, ante la exigencia del mercado, se ha enfrentado a una problemática que afecta su desempeño como empresa. Esta se orienta a fallas en la comunicación, en la publicidad, deficiencias en el entorno laboral, entre otros.

Si la Escuela de yoga no modifica la situación a la que se afronta, y no logra posicionarse en el mercado y diferenciarse de la competencia, la empresa se verá afectada gravemente en un nivel comunicacional y organizacional. Esto conllevará a que la organización pierda importancia en el mercado, y a la larga pueda desaparecer.

El presente estudio busca analizar las necesidades de la Escuela Cóndor Yoga para de esta forma, a través de la evaluación de su entorno y de los clientes actuales y potenciales, establecer una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que le permita diferenciarse eficazmente de la competencia, atraer mayor clientela y fortalecer el sentido de pertenencia y lealtad entre sus clientes.

I CAPÍTULO: EL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Según Tamayo y Tamayo (1993) “cuando se describe un problema se hace ambientación de todas aquellas características que presentan incidencia en el tratamiento del problema” (pág. 60). Partiendo de esta afirmación es necesario conocer en detalle el entorno en el cual se desarrolla la Escuela Cóndor Yoga y todas las variables que influyen en su desempeño, así como los problemas logísticos que la hacen incurrir en errores.

La mencionada empresa, nace de la sociedad entre Victoria Barazarte y Aida Cavallo, ambas instructoras de yoga, con el apoyo de la Asociación Venezolana de Yoga, la cual posee sede en la naciente Escuela. La primera acción que se llevó a cabo fue la búsqueda de la infraestructura en la cual se establecería la Escuela.

Sin embargo, es necesario hacer alusión que en sus inicios, la Escuela llevaba por nombre Escuela de Yoga Integral Swami Asuri Kapila, pero debido a la separación de las socias originales, que expresaron poseer intereses diferentes, la empresa queda en manos de una de las dueñas, Victoria Barazarte, quien tras realizar cambios administrativos registró el nombre de la organización como Escuela Cóndor Yoga.

Seguidamente, para el buen funcionamiento de la Escuela, se inició la búsqueda y selección de personas que cuentan actualmente con la capacidad y formación requerida para realizar un desempeño satisfactorio de su cargo y así mantener a los clientes de la empresa contentos con el servicio que se presta.

La Escuela Cóndor Yoga inicia la emisión de comunicaciones para darse a conocer y atraer clientela. Se comunica a través de panfletos, Facebook®, Twitter® y correo electrónico partiendo de la base de datos de la Asociación Venezolana de Yoga.

Estas comunicaciones se realizaron sin antes formalizar la imagen e identidad corporativa de la organización. Clow Baack (2010) explica que la imagen corporativa “resume que representa la empresa y la posición que ha establecido” (p.26). A su vez Joan Costa (2011) define identidad corporativa como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (p.15).

Basándose en las definiciones anteriores, que la Escuela Cóndor Yoga no posea una imagen e identidad claras y definidas, conlleva a la distribución de mensajes que carecen de rasgos representativos, lo que dificulta la identificación del cliente potencial con la Escuela, así como el posicionamiento exitoso en el mercado y la diferenciación de otras escuelas o centros de yoga que ofrecen las mismas actividades o servicios.

Se plantea entonces la importancia de que la Escuela Cóndor Yoga defina estos elementos para lograr afianzarse como compañía y diferenciarse del resto, creando así una identidad propia que le permita atraer clientes potenciales que se identifiquen con su imagen y aumentar el sentido de pertenencia del público interno y externo.

Aunado a esto, la Escuela Cóndor Yoga, al tomar como punto de partida los clientes de la Asociación Venezolana de Yoga, relega el análisis y la selección del mercado al cual deberían estar dirigidas las comunicaciones. La Asociación Venezolana de Yoga y la Escuela Cóndor Yoga, a pesar de abarcar un mismo ámbito, no ofrecen los mismos servicios, por ello la Escuela Cóndor Yoga debe realizar un estudio profundo de su mercado real y potencial.

Kotler y Armstrong (2007), en su libro, *Marketing. Versión para Latinoamérica*, establecen que mercado se define como “el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto o servicio” (p. G-7).

Tomando en cuenta que la empresa no ha llevado a cabo un estudio y análisis de su mercado real y potencial, con respecto a las necesidades que la misma debería satisfacer, se determina que no existe un conocimiento de las preferencias de la clientela que permita a la Escuela Cóndor Yoga trabajar y ofrecer servicios en función de los requerimientos del mercado meta.

En una sociedad donde la información fluye libremente es de suma importancia para una empresa conocer a profundidad su competencia, pues permite a la compañía conocer las características que la diferencian de sus competidores y así transmitirlo a través de sus mensajes al cliente.

Sin embargo, en el caso que se estudia, la Escuela Cóndor Yoga no posee conocimiento de la competencia a la que se enfrenta, esto conduce a una limitación en los servicios que la Escuela presta, pues no encuentra una manera eficiente de posicionarse en el mercado para darse a conocer a los usuarios potenciales entre el resto de las escuelas o centros que se dedican al yoga y así lograr que los clientes tomen una decisión de compra orientada al servicio que se ofrece.

La falta de posicionamiento afecta la personalidad de la empresa, esto incide en la percepción que los clientes tienen de la misma, pues pueden pensar que abarca los mismos aspectos que las otras escuelas de yoga conocidas por ellos, lo cual influye en la manera en la que hablan de la empresa, y a largo plazo en la diferenciación.

A su vez, la Escuela Cóndor Yoga, en el ámbito de comunicaciones internas debe generar un plan estratégico que les permita a sus empleados identificarse con la organización.

En gran medida, el desapego existente en estos momentos en los empleados hacia la empresa se debe a que no se le ha otorgado importancia a la necesidad de formalizar la misión, la visión, los valores y objetivos de la Escuela Cóndor Yoga.

Para que de esta forma puedan estar al alcance de los empleados, y estos a su vez, los asimilen y transmitan satisfactoriamente a los usuarios actuales y potenciales de la empresa.

Chiavenato (2007) explica que la misión “define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir” (pág. 20). Que los empleados desconozcan la misión de la Escuela trae como consecuencia que los mismos no se identifiquen con la empresa y a su vez esto no les permite trabajar proactivamente para lograr los objetivos de la organización.

Refiriéndose a la visión Johnson, Scholes y Whittington (2006) también manifestaron su concepto de visión como “el estado futuro o deseado para la organización. Se trata de la aspiración” (p. 14).

La definición construida por Hills y Jones (2009) explica que los valores “establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (p. 14). Así, destaca la importancia de que los empleados conozcan los valores en los cuales la empresa desea afianzar su servicio y comunicaciones.

Solo de esta manera los empleados serán capaces de transmitir los valores a todas las personas que se acerquen a la infraestructura de la Escuela en la búsqueda de información o compra del servicio; así también se fortalece la relación y la empatía hacia la empresa.

A su vez, Chiavenato (2007) determina a los objetivos como “una situación deseada que se quiere alcanzar” (pág. 22). Conocer los objetivos trazados por la empresa permite a los empleados direccionar sus acciones en pos al buen funcionamiento de la misma.

Es necesario destacar que la mencionada empresa, objeto de análisis, no cuenta con un objetivo de marketing, siendo este relevante para el direccionamiento de las comunicaciones a realizar hacia los mercados determinados. Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse, esto permite a la empresa mantener el foco en el posicionamiento y la diferenciación que desea ostentar en el mercado meta.

De la misma manera, la inexistencia de comunicaciones formales, formatos y lineamientos comunicacionales afecta a la organización y no permite mantener uniforme los niveles de información en la empresa.

Lo antes expuesto, de no ser resuelto, puede ocasionar una crisis interna y externa; entendiéndose como crisis un evento determinado que amenaza la imagen y reputación de una empresa, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa.

Es esencial, que ante una situación de este tipo, la organización sepa cómo actuar, sin embargo debido a la falta de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing, la Escuela Cóndor Yoga tendrá dificultades para orientar sus acciones de acuerdo a un plan que le permita manejar sus comunicaciones adecuadamente.

Es por esta razón que el presente trabajo de grado propone analizar el entorno y la realidad en la cual labora la Escuela Cóndor Yoga, para de esta forma plantear soluciones factibles que sean de beneficio a la organización y que culminen en la creación de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que se adapte a las necesidades de la Escuela, de forma tal que pueda lograr un posicionamiento exitoso en el mercado que le permita captar la atención del público al cual desea ofrecer sus servicios.

1.2 Planteamiento del problema

“El término ‘problema’ designa una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación conceptual o empírica” (Ballestrini, 2002, pág. 50).

Refiriéndose a este concepto, se evidencia como un problema, la carencia en la Escuela Cóndor Yoga de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que establezca los canales más apropiados para comunicarse con el mercado real y potencial, que la diferencie de su competencia y le permita posicionarse efectivamente en la categoría de servicios que ofrece a nivel interno y externo.

La pregunta fundamental que busca responder la presente investigación es: ¿Qué estrategia de comunicaciones integradas de marketing debe aplicar la Escuela Cóndor Yoga para crear un posicionamiento efectivo en el mercado y lograr afianzarse como una organización sólida a nivel corporativo que le permita captar la atención de sus públicos actuales y potenciales, logrando así la compra de sus servicios?

1.3 Justificación

El diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing es un aporte tangible que se pretende realizar a la Escuela Cóndor Yoga, en respuesta a lo que la organización considera es una necesidad de la misma.

Los resultados de la investigación pueden aportar fórmulas y programas en la dimensión de la comunicación, que colaboren con la resolución de problemas prácticos que afectan a la organización.

La creación de una estrategia comunicacional permite instaurar conocimientos, repensar la realidad y establecer nuevas formas de comunicación, esto conducirá a un resultado futuro: una empresa con un posicionamiento y con una diferenciación palpable del resto de las empresas de su categoría.

De esta forma, a través de la investigación, se podrá obtener una serie de resultados que serán utilizados para fortalecer la relación de la empresa con sus clientes externos e internos. Se verán beneficiadas las fundadoras de la empresa, los empleados, profesores y los clientes; aquellos clientes potenciales encontrarán una empresa diferente de la cual puedan formar parte e iniciar una nueva rutina a través del yoga.

La investigación tendrá como fruto una solución que la Escuela Cóndor Yoga podrá aplicar y trabajar a largo plazo según su conveniencia, la cual le permitirá crecer y expandir sus horizontes, posicionarse de manera exitosa en el mercado y captar la atención del público meta.

1.4 Delimitación

La investigación se desarrolla en la estructura de la Escuela Cóndor Yoga que se encuentra ubicada en la Avenida Intercomunal La Trinidad-El Hatillo, Centro Comercial La Boyera, piso 3, local B-13.

La profundización en este tema pretende alcanzar a todos aquellos que forman parte de la Escuela Cóndor Yoga y toman clases habitualmente, así como clientes potenciales que viven en la zona correspondiente al municipio El Hatillo y Baruta.

Con esto, se determina que el problema, la investigación y la resolución de la situación abarcan la zona geográfica correspondiente al estado Miranda, específicamente el sureste de Caracas, en el municipio Baruta y El Hatillo.

Esta investigación se llevará a cabo en un periodo aproximado de catorce (14) meses, comenzando en marzo del año 2012 y finalizando en abril del año 2013.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Escuela Cóndor Yoga, mediante la cual se unificarán los esfuerzos de comunicación con el objetivo de crear un posicionamiento adecuado para la organización que le permita consolidarse en el mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos:

Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos.

Identificar canales comunicacionales para determinar los medios utilizados con mayor frecuencia por los usuarios y así hacer uso de los mismos en la transmisión de mensajes comunicacionales que contribuirán al posicionamiento de la Escuela Cóndor Yoga en el mercado.

Identificar y analizar la competencia, utilizando como herramienta el *benchmarking* y de esta forma establecer una ventaja competitiva que la diferencie en el mercado.

Identificar y analizar los elementos comunicacionales presentes y no presentes en el mensaje interno y externos de la Escuela Cóndor Yoga.

II CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL

II.1 El yoga

Puede resultar útil antes de abordar cualquier tema referido al yoga analizar su significado. El Dr. Serge, renombrado estudioso de la India, en su libro *Yoga, una mimesis de psicología*, define el yoga como “una filosofía trascendental, es decir: un modo de existencia que afronta la solución de los problemas” (Serge, s.f., p. 19).

El yoga es una filosofía, producida en la tradición hindú, que permite al practicante trabajar en los obstáculos que se le presentan en la vida a través del cuerpo, la mente y el espíritu.

Swami Maitreyananda presidente de la Federación Internacional de Yoga (comunicación personal, julio 30, 2012) expresa que el yoga está constituido por seis métodos que se fusionan entre sí:

- 1) Karma-yoga: sin práctica de *asanas* (posturas corporales). Es el yoga de la acción. Toda acción tiene un resultado, y el universo está compuesto de ellas. Con el desarrollo de este yoga el individuo se conecta con la eliminación de los pensamientos negativos de la mente y se inicia con un estado de conexión con el todo.
- 2) Bhakti-yoga: se relaciona con la devoción. Se basa en el rito y en mantras (cantos sagrados), y parte de la existencia de Dios, de lo Supremo. Sin *asanas* (posturas corporales).
- 3) Jnana-yoga: tampoco incluye *asanas* (posturas corporales). Es el yoga del conocimiento, parte de lo científico y de la disciplina. Lo principal es el estudio, la investigación, la reflexión y la utilización de la razón.

- 4) Tantra-yoga: es aquello que expande la sabiduría de la vida y de todo lo vivo. Es el primer método en aparecer, enseña cómo manejar la energía y dominar los impulsos de los *chakras* (puntos energéticos del cuerpo).
- 5) Hatha-yoga: toma como principal referente la necesidad de practicar posturas corporales para trabajar el vehículo del ser humano, es decir, su cuerpo.
- 6) Raja-yoga: es el yoga de Patanjali. Se basa en que el estado del yoga se obtiene con las prácticas, y busca detener las fluctuaciones de la mente.

II.1.1 Historia del yoga

En la antigüedad, el yoga era conocido como una disciplina que ayudaba a la humanidad a alcanzar a Dios a través de la meditación. Jennie Bittleston (2003), en su libro *Los Secretos del Yoga*, afirma “que la forma de yoga más antigua es la meditación” (p.15). Actualmente la práctica del yoga se basa en un conjunto de técnicas que conducen al individuo a conocerse a sí mismo, esta práctica permite relajar el cuerpo y la mente, trayendo paz y tranquilidad al que la realice.

Desde sus inicios la filosofía del yoga ha evolucionado constantemente, adaptándose a cada sociedad, este avance se puede percibir a través de la investigación de los diferentes linajes y métodos de yoga que existen en el mundo. También existen diversos autores con puntos de vista diferentes acerca del origen de esta filosofía.

León Ezequiel Martín (2002), autor del libro *Volver al Yoga*, afirma que “el yoga nació y se creó en nuestro ser y lo que el hombre hizo fue darse cuenta de ello hace miles de años” (p. 13).

En contra postura a Martín, Francesca Chiapponi (2008), narra en su libro *Yoga Teoría y Práctica*, una leyenda india, en la cual un pez que oyó al dios Shiva cuando enseñaba a la diosa Parvati, su esposa, los secretos del yoga; fue descubierto y desterrado. Buscando un lugar donde vivir, el pez llegó a las costas de India y en

tierra, sucedió un milagro: el pez se transformó en hombre. Los habitantes de aquel lugar lo acogieron y lo llamaron Mastyendra; este agradecido les enseñó todo lo que sabía de yoga (pág. 15).

Existen muchas contradicciones entre autores en cuanto a los orígenes del yoga:

Algunos sitúan el descubrimiento mucho antes del nacimiento de Cristo. Otros, entre los siglos IV y VI después de Cristo. Un profesor alemán Max Müller, afirma que el yoga tiene seis mil años de antigüedad. Hay libros que hablan de tres mil años. La profesora Indra Devi sostiene que se suele llamar ‘Padre del Yoga’ a Patanjali por haber escrito lo que hasta entonces había sido comunicado oralmente, hacia el año 200 antes de Cristo. Nadie duda: se produjo en la India (León Ezequiel Martín, 2002, pág. 13).

El Dr. Rolando Leal (2004), en su libro *Mejora tu salud con Yogaterapia*, confirma que la India es el lugar donde el yoga “aparece como un todo homogéneo y sistemático con una finalidad clara y precisa” (pág. 21).

Los primeros inicios de la práctica del yoga se basan en la meditación. “La meditación sentados con las piernas cruzadas llegó a la India desde Persia y fue llevada hacia el sur de la India 1000 a.m.” (Jennie Bittleston, 2003, pág.16).

II.1.2 Textos sagrados (los Upanishads-los Veda)

En el periodo histórico 900 a.c. fueron escritos un grupo de textos sagrados nombrados: *los upanishad*, los cuales conforman el primer testimonio escrito sobre yoga. Francesca Chiapponi (2008) explica que *los upanishad* constituyen la parte final de *los Veda*, el cual representa el conjunto de escrituras sagradas hindúes (p.15).

II.1.3 Los yoga-sutras de Patanjali

“Como sistema filosófico el yoga tiene su máxima expresión en los *yoga sutras*, un texto compuesto por ciento noventa y cuatro aforismos, subdivididos en cuatro libros, atribuidos a Patanjali y redactado hacia el 300 a.c.” (Francesca Chiapponi, 2008, pág. 16).

Swami Maitreyananda, en la traducción de los *yoga sutras* de Patanjali, explica: Patanjali nace en Bharata Varsha (India) en el año 250 a.c. Su padre era Angiras y su madre Gonika. La madre de Patanjali era una yoguini quien anhelaba un hijo yogui, realizaba todos los días la práctica sagrada solicitando al dios Sol un hijo. Por esta razón Patanjali nace sabiendo intuitivamente la filosofía del yoga (pág. 14).

A finales de octubre se celebra el día mundial del yoga o el Patanjali Jayanthi debido al nacimiento de Patanjali, el cual vivió como yogui aprendiendo las enseñanzas de su época siendo su maestro Hiranyagarbha (abuelo de Patanjali).

II.1.4 Filosofía sankhya

Francesca Chiapponi (2008) describe el *sankhya* como:

Uno de los seis máximos sistemas filosóficos del hinduismo (...) en sanscrito el termino significa ‘el saber de la enumeración’ y coincide con la originaria acepción de ‘ciencia que cataloga los distintos aspectos de la realidad’. Esto trata de investigar la relación entre ‘lo masculino’ y ‘la naturaleza’ que juntos desarrollan los acontecimientos, a través del juego de sus componentes o cualidades (p.19).

Francesca Chiapponi (2008) afirma que el *sankhya* y el vedanta son los dos escritos considerados “sistemas filosóficos en los que se fundamenta el yoga” (pág. 19).

“Durante todo el siglo XIX se hicieron algunas traducciones de estos textos, al tiempo que filósofos como Hegel, Schlegel, Schopenhauer empezaron a estudiar el pensamiento oriental; no obstante, el yoga siguió siendo desconocido para la mayor parte del público” (Francesca Chiapponi, 2008, pág. 19).

II.1.5 Swami Vivekananda en América

Swami (maestro) Vivekananda es reconocido como inspirador del movimiento indio de lucha por la independencia. Sus escritos inspiraron a grandes revolucionarios de la India como: Ghandi, Rabindranath Tagore, llamándolo el creador de la India moderna.

La filosofía del yoga y el vedanta (*los Vedas*) en 1893 fueron llevados a América por Vivekananda, uno de los sabios más celebres de la India (1863-1902) específicamente a los Estados Unidos. Su visita estimuló el interés de Occidente por el yoga, lo cual facilitó que otros profesores viajaran a Estados Unidos.

II.1.6 Yoga en la actualidad

Según Jennie Bittleston (2003), en su libro *Los secretos del Yoga*, nos explica el yoga en el siglo XXI:

Hoy al igual que en la antigüedad, somos negligentes con nuestro cuerpo, nos lesionamos y enfermamos, nos sentimos insatisfechos, agitados e infelices. El yoga sigue siendo relevante porque proporciona respuestas a alguno de los problemas del mundo. Los estilos y escuelas populares hoy son aquellas que se basan en los

estiramientos y movimientos. Nos pasamos la mayor parte del día sentados, viajando, trabajando o descansando (...) si no estiramos los músculos, huesos y articulaciones, el cuerpo se deteriora (pág. 20-21).

“A diferencia de la mayoría de los sistemas de ejercicio que se han puesto de moda en los últimos años, el yoga es un arte minimalista, que apenas requiere gastos y preparación. El propio cuerpo es todo lo que se necesita” (Jennie Bittleston, 2003, pág. 21).

El médico, escritor y conferencista hindú Deepak Chopra (2004), en su libro *Las siete leyes espirituales del Yoga*, habla del propósito fundamental del yoga y explica que consiste:

En integrar todos los planos de la vida: el ambiental y el físico, el emocional, el psicológico y el espiritual (...). En su sentido más profundo el yoga significa unión, la unión del cuerpo, la mente y el alma; la unión del ego y el espíritu; y la unión de lo mundano y lo divino.

Swami Maitreyananda, en su libro *Yoga*, aconseja que se debe realizar yoga para sentirse bien física, mental y espiritualmente y así lograr un bienestar individual y social. Como también explica que cuando vamos a una simple y común clase de yoga, lo primero que hacemos es quitarnos el estrés nocivo. Simplemente, nos relajamos, nos concentramos en nosotros y brindamos atención a cómo estamos en realidad.

José Maureira (2006), en su libro *El Yoga no es religión*, concluye “el yoga en la actualidad es un conocimiento universal y patrimonio de toda la humanidad” (p.32).

II.1.7 Yoga integral

El yoga integral es un método de métodos, ideado por Sri Aurobindo, en el cual cada persona que practica la filosofía del yoga puede tomar y aplicar de cada método lo que necesita, dependiendo de sus características.

Sri Aurobindo fue un estudioso de *los Veda, los Upanisahds, del Bhagavad-guita* y de la significación de la cultura india. Aurobindo se dedicó al desarrollo y la práctica del yoga integral, siendo esta la síntesis de los métodos tradicionales del yoga. Según Swami Maitreyananda, en su libro, *Yoga*, “el yoga integral es el arte de vivir armónica y creativamente desde la experiencia integral del ser” (pág. 17).

Sri Aurobindo influyó en Swami Sivananda, quien fue “un gran yogui y un sabio que consagró su vida al servicio de la humanidad y al estudio del vedanta” (Lucy Lidell; Narayani y Giris Rabinovitch, 2007, pág. 20).

Lucy Lidell y otros (2007) explican:

Sivananda tras haber observado atentamente los estilos de vida y las necesidades de los pueblos de Occidente, sintetizó la antigua sabiduría del yoga en 5 principios básicos que son fáciles de incorporar a nuestra propia forma de vivir y que constituyen la base de una vida larga y saludable.

Los cinco (5) principios básicos del yoga de Sivananda son: la relajación, el ejercicio, la respiración, la dieta adecuada y la meditación.

En el yoga integral se cultiva la práctica de Swami Sivananda, la teoría de Aurobindo y la espiritualidad de Ramana Maharshi.

Ramana Maharshi (1879-1950) fue un importante religioso hinduista que pertenecía a la doctrina vedanta y su pensamiento se basa completamente en la doctrina *adwaita* (no hay dualidad) que se desprende de los textos: *los Upanishads*.

Maharshari enseñó un método llamado *atma vichara* (auto-indagación del alma), en donde el individuo focaliza su atención continuamente en el “pensamiento yo” (la base de la actividad mental) con el fin de encontrar su orígenes.

Swami Asuri Kapila, quien fue un discípulo directo de Ramana Maharshi y contemporáneo con Sivananda y Sri Aurobindo, realizó una síntesis de yoga integral en Montevideo, Uruguay, basándose en cada una de las filosofías de esto tres líderes espirituales.

Kapila funda la primera escuela internacional de yoga integral en 1932 con la bendición de Ramana Maharshi, la cual es considerada una de las tres mejores escuelas a nivel mundial. En 1936 comienza a dictar cursos de formación de profesores de yoga.

Con esta iniciativa de formar profesores comienza una nueva etapa que permite la expansión del yoga por el mundo. En 1967 se crea la Asociación Internacional de Profesores de Yoga, y da inicio a la creación de las diferentes asociaciones en los distintos países donde se practica la filosofía del yoga.

En 1987 Swami Maitreyananda (discípulo de Swami Asuri Kapila) funda la Federación Internacional de Yoga, presidida por Indra Devi conocida como la primera dama del yoga en América.

II.1.7.1 El yoga integral en Venezuela

María Carolina Sánchez (2012), en un reportaje de la revista: *Sala de espera*, afirma “la práctica del yoga integral llega a Venezuela con la creación de la Asociación Venezolana de Yoga por Swamini Sundariananda, Aida Cavallo, discípula directa de Maitreyananda” (pág. 54).

Swamini Sundariananda preside la Asociación Venezolana de Yoga y es la secretaria para Venezuela de la Federación Internacional de Yoga. Sundariananda inicia sus estudios del yoga en el año 2001. En el año 2005 realiza sus estudios con Swami Maitreyananda en la Sede de la Federación Internacional de Yoga en Buenos Aires, Argentina.

Swamini Sundariananda (comunicación personal), junio 20, 2012 expresa:

La Asociación Venezolana de Yoga es una asociación civil sin fines de lucro que se dedica a la difusión y formación de yoga en Venezuela, brindando clases, cursos, seminarios, congresos, convenciones, profesorados y eventos de yoga. Es miembro y sede de la más grande y prestigiosa institución de yoga: La Federación Internacional de Yoga, que integra a todas las organizaciones internacionales, continentales y nacionales del mundo, permitiendo así que sus diplomas sean reconocidos a nivel mundial.

II.1.8 Hatha yoga

Báez, Quinquela y Chambord, consideran necesario conocer el significado etimológico de la palabra hatha, explicándolo de manera entendible en su ensayo *Origen del hatha yoga*:

El vocablo *hatha* proviene de las raíces *ha* y *tha* (sol y luna). Está referido a las dos cualidades -solar y lunar- del fluido o *prâna* vital del cuerpo. Es el yoga de la fortaleza y armonía del cuerpo. En este sentido, es el equilibrio entre la respiración solar o de la fosa nasal derecha y la respiración lunar o de la fosa nasal izquierda (Baez, Quinquela y Chambord, 2003, para. 15).

El hatha yoga es un método conocido por su práctica de posturas, el cual parte de la necesidad de practicar posturas con el cuerpo. Acerca de este método de yoga milenario el autor Calle (2006), en su texto *El gran libro del yoga*, expresó:

El yoga psicofísico (hatha-yoga) es el sistema más perfecto que se ha concebido de acción armonizante sobre el cuerpo, sus funciones y energías. Dispone de un gran número de técnicas de purificación física y energética, en cuya realización también juega un papel importante la atención (p. 15).

Este método de yoga consiste en prácticas ensayadas, elaboradas y verificadas a lo largo de muchos siglos; pues a través del tiempo aquellas personas entregadas al yoga han logrado analizar su corporeidad y han encontrado los medios para armonizar todos sus órganos, sistemas y funciones.

En relación a los beneficios que estas prácticas poseen sobre el cuerpo humano, el escritor Calle (2006) expresa que “estas antiguas prácticas no solo tienden a mejorar el organismo, sino que también otorgan vitalidad, ordenan los campos de energía, combaten la mecanicidad y desautomatizan, colaboran en la contención del pensamiento incorrecto y ensanchan la conciencia” (p. 27).

Se entiende entonces, que el hatha yoga es un tipo de yoga conocido en el mundo por su práctica de *asanas* (posturas corporales). Báez, Quinquela y Chambord (2003), en su ensayo Origen del hatha yoga, establecen que “fueron los adeptos al

tantrismo los que iniciaron la visión dinámica del universo, creando una nueva actitud hacia el cuerpo humano y la existencia física en general” (Báez, Quinquela y Chambord, 2003, para. 19).

En la India, la tradición hindú coliga la creación y prácticas del hatha yoga con Goraksha Nâtha y su maestro, Matsyendra Nâtha hacia el siglo X después de Cristo.

En el hatha yoga hay seis pasos que deben seguirse:

- *Asana*: posturas físicas asumidas por el cuerpo.
- *Prana-samrodha*: control de la energía vital a través de la respiración.
- *Pratyahara*: recogimiento sensorial o introspección.
- *Dharana*: concentración.
- *Dhyana*: meditación.
- *Samadhi*: cese de las fluctuaciones de la mente. Es la integración con el todo.

El hatha yoga es uno de los métodos más practicados en todo el mundo. Desde sus inicios en Oriente llegó a expandirse por todo el Occidente, convirtiéndose en el método por preferencia de la mayoría de las personas occidentales.

Este método permite a los practicantes conocer su cuerpo de manera tal que logre controlar e identificar cada músculo, articulación y estructura ósea. A partir de esto el yogui a través de este conocimiento realiza *asanas* (posturas corporales) que le permiten equilibrar las energías. El Hatha Yoga recomienda seguir los ocho (08) pasos descritos en los *yoga sutras* de Patanjali.

II.1.8.1 El hatha yoga en Venezuela

El hatha yoga es una de las prácticas más comunes en el país, es impartida en todas las escuelas y centros de yoga pues consiste en la realización de posturas. A continuación se presentan algunas de las escuelas donde se practica el hatha yoga en Caracas:

- Soham Yoga.
- Yogashala.
- Misión Universal de Amor Ananda Marga y El Centro-Yoga.
- Sivananda Hatha Yoga Center.
- Yoga Center.
- Centro Sadhana Yoga.
- Yoga Pedregal.
- Caracas Namaskar.
- Ecoyoga Venezuela.
- Instituto del Yoga del Este.

II.1.9 Ashtanga yoga

El ashtanga *vinyasa* yoga es una forma de yoga dinámico. Se diferencia del hatha yoga por la práctica del *vinyasa*. Este significa el sistema de movimientos y respiración sincronizados y estos movimientos son los que encadenan una postura con la otra. Ortega (2008) expresa que este método de yoga se refiere a:

Un acercamiento preciso y sistemático al yoga que enfatiza la fuerza física y la resistencia al ejecutar una serie de posturas de yoga predeterminadas. Estas posturas físicas son conjugadas junto a una serie de sellos energéticos, un tipo especial de respiración y un direccionamiento específico de la mirada (Ortega, 2008, para. 1).

En relación a su significado etimológico, *ashtanga*, literalmente quiere decir “ocho pasos” en sánscrito. Este estilo de yoga adopta su nombre del camino de ocho pasos expuesto por Patanjali en los *yoga sutras*: conducta correcta, acción correcta, movimiento físico, respiración, control de los sentidos, contemplación y meditación.

Partiendo del ensayo encontrado en internet de Ortega (2008), se puede interpretar que las *asanas* o posturas predeterminadas en el ashtanga vinyasa y el orden en las que son practicadas están especialmente diseñadas para generar un progresivo incremento en la fortaleza y flexibilidad del cuerpo. La idea central de esta práctica consiste en promover un ejercicio completo para el cuerpo, la mente y el espíritu.

Al tratarse el origen del ashtanga *vinyasa* yoga se mantienen opiniones diferentes. Diversos autores creen que su origen nace del manuscrito del yoga Korunta, el cual tendría alrededor de 1500 años de antigüedad. Otros mantienen la idea de que este método de yoga representa la práctica clásica del yoga tal como lo especifica Patanjali en sus famosos *yoga sutras*.

“Los orígenes del ashtanga *vinyasa* son fuente de mitos y leyendas. Se cree que este particular sistema de yoga se origina hace miles de años, no obstante eso, su redescubrimiento moderno ocurre hace solo 75 años” (Ortega, 2008, para. 2).

Ortega en su análisis del ashtanga yoga indica que “los individuos responsables de traer el ashtanga *vinyasa* a la escena contemporánea son los maestros hindúes Sri Tirumalai Krishnamacharya (1888-1989) y Sri Krishna Patthabi Jois (1915)” (Ortega, 2008, para. 2).

En la historia del yoga, Krishnamacharya fue uno de los más importantes maestros del siglo XX. Fue el fundador y director de la Escuela de Yoga Mysore en India.

Por su parte, Patthabi Jois fue también uno de los más devotos estudiantes de Krishnamacharya habiendo estudiado en forma particular con él en la Escuela de Yoga de Mysore.

Ortega explica que Jois “(...) ha refinado este sistema en una secuencia práctica y dinámica. Jois llama a su sistema ashtanga, porque según él no es la representación más completa de los ocho pasos (ashtanga) del raja yoga” (Ortega, 2008, para. 5).

Partiendo de las antiguas raíces del ashtanga yoga, este método ha logrado desarrollarse manifestando toda su potencia y efectividad; para muchos expertos ha demostrado ser uno de los métodos de preparación física y cuidado de la salud que más ha crecido en el mundo actual.

En cuanto a la propagación del ashtanga yoga, Ortega establece que este método “(...) fue llevado a los Estados Unidos en los años 70 por un trío de jóvenes que fueron a la India en busca de una práctica de yoga auténtica” (Ortega, 2008, para. 6).

Así, los pioneros iniciales del ashtanga yoga en Occidente fueron Norman Allen, Davis Williams y Nancy Gilgoff. Estudiaron varios años bajo la tutela directa de Jois, y luego regresaron a Occidente para enseñar. Ortega indica que “desde aquellos tiempos son muchos los que han adoptado el ashtanga yoga como su práctica personal y hacen su peregrinaje a Mysore, India (...)” (Ortega, 2008, para. 6).

II.1.9.1 Ashtanga yoga en Venezuela

En Venezuela el ashtanga yoga no era conocido, pero en los últimos años se ha vuelto popular la práctica de este método, especialmente en la capital del país. Las escuelas ubicadas en Caracas que ofrecen al público clases de este tipo son las siguientes:

- Yoga Pedregal.
- Soham Yoga.
- Yoga Center.
- Yogashala.
- Sadhana Yoga.
- Caracas Namaskar.
- Ecoyoga Venezuela.
- Yoga Sadhana.
- Instituto del Yoga del Este.

Para Ortega “es a través del tránsito por los ocho pasos del raja yoga que los practicantes occidentales podremos beneficiarnos como individuos y como sociedad adquiriendo los aspectos más fructíferos de la milenaria tradición hindú” (Ortega, 2008, para. 12).

II.2 La organización

II.2.1 Definición de la organización

La organización es, principalmente, un ente que se caracteriza por ser social; es creado intencionalmente por uno o varios individuos con la finalidad de cumplir ciertos objetivos que dependen de la naturaleza de la organización.

En un ente, es necesaria la presencia de personas que le den vida a la organización y aporten el trabajo necesario para hacerla prosperar. Chiavenato le da importancia a este factor, pues considera la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización” (Barnard, 1971; cp. Chiavenato, 2007).

Asimismo, Chiavenato es enfático en la idea de que toda organización creada debe tener una razón de ser que de alguna manera u otra beneficie a la sociedad, de allí nace su carácter social. De esta manera explica que “la organización es la coordinación de distintas actividades, de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1972; cp. Chiavenato, 2007).

Se encuentran otros autores que comparten la misma opinión; según Robbins y Coulter, en su libro *Administración* (2005), las organizaciones son: “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (pág. 16).

Así, se puede apreciar la importancia de las organizaciones en el mercado actual, pues incluye a individuos de una sociedad que trabajan con el fin último de ofrecer un beneficio a la misma.

II.2.2 Estructura organizacional

Una organización requiere una ordenación determinada para un funcionamiento adecuado y de alta eficacia. Por esta razón existe la estructura organizacional, pues permite la distribución de los elementos y los procedimientos que integran la organización y permiten mejorar y agilizar el sistema a través del cual se labora en la misma.

Lo anterior mencionado es tomado en cuenta por Robbins y Coulter (2005), empero centrándolo en solo un aspecto, pues consideran la estructura organizacional como una “distribución formal de los empleos dentro de una organización” (p.234).

Por su parte, Grande (2007) en cuanto a estructura organizacional establece que se refiere a “principios de organización asumidos, sistemas de planificación y control de actividades; grado de implantación de principios de marketing interno y de relaciones; cultura empresarial o valores y sistemas de retribución y motivación” (p. 127).

Tomar en cuenta la estructura organizacional permite crear una cultura dentro de la organización que les facilite a los empleados identificarse con la organización y con los reglamentos y procedimientos a seguir, para de esta forma ofrecer un producto o servicio de calidad.

A esto hacen referencia Hill y Jones, los cuales le otorgan importancia a la estructura organizacional por la influencia positiva que esta tiene en los empleados, destacando lo siguiente:

La estructura organizacional designa a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la

calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes (...) (Hill y Jones, 2009, p. 403).

II.2.3 Diseño organizacional

La creación de una estructura organizacional depende en gran medida del diseño organizacional, es decir de la capacidad de una organización para crear, desarrollar y cambiar elementos y procedimientos de coordinación que faciliten el progreso de la organización.

Robbins y Coulter (2005) orientan la descripción de este aspecto hacia la constante evolución por la que debe transitar una organización. De esta forma explican el diseño organizacional como “el desarrollo o cambio de la estructura de una organización” (p.234).

Hill y Jones (2009) promueven la necesidad del diseño organizacional, manifestando su importancia por la siguiente razón:

El diseño organizacional es una de las principales fuentes de capacidad empresarial y un factor que determinará si una compañía puede obtener competencias a nivel funcional, es decir, la aptitud de una compañía para crear una estructura, una cultura y sistemas de control que motiven y coordinen a los empleados (p.342).

El diseño organizacional es un aspecto esencial que debe poseer toda organización, pues facilita el manejo de la misma y permite la creación de una personalidad positiva de la empresa capaz de atraer a todos los públicos en los cuales exista interés.

II.2.4 Identidad e imagen corporativa

Toda organización debe definir su imagen e identidad corporativa, ya que esto le permitirá establecer comunicaciones claras y precisas direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. Según Clow Baack (2010) la imagen “resume que representa la empresa y la posición que ha establecido” (p.26).

Por su parte Joan Costa (2011) define identidad corporativa como “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (p.15). A través de las comunicaciones el público identificará la organización.

Referente a esto Cees B.M. van Riel (1997) explica que “una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa” (p.30). Cuando el público interno y externo de la organización conocen estos ámbitos pueden dirigir sus acciones en función de lo que representa la empresa.

II.2.4.1 Misión

Toda organización debe definir y delimitar su línea de acción para garantizar una diferenciación clara de su posible competencia, a la vez que le permite posicionarse en el mercado. Para llevar a cabo esto eficientemente es necesario en primer lugar definir la misión de la organización. Chiavenato (2007) especifica acerca de la misión organizacional lo siguiente:

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir (pág. 20).

Igualmente, Kotler y Armstrong (2007) explican que la misión organizacional implica la “exposición del propósito de la organización: lo que esta desea lograr en el entorno más amplio” (pág. 39). Al mencionar la palabra exposición se refiere a comunicar expresamente y a través de todos los medios posibles y necesarios la razón de ser de la empresa, para que así sea conocida por todos los públicos.

Es necesario mencionar también a Grande, quien en su texto *Marketing de los servicios*, expresa acerca de la misión de una organización lo siguiente:

Conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y que bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en que se diferenciará de los competidores (p. 104).

El autor anteriormente mencionado le otorga a la misión de una organización no solo la facultad de expresar el objetivo de su existencia sino también de manifestar los valores y las creencias que la caracterizan. De allí viene la importancia de la definición de la misión, pues engloba todos los aspectos de la empresa.

Establecer la misión de una organización es un aspecto de relevante importancia, que debe llevarse a cabo con sumo cuidado. Por esta razón Tarziján (2008) propone que “(...) para establecer la misión de una empresa, esta debe formularse preguntas como cuál es su negocio, y qué tipo de empresa quiere llegar a ser (...)” (pág. 43).

La misión de una organización es lo que le permite a esta determinar, de la mejor manera y siguiendo los pasos adecuados, los propósitos a largo plazo y el marco en el cual se va a operar.

II.2.4.2 Visión

La visión de una organización es un aspecto que igualmente deber ser tomado en cuenta, pues implica describir la imagen de un futuro relativamente remoto en el cual la organización direcciona todas sus acciones.

Tomando esto en cuenta, Chiavenato (2007) define la visión de la organización como:

Aquello que la organización quiere hacer en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos (pág. 21).

Chiavenato promueve, acertadamente, el valor de poseer una visión. Esta no sólo permite mantener la perspectiva en el futuro, a su vez crea un sentimiento de afinidad en los empleados, un sentido de pertenencia y de trabajo en equipo que permite que los trabajadores de una organización laboren motivados por el futuro que desean lograr.

Aunado a esto, Hills y Jones (2009) en el libro de su autoría *Administración estratégica*, explican que la visión “expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (p. 14).

Basándose en un estado futuro, Johnson, Scholes y Whittington (2006) también manifestaron su concepto de visión como “el estado futuro o deseado para la organización. Se trata de la aspiración” (p. 14).

Todos los autores coinciden en que la visión permite mantener el foco en el futuro de acuerdo con los sueños y esperanzas de los dueños, el director ejecutivo e inclusive el de todos los empleados con sentido de pertenencia hacia la organización.

II.2.4.3 Valores

Cada organización debe exponer a sus públicos los valores que los caracterizan, pues estos aportan significado a las normas de conducta de una organización, lo cual permea las actividades y las formas de actuar dentro de la misma, así como la manera en que es percibida.

En referencia a lo expuesto se ha encontrado una fuente que explica puntualmente; que los valores “establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (Hills y Jones, 2009, p. 14).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) declararon que “se trata de principios que guían las acciones de una organización” (p. 208). Manifestando así la función que cumplen los valores dentro de un ente.

En una perspectiva un poco diferente, Robbins y Coulter (2005) definen valores como las “convicciones básicas sobre lo correcto y lo incorrecto” (p.112). Sin embargo, esto no le resta veracidad a su planteamiento; los valores en gran medida indican el bien o el mal en una acción y deben ser claros, compartidos y aceptados por los miembros de la organización para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

Todos los autores mencionados destacan y ratifican la importancia de los valores en el proceso de construcción y mantenimiento de la organización, pues consideran que permiten identificar a la organización y a crear una relación cercana con los públicos.

II.2.5 Objetivo organizacional

Las organizaciones deben preestablecer y conocer su objetivo organizacional, ya que el mismo permite definir y trabajar en pro de un mismo fin que engloba a toda una comunidad: la organización y sus públicos.

Robbins y Coulter (2005) definen en líneas generales que hablar de objetivo se refiere a los “(...) resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras” (p. 608).

Siguiendo esta línea de pensamiento, Chiavenato (2007) establece que el objetivo organizacional “es una situación deseada que se quiere alcanzar” (p.22). El autor permite esclarecer las pautas que deben seguirse dentro de la organización para el cumplimiento de las metas propuestas:

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el cual las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas (Chiavenato, *Administración de los recursos humanos*, 2007, p.22).

Al hablar de las características de los objetivos, Grande (2007) declara que “los objetivos de las empresas deben ser realistas y factibles, además de consistentes o compatibles con la misión” (Pág.108).

Centrados en el ámbito de los negocios y las estrategias, Johnson, Scholes y Whittington (2006), en su libro *Dirección estratégica*, describen el objetivo organizacional del siguiente modo:

Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir. Los objetivos, tanto desde el punto de vista del conjunto de la empresa como desde la unidad de negocio, suelen expresarse en términos financieros (p. 210).

Los autores antes mencionados insisten en la importancia de que todos los empleados de la organización conozcan los objetivos a lograr. Por esta razón recomiendan una cascada de objetivos, que permite establecer objetivos detallados para cada nivel de la empresa lo cual contribuye al trabajo en equipo, pues al alcanzar el objetivo la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

II.2.6 Cultura organizacional

Chiavenato (2007) describe la cultura organizacional de la siguiente manera:

Normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización (pág. 84).

Se entiende, de lo expresado por Chiavenato, que la cultura organizacional son las diversas formas de pensar, actuar y sentir que es compartida por los

integrantes de una organización y que identifican a la misma. La cultura es a su vez un elemento que permite diferenciarse de la competencia.

En un nivel profundo, cultura organizacional “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (Bennis, 1972; cp. Chiavenato (2007).

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) se refieren a un “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan” (pág. 52).

Añadiendo a la definición anterior, Johnson, Scholes y Whittington (2006) se refieren a la cultura organizacional como “los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentado” (p. 196).

La cultura de una organización debe comunicarse a todos los públicos; su valor radica en que esta es fundamental para las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa. Tanto de la organización como de los integrantes de la misma, la cultura debe conocerse y también ser experimentada.

II.2.7 Espiritualidad en la cultura de la organización

La espiritualidad dentro de una organización no se refiere a organizar prácticas religiosas, más bien significa tomar en cuenta el mundo interior de todos los empleados y alimentarlo, para que de esta manera ellos encuentren un significado positivo y un propósito al trabajo que realizan.

Robbins y Coulter (2005) definen este término como el “reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta y se alimenta con un trabajo significativo en el contexto de la comunidad” (p. 62).

Dar importancia a la espiritualidad en la cultura de la organización permite nutrir el trabajo que tiene lugar en el contexto de una comunidad determinada. También refuerza la identificación de los empleados por la empresa y la sensación de que se trabaja con una organización que más allá de tener una imagen posee una personalidad con alma.

II.2.8 Clima organizacional

Conocer el clima organizacional implica manejar conocimientos acerca de cómo es el ambiente de trabajo dentro de la organización y cuál es la percepción que posee el empleado en relación a los procesos y estructuras que se manejan dentro de la misma.

Chiavenato (2007) formula una definición del clima organizacional adecuado al caso en estudio, enfatizando su significado de la siguiente manera:

Se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y están íntimamente relacionados con el grado de motivación de sus integrantes (...). Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (pág. 59).

Asimismo, Chiavenato (2007) define clima organizacional como: “el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los

participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera” (p. 59).

Chiavenato destaca la importancia de la interacción entre los empleados para crear un clima favorable y de esta forma favorecer el desempeño de los empleados en su área de trabajo.

El conocimiento del clima organizacional permite manejar información acerca de los procesos que determinan los comportamientos dentro de la organización. Al respecto Montúfar expresa que “es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización” (Montúfar, 2008, p.56).

En definitiva, el clima organizacional que se percibe en una organización permite introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional y esto contribuye al mejoramiento de la misma.

II.2.8.1 Desarrollo de equipos de trabajo

Al mencionar a los equipos de trabajo se hace referencia a un conjunto de personas que deben integrarse y colaborar para alcanzar las metas comunes. En estos equipos, los integrantes poseen deberes, responsabilidades.

Chiavenato (2007) explica que la importancia de los equipos se basa en que “buscan el punto de encuentro en el cual la colaboración pueda ser más fructífera y eliminar las barreras interpersonales de comunicación” (p.452).

Los equipos de trabajo constituyen una unidad fundamental de la organización pues pueden llegar a ser el centro lógico de la eficacia de la organización. Las actividades relativas a la formación de equipos para el desarrollo organizacional mejoran la actividad de los equipos y el sentido de participación entre sus miembros.

II.2.9 Desarrollo organizacional

Este elemento es utilizado en las organizaciones para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, por esta razón Guizar, en referencia a otro autor, expone a qué se refiere el desarrollo organizacional:

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guzmán, s.f.; cp. Guízar, 2008).

A su vez, es importante destacar que el desarrollo organizacional “es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa” (Harris, s.f.; cp. Guízar, 2008). Harris se aproxima al desarrollo organizacional desde un punto de vista enfocado en el individuo, siendo este el protagonista de la cultura, la estructura y el proceso que tienen lugar en la organización.

Guízar, en referencia a otro autor, entiende el desarrollo organizacional de la siguiente manera:

Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio (Bennis s.f.; cp. Guízar, 2008).

Esto denota la importancia de este componente, pues implica el éxito o fracaso de una organización mediante la aplicación de cambios y técnicas que

permiten desarrollar los procesos de la empresa y las relaciones interpersonales que se dan dentro de ella.

Al respecto, Montúfar (2008) expresa que “el desarrollo organizacional continuará mientras las empresas, los ejecutivos, y el personal se convenzan de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo” (p.479).

Este elemento pretende ser generador de cambio mediante el recibimiento de información que permita el análisis y la retroalimentación para luego aplicar las estrategias necesarias que mejoren e inciten al desarrollo exitoso de la organización.

II.2.10 Públicos de la organización

Tomando en cuenta lo expresado por Hill y Jones, en su libro *Administración Estratégica*, se entiende que públicos son aquellos interesados de una empresa que se relacionan con la misma. Entre ellos se encuentran accionistas, acreedores, empleados, clientes, las comunidades donde opera la compañía y el público en general; los mismos se dividen en público interno y externo.

Kotler y Armstrong (2003), en su libro *Fundamentos de Marketing*, definen públicos como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (p. 121).

Los análisis de los autores infieren que público se refiere a aquellas personas que poseen interés de algún tipo en la organización y que por lo tanto deben ser tomados en cuenta pues sus decisiones y opiniones influyen en el desarrollo exitoso de la organización.

Los públicos de una organización son un aspecto importante que se debe tomar en cuenta a la hora de realizar cualquier tipo de estrategia, comunicaciones y

actividades. Por esta razón Kotler y Armstrong (2003) dentro de públicos definen siete tipos:

1. Públicos financieros: influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos.
2. Públicos de medios de comunicación: llevan noticias, artículos y opinión editorial.
3. Públicos gubernamentales: deben tener en cuenta lo que hace el gobierno. A menudo se deben consultar con los abogados de la empresa.
4. Públicos de acción ciudadana: organizaciones de consumidores como por ejemplo: grupos ecológicos, grupos minoritarios.
5. Los públicos locales: incluyen residentes del barrio y organizaciones de la comunidad.
6. Público en general: una empresa debe tomar en cuenta la actitud del público en general.
7. Los públicos internos: incluyen los trabajadores de la empresa (Kotler y Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, 2003, p.121, 122).

Definir los públicos permite clasificarlos según sus intereses y necesidades así como la importancia que tienen para la organización; de esta forma se es capaz de elaborar la comunicación adecuada que cada uno de los públicos requiere para así establecer una conexión con los mismos.

En relación al significado de los públicos Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), clasifican los diferentes públicos en mercados de consumo, mercados industriales y mercados de revendedores y los definen de la siguiente manera:

Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. En los *mercados industriales* los públicos compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción

(...) mientras que en los *mercados de revendedores* compran bienes y servicios para revenderlos mediante la obtención de una utilidad (...). En los *mercados gubernamentales* los públicos están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos los bienes y servicios a otros que los necesitan (...). Por último los *mercados internacionales* consisten en los tipos de compradores antes mencionados pero en otros países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos (p. 120).

En todos los públicos existen mercados diversos en sus características, exigencias y necesidades. De acuerdo a los mercados en el que opera la organización se debe tomar en cuenta a sus públicos y la manera en cómo estos se comportan.

Al conocer a los públicos, una organización es capaz de llevar a cabo las acciones necesarias para mantener satisfechos a sus clientes, lo cual resulta un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de estos consumidores frente a su competencia y mejorar la imagen de la organización, así como afianzar la lealtad hacia la misma.

Para comprender la profundidad de esto es necesario conocer que significa satisfacción del cliente. Kotler y Armstrong (2003) la definen como el “grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador” (p.10). Cumplir con las expectativas de un cliente no sólo lo convierte en un consumidor satisfecho lo convierte en un posible vocero de la organización.

En otro aspecto, Kotler y Armstrong, hacen un llamado de atención notorio en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), en cuanto a la consideración de la competencia como un público. Explican que “cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, y comparar esta con la de sus competidores”

(p.121). De esta manera se convierte a los competidores en un público importante que se debe tomar en cuenta.

Asimismo, los autores no incluyen dentro de los públicos a los proveedores, clientes y competidores; sin embargo, los colocan dentro del micro entorno de la empresa y los definen de la siguiente manera: “Los proveedores son un eslabón importante del sistema total de la entrega de valor a los clientes de la empresa. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios” (p. 119).

Luego de haber realizado la lectura de los planteamientos de Robbins y Coulter (2005), se encontró que coinciden con lo establecido por Kotler y Armstrong; ellos afirman que dentro del entorno de la empresa existen fuerzas que lo conforman como los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión.

Kotler y Armstrong (2003) definen a los clientes como “los que absorben la producción de la organización (...) plantean incertidumbres a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización” (p. 65).

En cambio, en cuanto a los proveedores expresa que “evocan otras organizaciones que suministran materiales y equipo (...) también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra” (p.65).

Como competencia se refieren a los rivales de la organización que “(...) representan una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 66).

Los grupos de presión son definidos por Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), y son precisados como “grupos que pretenden influir en las acciones de la organización” (p. 66).

Asociado a esto, Tarziján menciona a los *Stakeholders* como grupos de interés de la empresa, dentro de los cuales nombra a los empleados y equipo gerencial, clientes, los socios, los medios, el gobierno y la comunidad.

Es importante destacar que Tarziján (2008) define los *Stakeholders* como “ciertos grupos de interés relevantes para la empresa, que influencia sus resultados y se ven afectados por las acciones que esta lleve a cabo” (p. 428).

Un grupo de interés que posee suma importancia para una organización son los empleados del equipo gerencial. Son estos los que dan vida a la organización expresado en su nivel productivo y cultural. Al respecto, Tarziján (2008) expresó lo siguiente:

Los empleados y el equipo gerencial son claves para el desarrollo de cualquier estrategia empresarial (...) también participan otros elementos esenciales, como la comercialización (a través de los clientes), el financiamiento (a través de los accionistas, acreedores, analistas financieros e inversionistas), los socios (por ejemplo a través de las alianzas estratégicas de la empresa) y los medios (a través de su influencia en el resto de los grupos de interés, o especial en la comunidad) (p.428-429).

Las organizaciones deben esmerarse por comprender en profundidad a todos los públicos y las posibles relaciones que se pueden establecer entre ellos. Actuando en coherencia con esto se puede crear un perfil de identidad que se adapte a cada uno.

II.2.11 Análisis situacional. Matriz DOFA

Es de suma importancia conocer el entorno de la organización, ya que esto permite valorar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma y de esta manera compararla con su competencia. El estudio del entorno se logra a través de un análisis DOFA.

Johnson, Scholes y Wittington (2006) definen el análisis DOFA como una herramienta que “resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia” (p.146).

Tarzijan (2008) explica la función que cumple la realización de un análisis DOFA y expresa que el mismo “busca determinar la situación actual de la empresa y de su entorno competitivo” (p.28).

Analizar el contexto en el cual la empresa se desarrolla brinda la oportunidad de conocer los elementos en los cuales debe consolidarse la estrategia de comunicaciones de una organización.

II.3 La comunicación

II.3.1 Definición de la comunicación

Chiavenato, en su libro *Administración de recursos humanos* (2007), describe a la comunicación como:

La transferencia de información o significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (...) las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes (pág. 59).

La comunicación en una organización agrega valor y orden al ente, ya que le permite asociarse a los objetivos que ha establecido y de esta manera hacer que la información circule en todas las direcciones y través de todos los canales para poder llevar a cabo las acciones necesarias y valerse de instrumentos seleccionados con la función de lograr los objetivos planteados.

A su vez, de manera semiológica, Robbins y Coulter (2005) resumen la comunicación como “la transferencia y la comprensión de significado” (pág.256). Los autores destacan la importancia del contexto y la cultura en que se realiza la comunicación pues dependiendo de esto la percepción de la información y la manera en que es asimilada puede variar.

La comunicación dentro de una organización mantiene como finalidad informar a los individuos de los aspectos que se consideren de importancia. Esto

cambia a medida que pasa el tiempo, por lo tanto la comunicación evoluciona también. Consecuentemente, la comunicación se actualiza a través de la información y la intención con la que esta se emite. La comunicación siempre es y será un tema de mucho análisis, pues abarca un campo tan extenso como la vida misma.

II.3.2 Ámbito de desarrollo de las comunicaciones

Se puede afirmar que la posición del emisor en un ámbito cultural y social afecta en forma general su conducta en la comunicación. “En el área empresarial, las empresas u organizaciones poseen objetivos específicos de comunicar. Los temas no deben generalizar, pues existen diferentes necesidades de información para el público” (De Gortari, Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, 1997, pág. 62).

Los elementos de la comunicación, su proceso y la información varían según el público al cual van dirigido y la formalidad o informalidad de los canales que serán utilizados.

II.3.2.1 Comunicaciones internas

Las comunicaciones internas surgen como respuesta a la necesidad de las organizaciones de crear una interacción con sus empleados y el resto de su público interno con la finalidad de crear motivación y promover una comunicación eficaz en todas las escalas, lo cual a largo plazo crea un clima organizacional favorable y permite retener el talento humano más beneficioso para la organización.

De Gortari y Gutiérrez destacan la importancia de las comunicaciones internas para lograr un mejor funcionamiento de las áreas de la organización por lo cual algunas empresas la utilizan como una herramienta que consideran indispensable para evitar conflictos y contribuir a un ambiente de trabajo estable y fructífero.

II.3.2.2 Comunicaciones externas

Las comunicaciones externas constituyen la manera en que una organización se relaciona con el mundo exterior y “(...) tienen lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otros sistemas)” (De Gortari y Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, 1997, pág. 62).

La importancia de este elemento radica en que de ella depende el reconocimiento positivo de la empresa, por lo cual deben elaborar las estrategias adecuadas y así centrar sus mensajes clave en los clientes actuales y potenciales.

II.3.2.3 Comunicaciones formales

Las comunicaciones externas o internas pueden ejecutarse con diversas estructuras, este criterio de escogencia es decisión de la organización y depende en gran medida de aquello que quieren comunicar, a quién desean comunicárselo y la importancia que les dan a sus determinados públicos. Estas estructuras para realizar las comunicaciones pueden ser formales e informales.

Las comunicaciones formales constituyen todo aquel tipo de información emitida por la empresa que posee una estructura seria y oficial, correspondiente a la imagen e identidad de la organización. Ante esto, De Gortari y Gutiérrez determinan lo siguiente:

Las comunicaciones formales ordinarias u oficiales responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social. También se determinan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad (De Gortari y Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, 1997, pág. 62).

A su vez, Robbins y Coulter (2005) explican que la comunicación formal “es un tipo de comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiere para realizar un trabajo” (p.266). Para los autores mencionados, las comunicaciones formales implican seguir determinados lineamientos preestablecidos por la empresa, para de esta manera cumplir con los estándares de una transmisión de comunicación eficaz y oficial.

Todos los autores coinciden certeramente en un aspecto: este tipo de comunicación contribuye a mantener clarificada la trayectoria hacia la que se dirige la organización y especifica todas las acciones y procesos que se deben llevar a cabo con carácter de seriedad. La literatura recomienda que toda organización mantenga cierto grado de comunicaciones formales con todos sus públicos, pues esto les permite construir la reputación deseada.

II.3.2.4 Comunicaciones informales

Las comunicaciones informales extraordinarias o extraoficiales están permeadas por su carácter humano e impredecible. Esta característica es tomada en cuenta por De Gortari y Gutiérrez quienes la explican que “(...) nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal” (De Gortari, Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, 1997, pág. 64).

Al mismo tiempo, Robbins y Coulter (2005) establecen que la comunicación informal se trata de una “comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la información” (p. 266). Con ello, los autores dan a entender que no se caracteriza por seguir las pautas establecidas por la organización, sino que depende de cada individuo y la situación que cada uno de ellos vive y experimenta.

Las comunicaciones informales aprueban el establecimiento de un dialogo abierto con todos los públicos, en el cual se permite abiertamente el *feedback*. Contribuye a conocer las percepciones de los públicos, que mediante este tipo de comunicaciones suelen expresarse de manera más sincera. Asimismo, colabora a crear lazos de confianza con los mismos.

II.3.3 Medios de comunicación

Los medios de comunicación son todos aquellos instrumentos que se utilizan para transmitir una información a un grupo de personas determinadas. En el ámbito organizacional, el medio de comunicación dependerá de la estrategia llevada a cabo, del público objetivo y del alcance que se desea tener.

Las comunicaciones dentro de una organización no se deben realizar libremente, las mismas deben ser planificadas detalladamente para lograr su objetivo. Por tal razón, Libeart (2000) menciona el plan de comunicación organizacional y lo explica como “el parámetro dominante de la comunicación” (pág. 184).

Los medios de comunicación son indispensables para el flujo de la información en la sociedad. De no existir, las sociedades vivirían aisladas y sin posibilidad de evolucionar e interrelacionarse con sus iguales. Visto de una manera organizacional, sería imposible lograr expresar la existencia de una organización, su identidad e imagen y los productos y servicios que es capaz de ofrecer.

II.3.3.1 Comunicación en internet

Calvo y Reinares (2001) afirman que “a través de internet se desarrolla una comunicación colectiva masiva, puesto que un mismo mensaje puede llegar simultáneamente a muchos receptores (...) el mensaje puede llegar de forma

individualizada hasta cada receptor (...) el receptor puede responder de forma directa e inmediata” (p.69).

Sin embargo, es necesario recordar que para que una comunicación vía internet sea efectiva para una organización debe contar con cinco pilares: eficacia, credibilidad, interacción, confiabilidad y determinación. Estos conceptos poseen un mensaje indicativo para establecer un liderazgo competitivo y expansión comercial.

II.3.4 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se basa en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que interactúan en la organización. Al respecto, Robbins y Coulter (2005) expresan la comunicación organizacional como “todos los patrones, redes y sistemas de una organización” (p. 257).

Este tipo de comunicación ocurre necesariamente dentro de una organización que es influenciada y ejerce influencia sobre su entorno. Implica el flujo de mensajes que se llevan a cabo dentro de la misma y como se relacionan de manera interdependiente.

II.3.5 Comunicaciones integradas de marketing

Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), definen las comunicaciones integradas como un “concepto según el cual una empresa integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para presentar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos” (p. 472).

Una manera inteligente de que una organización sea congruente con sus comunicaciones es integrar las comunicaciones internas y externas. De esta manera se logra transmitir a través de cualquier medio un mismo mensaje que trabaja en función de un objetivo.

Del mismo modo, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), en su libro *Marketing de Servicios*, explican las comunicaciones integradas de marketing de la siguiente manera:

Donde la compañía integra y organiza cuidadosamente todos sus canales externos de comunicaciones (...) las comunicaciones integradas construyen una fuerte identidad de marca en el mercado al unir y reforzar todos sus mensajes e imágenes (...) significa que todos sus mensajes corporativos, posicionamiento e imágenes así como la identidad se coordinan en todos los entornos (p.481).

La comunicación integral de marketing se refiere a todas las herramientas, canales y fuentes de comunicación de marketing de una empresa que existen dentro de un mismo programa con un mismo objetivo; esto les permite maximizar la efectividad de las comunicaciones y así construir un mayor acercamiento a sus clientes internos y externos.

II.3.6 Mensajes clave

Libaert (2010), en su libro *El plan de comunicación organizacional*, nos explica que “el conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje. El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar una huella en los públicos por impactar” (p.161).

Para lograr esto se utilizan los mensajes clave. Estos pretenden sintetizar los mensajes e ideas de la organización presentados de una manera clara y sencilla, caracterizados por presentarse concretamente, los mismos no pueden dejar lugar a interpretaciones.

Los mensajes clave son el foco de las campañas de relaciones públicas por lo cual deben estar expuestos en toda información que difunde la organización.

II.4 El mercado

II.4.1 Definición de mercado

William J. Stanton, en el texto *Fundamentos de la mercadotecnia* (1985), explica detalladamente la definición de mercado y la evolución que ha tenido debido a cambios sociales, sociológicos y tecnológicos que han orientado las necesidades y deseos de los consumidores hacia otros aspectos:

Mercado se define como un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad de gastarlo. La demanda del mercado de cualquier producto o servicio tiene tres factores que deben considerarse: personas con necesidades, poder de compra y comportamiento en la compra (pág. 82).

En base a lo explicado por Stanton, se determina que un mercado corresponde a un grupo de personas en las que se despiertan deseos o necesidades, y poseen el dinero y voluntad para gastarlo.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2007) expresan que el mercado “es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio” (pág. 7).

Para una empresa es de suma importancia conocer el mercado ya que ello permite a la organización construir mensajes directos a un público específico y así lograr satisfacer sus necesidades y deseos particulares. Este conocimiento se logra a través de una investigación de mercado.

II.4.2 Investigación de mercado

Kotler y Armstrong definen a la investigación de mercado como “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (p.110).

De igual manera, detallan que el proceso de investigación de mercado “(...) incluye cuatro puntos: definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación e interpretación e informe de los resultados” (Kotler y Armstrong, *Marketing. Versión para Latinoamérica*, pág. 110).

La investigación de mercado nos permite conocer a fondo los públicos de una organización ya que “(...) es un vehículo clave para entender las expectativas del cliente y sus percepciones del servicio” (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p.140).

II.4.3 Segmentación de mercado

Kotler y Armstrong (2007) explican que:

Los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de uno o más formas: en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación de mercado las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas (pág. 199).

Esto explica la importancia de la segmentación de mercados, ya que la misma permite seleccionar, dividir o clasificar un mercado de gran tamaño en uno más

pequeño y homogéneo, para así lograr un acercamiento mayor que concuerde con las necesidades específicas del segmento.

Igualmente, Stanton (1985) expresa que la segmentación de mercados se da:

(...) cuando el mercado total, heterogéneo, de un producto, se divide en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos sus aspectos significativos. La organización selecciona uno o más de estos segmentos como el mercado meta de la organización y por cada segmento del mercado meta se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado (pág.129).

La segmentación del mercado permitirá a la organización clasificar en varios grupos su mercado, los cuales están agrupados por características similares que los hacen parecerse de una manera u otra, permitiendo así que la organización pueda enfocar sus acciones en un objetivo específico dirigido a un mercado con las mismas características.

Para Stanton (1985) existen diferentes variables de segmentación de mercados de consumidores:

- Segmentación geográfica: dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindades.
- Segmentación demográfica: dividir el mercado en grupo en base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión y raza.
- Segmentación psicográfica: dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.

- Segmentación conductual: dividir un mercado en grupos con base en los conocimientos, las actitudes, el uso o las respuestas de los consumidores hacia un producto.
- Segmentación por ocasión: dividir un mercado en grupo según las ocasiones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.
- Segmentación por beneficios: división del mercado en grupos, de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto (pág.199, 200, 201, 203, 204, 206).

El conocimiento de estas variables permite a la organización tener fundamentos basados en una teoría para poder dividir, o clasificar su mercado. Dependiendo del objetivo e interés de la organización definirá su segmento de mercado.

Apoyando esta afirmación Chiavenato (2007), expresa lo siguiente:

Por segmentación de mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización (p. 144).

Hill y Jones, en referencia a Merck, toman en cuenta las diferencias de la población cuando se realiza la segmentación de mercado, y así lo explican “(...) agrupar a los clientes, con base en las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva” (Merck, 1991; cp. Hill y Jones, 2009).

Con el fin de conocer a profundidad el mercado, debe segmentarse tomando en cuenta sus diferencias y similitudes. Esto le permitirá a la empresa definir cada segmento de acuerdo a sus necesidades e intereses.

II.4.4 El mercado meta

En el texto, mencionado con anterioridad, de Stanton (1985) se enfatiza la importancia de poseer un análisis mercado técnico que permita a la organización o empresa decidir en qué fragmento del mercado desea concentrarse, estableciendo de esta forma el concepto de mercado potencial o meta:

Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia. La selección cuidadosa y la definición precisa (identificación) de mercado meta son esenciales para el desarrollo de una mezcla efectiva de mercadotecnia. La selección del mercado meta se ve influida por la mezcla de mercadotecnia que la organización puede desarrollar (pág. 82).

En la misma línea de acción, Kotler y Amstrong (2007) definen el mercado meta como “el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes las cuales la compañía decide atender” (pág. 213).

De este modo se entiende que el mercado meta es de suma importancia para una empresa, ya que es el grupo específico de clientes de una organización a la cual están dirigidas todas las comunicaciones y acciones de mercadotecnia que realiza la empresa.

II.5 Estrategia de comunicación

II.5.1 Definición de estrategia

La estrategia es una especie de curso en acción que se realiza dentro de una organización con un propósito específico, el cual se basa en el mejoramiento de la empresa. Según Stanton, en el texto *Fundamentos de la Mercadotecnia* (1985), la estrategia “es un plan básico de acción amplia por medio del cual una organización pretende conseguir sus metas (...). Una estrategia es un plan completo para ganar una batalla como etapa orientada a conseguir el objetivo de ganar la guerra” (pág. 37).

Hill y Jones (2009) expresan, que la estrategia “es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) indican que la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Diseñar una estrategia se basa en la determinación de “(...) las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la opción de caminos de acción y designación de recursos” (Chandler, 1962; cp. Tarziján, 2008).

Determinar los elementos destacados por Tarziján resulta de gran importancia, pues sin ellos resulta imposible manifestar una ventaja propia de la empresa que permita destacarla del resto del mercado operativo. Determinar las metas y objetivos de la empresa que contribuyan a orientar el curso de acción de la estrategia hacia lo que se desea lograr en el mercado.

En cuanto a la formulación de estrategias, Hill y Jones (2009) expresan de manera básica que se refiere a “la acción de seleccionar estrategias” (p.3). Mientras que la implantación de estrategias “implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y la eficacia de la operaciones, diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de la compañía” (p.3).

La tarea de selección es relativamente sencilla, sin embargo requiere de un buen análisis y parte de inspiración. La dificultad se encuentra en la aplicación de la estrategia, ya que se refiere a operaciones comunicacionales de gran envergadura que deben ser cuidadas paso a paso, pues un error puede cambiar el sentido de la comunicación y el entendimiento de la misma.

II.5.2 Niveles de la estrategia

Al mencionar los niveles de estrategia se pretende explicar las diversas estrategias que pueden aplicarse a una organización con el objetivo de satisfacer sus necesidades comunicacionales y propiciar el desarrollo de la misma.

II.5.2.1 Estrategia corporativa

Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que la estrategia corporativa “se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización” (p. 11).

Se puede definir entonces a la estrategia corporativa como un plan que se lleva a cabo para manejar los procesos de la empresa de una manera global, aportando cohesión entre las distintas unidades de la empresa. Sin embargo, Hill y Jones (2009) definen la estrategia corporativa como aquella que “impulsa al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo y determina las clases de estrategias de negocios y funcionales” (p. 304).

Los autores mencionados ofrecen diferentes visiones del significado de estrategia corporativa, cada una de ellas es acertada desde distintos puntos de vista, empero para el objetivo de esta investigación se tomará en cuenta la definición de Johnson, Scholes y Whittington (2006) ya que permite abordar de una manera general pero definida a la organización.

II.5.2.2 Estrategia de negocios o competitiva

En su texto *Dirección estratégica*, Johnson, Scholes y Whittington (2006), concluyen que las estrategias de negocios o estrategias competitivas “son las bases a partir de las cuales una unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva en su mercado” (p. 242).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) expresan que la estrategia de negocios “(...) trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados” (p.12).

Basándose en las inferencias de los mencionados autores se determina que la aplicación de una estrategia competitiva influye en los productos o servicios que hay que desarrollar, el mercado en el cual se desean insertar, y la forma en que se puede lograr una ventaja diferencial con respecto a los competidores, para así alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización.

II.5.2.3 Estrategia de diferenciación

Johnson, Scholes y Whittington (2006), en su libro *Dirección Estratégica*, explican que la estrategia de diferenciación “(...) intenta ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintivas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes” (p. 246).

El objetivo de una estrategia de diferenciación, por lo general se basa en ofrecer productos o servicios a través de una ventaja o característica que permita una

distinción clara de sus competidores. Esta característica diferencial es la que logra que el producto o servicio tenga un valor único para los clientes y construye la lealtad hacia la marca.

II.5.2.4 Estrategia híbrida

Para algunos autores, toda empresa se encuentra en la posibilidad de aplicar más de una estrategia de manera simultánea. Johnson, Scholes y Whittington (2006), en su libro *Dirección Estratégica*, se refieren a este aspecto como estrategia híbrida y destacan que esta “(...) intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores” (p.248).

En el análisis de este aspecto, se puede determinar que una estrategia de este tipo debe ser manejada críticamente y orientada hacia un objetivo claro y específico.

II.5.2.5 Estrategia operativa

Johnson, Scholes y Whittington (2006) indican que las estrategias operativas “se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal” (p.12).

Para los autores mencionados, el éxito de la estrategia operativa depende en gran medida de que las decisiones o actividades producidas en el ámbito de las operaciones se realicen con la máxima eficacia y eficiencia y esto solo se logra mediante la aplicación correcta de la misma.

De esta forma, se concluye que la estrategia operativa permite regular los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa para lograr el cumplimiento de la estrategia diseñada, cuyo fin último consiste en lograr los objetivos y las metas pautadas.

II.5.3 Dirección estratégica

Johnson, Scholes y Whittington (2006) expresan que la dirección estratégica “(...) incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (p.16).

Se entiende así, que la dirección estratégica le otorga la posibilidad a una empresa de posicionarse adecuadamente, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones que beneficien el desarrollo óptimo de la misma. La dirección estratégica define el curso a seguir por la empresa, todos los procesos están relacionados entre sí y se informan mutuamente.

II.5.3.1 Posición estratégica

Al respecto de la posición estratégica Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que este elemento “trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencia) y las expectativas e influencias de las partes interesadas” (pág. 17).

Se concluye así, que la posición estratégica permite definir el contexto en el que se desenvuelve la organización, lo cual contribuye a poseer conocimiento acerca de aquellos elementos que afectan directa o indirectamente la estrategia que se desea aplicar para beneficio de la empresa.

II.5.3.2 Elecciones estratégicas

Johnson, Scholes y Whittington (2006) respecto a la elección estratégica expresan lo siguiente:

Implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo (...) y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo (p. 18).

El análisis de estos autores permite concluir que la elección estratégica implica la comprensión de las bases para la estrategia futura, con el fin de crear opciones estratégicas que deben evaluarse para poder seleccionar entre ellas la más adecuada.

Este elemento permite identificar las bases para la elección de objetivos, la creación, estudio y elección de cualquier tipo de estrategias que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

II.5.3.3 Estrategia puesta en acción

Al mismo tiempo, Johnson, Scholes y Whittington (2006) enfatizan en la estrategia puesta en acción, destacando que la misma “se ocupa de garantizar que las estrategias estén funcionando en la práctica” (p. 19).

Lo destacado por los autores implica que la estrategia puesta en práctica es principalmente un proceso impulsado por la organización, el cual gira en torno a la administración de las personas y de los procesos de negocios. De manera concreta, consiste en un proceso orientado a la acción.

Es importante garantizar que las estrategias sean puestas en acción, pues solo así la empresa es capaz de dirigir el cambio organizacional, desarrollar capacidades organizacionales valiosas, lograr un mejoramiento continuo en el proceso de

negocios, crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir con los objetivos de desempeño, o bien superarlos.

II.5.3.4 Planificación estratégica

En el texto *Dirección estratégica*, Johnson, Scholes y Whittington (2006) expresan al respecto de este tema “(...) que los sistemas formalizados de planificación estratégica pueden adoptar la forma de procedimientos sistematizados, paso a paso, cronológicos, que implican a las distintas partes de la organización” (p. 17).

Por su parte, Ivancevich y otros, (1996) determinan que “la planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos” (p. 198).

La planificación estratégica es el aspecto que logra plasmar las decisiones tomadas por los directivos estratégicos de una empresa en un momento dado y para unos objetivos específicos.

II.5.4 Tácticas

Según Clow Baack (2010) las tácticas “son las actividades realizadas para apoyar las estrategias e incluyen campañas promocionales diseñadas en torno a temas basados en los objetivos estratégicos” (p.100). En relación a la afirmación anterior se entiende que las tácticas no suplantán a la estrategia más bien son un complemento que la refuerza.

II.6 Marketing

II.6.1 Definición de marketing

El marketing es un método que conquista a un determinado mercado, y permite orientar la decisión de compra hacia el producto deseado si se conoce adecuadamente su significado y sus métodos de funcionamiento.

Matthews, Buzzell, Levitt y Frank, en el texto que lleva por nombre *Marketing* (1970), explican que:

La mercadología, en consecuencia, es algo más que una función del negocio. Es una visión del proceso completo del negocio. Afecta a todo lo que una compañía hace, a su organización, a la distribución de su dinero entre la fabricación, a la investigación científica, al número y operaciones de sus almacenes, a su flota de entrega, a sus anuncios, a sus departamentos de contabilidad, y así sucesivamente (pág. 25 y 26).

Sucesivamente, a lo largo del texto mencionado, los autores enfatizan en otra concepción de mercadotecnia estableciendo que se basa en “la comprensión o investigación del comportamiento del consumidor, la especulación, atisbos y sólida y documentada información acerca de lo que el cliente quiere, necesita, prefiere, teme y valora” (Matthews, Buzzell, Levitt y Frank, *Marketing*, 1970, pág. 27).

Finalmente, Matthews, Buzzell, Levitt y Frank (1970), consiguen expresar un concepto de marketing que se ajusta a los requerimientos de la presente investigación, explicando el marketing como “la ejecución de las actividades empresariales que encauzan la corriente de mercancías y servicios del productor al cliente o usuario” (pág. 29).

Es necesario mencionar a unos de los grandes autores del marketing como Philip Kotler junto a Gary Amstrong, en su libro *Marketing. Versión para Latinoamérica* (2007), quienes definen el marketing de la siguiente manera:

(...) la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción (pág. 3).

Kotler y Amstrong (2007) sostienen que “el logro de los objetivos de la organización depende del conocimiento de las necesidades y los deseos de los mercados meta, y de ofrecer una mayor satisfacción que los competidores” (pág. 10).

A su vez, los autores ya mencionados, definen el marketing como “un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (p. 5).

Basándose en las definiciones consultadas, se da razón a los expertos en marketing, quienes expresan que en la actualidad es necesario entender el marketing no sólo como una herramienta para lograr “hablar y vender” sino también como una herramienta que ayuda a satisfacer las necesidades del cliente.

II.6.2 Procesos de marketing

De igual manera, los destacados autores mencionan al marketing como un proceso de cinco pasos “(...) mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de ellos” (Kotler y Amstrong, 2007, Pág. 4).

En el texto, ya nombrado, mencionan los siguientes pasos del proceso de marketing:

- Entender el mercado, y las necesidades y los deseos del cliente.
- Diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente.
- Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior.
- Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente.
- Captar valor de los clientes y obtener utilidades y calidad para el cliente.

Kotler y Armstrong (2003), explican que “el marketing desempeña un papel en la consecución de los objetivos estratégicos generales” (p.60). El papel y las actividades de marketing en la organización que resume el proceso de marketing son las siguientes:

- Analizar oportunidades de marketing.
- Seleccionar mercados meta.
- Desarrollar la mezcla de marketing.
- Administrar la labor del marketing (Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamento del Marketing*, 2003, p. 60).

El proceso de marketing resulta vital para una empresa, pues proporciona estratos de organización a las tareas que se llevan a cabo para beneficio de la empresa. De esta forma, se denota como una herramienta que permite a las organizaciones determinar y jerarquizar aquellas acciones que se deben llevar a cabo para la implementación adecuada de la estrategia.

II.6.3 Herramientas de promoción de marketing

II.6.3.1 Publicidad

Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), definen publicidad como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (p. 470).

A su vez, los mencionados autores, en su libro *Marketing. Versión para Latinoamérica*, expresan que “la publicidad es muy expresiva ya que permite que la compañía respalde sus productos mediante el uso hábil de imágenes, sonido y color (...) la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto” (p.446).

La publicidad es importante para una organización pues es parte del sistema de comunicación de la misma. Ésta notifica a los consumidores de la disponibilidad de productos y servicios mediante la proporción de información que ayuda a tomar decisiones fundamentadas en las características diferenciadas del producto o servicio.

La publicidad es capaz de crear necesidades de las cuales los seres humanos no tienen conocimiento, pues en sus diversas formas, informa, guía, dirige, convence y alerta sobre diferentes aspectos que los individuos deben considerar en su vida diaria.

II.6.3.2 Marketing directo

Se conoce como marketing directo a la comunicación a través de determinados medios que introducen la posibilidad de suscitar una reacción en el público meta. Dicha herramienta mantiene como objetivo ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos.

Los especialistas en marketing Kotler y Armstrong (2007), analizan lo siguiente acerca del marketing directo:

(...) no es *público*- por lo general el mensaje está dirigido a un individuo específico. El marketing directo es *inmediato* y está *personalizado*- los mensajes se preparan rápidamente y se ajustan para atraer clientes específicos. Por último, el marketing directo es *interactivo*- permite el dialogo entre el equipo de marketing y el consumidor, en tanto que los mensajes se modificarían dependiendo de la respuesta del consumidor (...) (p.447).

Refiriéndose a los medios mediante los cuales se puede hacer uso de esta herramienta, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) detallan que “(...) incluye el uso del correo, teléfono, fax y correo electrónico y otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos para obtener una respuesta directa” (p. 498).

Aunado a esta afirmación, Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), se refieren al marketing directo como “la comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas (p. 470).

Para los autores, el marketing directo permite a las empresas ofrecer un trato individual y personalizado, pues así tienen la posibilidad de conocer de manera exacta las necesidades de los clientes, e incluso manejar la oportunidad de ajustar su producto o servicio a los deseos de los mismos.

En lo que respecta a la importancia del marketing directo, esta radica en la necesidad de las empresas de buscar una mayor competencia en diversos mercados, comunicarse de forma personalizada con los clientes y medir el éxito de las campañas publicitarias.

II.6.3.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta que se utiliza como parte de las actividades de marketing para estimular la compra o venta de un servicio o producto mediante incentivos de corto plazo.

Acertadamente Kotler y Armstrong (2007) describen la promoción de ventas como “incentivos a corto plazo que fomentan la compra de un servicio o producto” (p. G-8).

Relacionado a las opciones que presenta la promoción de ventas, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) establecen que “incluye incentivos a corto plazo como cupones, primas, descuentos y otras actividades que estimulan las compras de clientes y extienden el gasto en medios” (p. 497).

Sumándose a esta argumentación, Kotler y Armstrong (2003) expresan que la promoción de ventas “incluye una amplia colección de herramientas (...) que atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realzar la oferta e inyectar nueva vida en las ventas” (p.476).

La promoción de ventas es de gran utilidad, pues es una opción que complementa la publicidad y ofrece beneficios de bajo precio a los consumidores lo cual incentiva a los consumidores a comprar el producto o servicio pues se facilita la venta personal.

II.6.3.4 Ventas personales

Las ventas personales se caracterizan por ser una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y los consumidores, por teléfono, a través de la web, cara a cara o por otros medios. Las ventas personales presentan la posibilidad de analizar a los clientes para conocer sus intereses, lo cual ofrece la opción de adaptar

la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente.

Kotler y Armstrong (2007) manifiestan que las ventas personales se refieren a “la presentación personal que realiza la fuerza de venta de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente” (p. G-10).

Destacando la importancia que posee el consumidor, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) enuncian que las ventas personales “son una presentación frente a frente por un representante de la empresa para hacer y construir relaciones con los clientes” (p. 499).

Asimismo, Kotler y Armstrong (2003) destacan que “(...) implica una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro y de esta forma, hacer ajustes rápidos” (p. 476).

Las ventas personales son de suma importancia para una organización ya que implican una conexión directa con los clientes, y su objetivo único es generar valor y relaciones que duren en el tiempo.

II.6.3.5 Marketing electrónico

Kotler y Armstrong (2007) definen el mencionado concepto como el “esfuerzo de marketing de la compañía basados en el comercio electrónico para comunicar, promover, y vender productos y servicios a través de internet” (p.G-6).

En cuanto al público objetivo, Clow Baack (2010) expresa que “(...) puede dirigirse tanto a consumidores como a clientes de empresa a empresa. El éxito de un programa de correo directo a menudo queda determinado por la calidad de la lista de correos (p. 313).

De los autores mencionados, se puede determinar que el marketing electrónico comprende todas las actividades de marketing realizadas mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación dirigido a un público meta con la finalidad de que compren un producto o servicio determinado.

II.6.3.6 Relaciones públicas

Kotler y Armstrong (2007) definen las relaciones públicas como el proceso de “forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la obtención de publicidad favorable, a la creación de una buena ‘imagen corporativa’ y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (p. G-9).

Por su parte, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), se extienden en su explicación determinando que las relaciones públicas “incluyen actividades que construyen una imagen favorable de la compañía con los públicos de una empresa a través de la publicidad, las relaciones con los medios de noticias y los eventos de la comunidad” (p.497).

Los autores permiten determinar que la utilidad de las relaciones públicas se basa en gestionar la comunicación integral de las organizaciones a través de comunicaciones internas y externas, funciones humanísticas, análisis y comprensión de la opinión pública y trabajo conjunto con otras disciplinas.

Kotler y Armstrong (2003) mencionan que “las relaciones publicas gozan de gran credibilidad (...). También, pueden llegar a muchos prospectos quienes evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como ‘noticia’, no como una comunicación con propósito de vender” (p.477).

Esta herramienta funciona de manera adecuada cuando la empresa logra crear relaciones públicas consideradas como positivas porque la imagen de la empresa

mejora y las marcas son más conocidas, ya que se perciben de manera favorable en el mercado.

II.6.4 Tipos de marketing

II.6.4.1 Marketing de servicios

El marketing de servicios consiste en la aplicación de una serie de estrategias de marketing orientadas a lograr la mayor y más efectiva competitividad entre las empresas que comercializan bienes intangibles. Es un proceso de intercambio bidireccional entre consumidores y organizaciones con el objetivo de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios según los sectores específicos a los cuales se busca vender el servicio.

II.6.4.1.1 Servicios

Los servicios se conocen como actividades o beneficios que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. Stanton (1985) define los servicios como “actividades intangibles, identificables por separado, proporcionan la satisfacción del requerimiento y no están atados a la venta de un productos o a otros servicios” (p. 758).

De igual forma, Kotler y Armstrong (2007) se unen a esta concepción expresando que servicios se refiere a “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo” (p.237).

También explican que los servicios poseen las siguientes características:

1. Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír ni oler antes de la compra.
2. Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quién los presta y cuándo, dónde y cómo se prestan.
3. Inseparabilidad: los servicios no pueden separarse de sus proveedores.
4. Caducidad: los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior (Kotler y Armstrong, *Marketing. Versión para Latinoamérica*, p. 262).

Por su parte, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) estipulan que “los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona” (p. 4).

Desde una perspectiva distinta, Tarzizán (2008) mantiene como opinión que los servicios “son las actividades asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta” (p. 112).

Los servicios se presentan para satisfacer las necesidades de la sociedad. Sin ellos no sería posible realizar actividades cotidianas que muestran un beneficio a la misma. Por sus características de intangibilidad e inseparabilidad deben ser tratados de manera diferente a los bienes y es necesario que la organización se preocupe por cumplir con los estándares de calidad de los consumidores.

II.6.4.2 Marketing de relaciones

El mantenimiento de los consumidores proporciona una serie de beneficios tanto a las empresas como a la clientela, es por eso que las organizaciones deben usar una herramienta conocida como marketing de relaciones, la cual resulta de vital importancia para la construcción de la lealtad y fidelidad de los públicos hacia la marca.

Kotler y Armstrong (2003), en su libro *Fundamentos de Marketing*, describen el marketing de relaciones como “el proceso de crear, mantener y fortalecer relaciones firmes, cargadas de valor, con los clientes y otras partes interesadas” (p.12).

Coincidiendo con los autores ya mencionados, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), definen marketing de relaciones como “una filosofía de hacer negocios, una orientación estratégica, que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales en lugar de adquirir clientes nuevos” (p. 176).

Analizando las definiciones propuestas, se puede considerar el marketing de relaciones desde una perspectiva estratégica. Vista así, “consiste en un conjunto de estrategias y actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes” (Berry, 1983; cp. Grande, 2007).

El objetivo principal del marketing de relaciones se basa en mantener un compromiso con los consumidores que sea rentable para la organización. Para conseguir este compromiso de parte y parte es necesario atraer consumidores, retenerlos y trabajar en el mantenimiento de las relaciones.

II.6.4.3 Marketing social

El marketing social es una herramienta que permite a las empresas definir acciones que estén dirigidas al beneficio directo o indirecto de los clientes y de la sociedad. Basándose en esta misma línea de pensamiento Kotler y Armstrong (2007) definen que:

Es el principio del marketing ilustrado que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la

compañía, así como los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad (pág. 11).

También señalan que la estrategia de marketing debería entregar valor para los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad (pág. 11). Kotler y Armstrong (2003), en su libro *Fundamentos de Marketing*, se refieren al marketing social como:

La idea de que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad (p.22).

La importancia del marketing social radica en que a través del mismo es posible hacer uso de un conjunto de técnicas de marketing para el planteamiento, análisis, ejecución y evaluación de programas que están diseñados para promover un cambio social favorable y un comportamiento de la audiencia en base a un producto social.

II.6.4.3.1 Responsabilidad social

La responsabilidad social se refiere al compromiso que tiene una organización de ser ética, responsable con los miembros internos y externos de la misma, contribuyendo de manera positiva con la sociedad en general. Las acciones que se realizan con carácter de responsabilidad social pueden inspirar buena voluntad hacia la organización, implicando que la empresa disfrute de beneficios por parte de la comunidad.

Respecto a este tema, Robbins y Coulter (2005) definen que la responsabilidad social “(...) va más allá de hacer ganancia para incluir la defensa y el mejoramiento de la sociedad” (p. 190).

Aunado a esto, en cuanto al significado de la responsabilidad social, Chiavenato (2007) expresa:

Significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos y partes de ella con los que tiene más contacto (p. 467).

Por su parte, refiriéndose al ámbito del cual debe encargarse la responsabilidad social Johnson, Scholes y Whittington (2006) expresan que “se ocupa de la forma en la que una organización supera sus obligaciones mínimas para con sus partes interesadas especificadas en la normativa y en el gobierno corporativo” (p. 192).

Los autores mencionados coinciden en un aspecto elemental: las empresas socialmente responsables poseen más probabilidades de sobrevivir y prosperar, ya que si una empresa que siempre ha actuado de manera responsable comete un error o experimenta una crisis, las valoraciones de la opinión pública pueden ser favorables a la misma organización.

II.6.5 Posicionamiento

Posicionar un producto o servicio en el mercado significa establecer un proceso mediante el cual se logra crear una percepción en la mente del consumidor sobre la naturaleza de una empresa y sus productos o servicios en relación con sus competidores.

Kotler y Armstrong (2007) mencionan que cuando se utiliza el posicionamiento se refiere a “lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (pág.G-8).

Por su lado, Stanton (1985) define el posicionamiento como “las decisiones y actividades involucradas en el desarrollo de una imagen propuesta (en la mente de un consumidor) de un producto en relación con los productos competidores” (pág. 754).

Definiendo el concepto bajo la misma perspectiva, Kotler y Armstrong (2003), en su libro *Fundamentos de Marketing*, explican que se refiere a “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta” (p. 62).

El posicionamiento determina la manera en que el producto o servicio es percibido por los consumidores, lo cual puede ser más importante para su éxito, que el mismo producto o servicio en sí. El posicionamiento proporciona un lugar ventajoso que hay que fijar en la mente de los clientes, para que cuando surja la necesidad, esta venga atada a la propuesta, antes que a la de otro competidor.

II.6.5.1 Posición de un producto o servicio

El posicionamiento requiere posicionar un producto o servicio en un mercado determinado. Ante esto, Kotler y Armstrong (2007) determinan que se refiere a “la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (p. 220).

A su vez, apoyando la afirmación de Kotler y Armstrong, Grande (2007) explica que “posicionar un producto en un mercado es dotarle de unas características que lo diferencian del resto de la oferta” (p.127).

Conocer la posición en el mercado de un producto o servicio permite a la organización entender la manera en la que los consumidores definen su producto o servicio a partir de sus atributos importantes y así conocer su *status* con relación a la competencia.

La posición de un producto depende de las percepciones, ante esto Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2003), expresan que esto es así pues depende de “(...) la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes” (p.260).

La mejor manera de llegar a la sociedad sobresaturada de información es con un mensaje simple y diferente al de la competencia. Solo así es posible penetrar en la mente del consumidor, pues de esta forma se mantiene la concentración en el receptor y en cómo debe percibir el producto. Ante esto, Kotler y Armstrong (2003) afirman que “el posicionamiento inicia realmente con la diferenciación de la oferta” (p. 260).

II.6.6 Diferenciación

Kotler y Armstrong (2003) definen diferenciación como la acción que “(...) proporcione a los consumidores de la empresa mayor valor que las ofertas de sus competidores” (p. 260). Estas poseen como objetivo diferenciarse de la competencia a través de su ventaja competitiva. Mediante la cual comunican a los consumidores una característica que los aleja de la oferta de la competencia.

En esta misma línea de pensamiento, Hill y Jones (2009) explican que la diferenciación “se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante” (p.166).

Con la diferenciación se busca la satisfacción del cliente, brindándole algo distintivo, un atributo que no posea el producto de la competencia. No existe un consumidor único, sino una amplia gama con preferencias muy variadas, lo importante es saber a qué tipo de consumidor se quiere y se puede satisfacer.

II.6.7 Benchmarking

El *benchmarking* es un método utilizado actualmente para observar a profundidad la posición relativa de una organización en comparación con su competencia. Según Johnson, Scholes y Whittington (2006) el *Benchmarking* “es un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios” (p. 146).

Esto significa evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones consideradas como competencia principal. Consiste en tomar como referencia para comparar a aquellos productos, servicios y procesos que demuestren las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento y superar al competidor.

Este proceso requiere de una ardua investigación con la intención de recopilar información para analizar el competidor y luego obtener nuevas ideas mediante la comparación que permitan generar cambios en la oferta.

II.7 Competencia

II.7.1 Definición de competencia

Kotler y Amstrong (2007), en el libro de su autoría *Marketing. Versión para Latinoamérica*, expresan que la competencia se refiere a “todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos... la competencia podría incluir a todas las compañías que fabrican productos que brindan el mismo servicio” (pág. 531).

Así, competencia se define como una situación tal en la que agentes económicos son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quién comprarlos. En concreto, la competencia existe, siempre que haya una pluralidad de ofertantes y demandantes. Ante esto, Kotler y Amstrong (2007) establecen que “la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes (...)” (pág. 531).

II.7.2 Tipos de competidores

Luego de seleccionar sus principales competidores la empresa debe decidir con cuales debe competir con mayor vigor y según Kotler y Amstrong (2007) estos “(...) se deben concentrar en varias clases de competidores: fuertes o débiles, cercanos o distantes, buenos y malos” (pág. 536).

El autor Grande (2007), al respecto de los tipos de competidores establece otra clasificación:

- Competidores directos: actuales, es decir, empresas que prestan los mismos servicios y con la misma eficacia.

- Nuevos competidores: se tratan de empresas que se encuentran experimentando un proceso de expansión geográfica dentro de un mercado nacional.
- Empresas que pueden entrar en el mercado: es decir, que puede prestar los mismos servicios (p. 124-125).

En cuanto a la diversidad en el campo de la competencia, Hill y Jones (2009) se centran en un tipo de competidor en particular, definiéndolo como competidores potenciales y explicando que se refiere a “(...) compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden” (p.46).

II.7.3 Estrategia competitiva

Kotler y Amstrong (2007) definen estrategia competitiva como aquella que “posiciona sólidamente a la compañía frente a sus competidores y que le confieren la ventaja estratégica más confiable posible” (p, G-4). Asimismo, los autores expresan lo siguiente:

No existe una estrategia que sea mejor para todas las compañías. Cada empresa debe determinar qué es lo más razonable de acuerdo con su posición dentro de la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos (pág. 537).

Michael Porter (1991) sugirió tres estrategias ganadoras (básicas competitivas):

- Liderazgo de costo completo: la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado.

- Diferenciación: la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciado para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefiere poseer esta marca si su precio no es demasiado alto.
- Enfoque: la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado (pág. 538).

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en el mercado. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Para que una estrategia sea exitosa, esta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

II.7.4 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se refiere a alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos de manera sostenible en el tiempo. Puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Kotler y Amstrong (2007) expresan que “es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto” (pág. 531).

Es necesario destacar que la ventaja competitiva se relaciona de manera estrecha con el posicionamiento pues Kotler y Amstrong (2007) establecen que “ (...)

dependiendo del grado en que una empresa pueda posicionarse como proveedora de valor superior gana una ventaja competitiva” (pág. 222).

La importancia de que una empresa identifique y trabaje en función de una ventaja competitiva esta explicada por Robbins y Coulter (2005), en su texto *Administración*, de manera muy puntual pues expresan que significa demostrar la “(...) superioridad que distingue a la organización; su valor distintivo” (p.191).

Al respecto, Hills y Jones (2009) establecen que “una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes” (p.6).

Analizado desde una perspectiva estratégica, la ventaja competitiva se presenta como “el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores (...)” (Porter, 1985; cp. Tarziján, 2008).

La ventaja competitiva permite a la organización generar una cadena de valor orientada a la satisfacción plena del consumidor, lo cual influye en el crecimiento o futuro posicionamiento de la empresa, sus productos o servicios.

Establecer una ventaja competitiva es un paso muy importante que debe llevarse a cabo para entender las expectativas del mercado y así generar líneas de productos con características, propiedades y cualidades que varían respecto a su competencia.

III CAPÍTULO: MARCO REFERENCIAL

III.1 Escuela Cóndor Yoga

La Escuela Cóndor Yoga es una organización que busca la evolución y el progreso humano a nivel integral, es decir, propone la mejoría espiritual, mental y física de todas las personas que asisten a la Escuela.

Victoria Barazarte, propietaria de la Escuela Cóndor Yoga, define a la misma como “una empresa creada para apoyar a las personas en la práctica del hatha yoga, ashtanga yoga y de la meditación. Con la finalidad que las personas encuentren armonía, equilibrio, paz, comprensión y conciencia a través del yoga” (Conversación personal, junio 2012).

Se determina así, que la Escuela Cóndor Yoga, utiliza cómo método de enseñanza el hatha yoga y el ashtanga *vinyasa*, apoyados con meditaciones, las cuales constituyen uno de los pasos más importantes del camino del yoga.

En cuanto a las clases que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de la Escuela estas son variadas y poseen varios niveles de exigencia física, mental y emocional para atraer a diversos públicos. Al mismo tiempo ofrecen terapias alternativas que les permitan a sus clientes relajarse.

En conversación con Victoria Barazarte, esta afirmó lo siguiente: “Actualmente tenemos las siguientes actividades: clases de yoga terapia, hatha yoga, y ashtanga; también tenemos clases especializadas como son las clases de yoga para niños y de yoga para adolescentes” (Conversación personal, junio 2012).

En relación a las terapias alternativas, Victoria Barazarte explicó que ofrecen “la posibilidad de realizar terapias como: acupuntura, masajes de piedras caliente,

colon terapia (limpieza del colon), masajes anti-estrés; y consultas de nutrición especializada” (Conversación personal, junio 2012).

En cuanto a su target, la propietaria indicó que le gustaría que la empresa prestara sus servicios a todas las personas: adultos, jóvenes y niños que buscan una práctica de yoga que les pueda servir para tener una mejor vida. Ella considera que dado las necesidades que surgen en los habitantes del estado Miranda deben enfocarse en atraer a “los habitantes de El Hatillo, La Boyera, Los Naranjos, El Cigarral, así como Baruta. Estos serán el objetivo al cual queremos llegar en nuestras comunicaciones” (Conversación personal, junio 2012).

Referente a la consideración como competencia de otras escuelas de yoga en la zona en la cual se encuentran, Victoria Barazarte opina que “la posible competencia no es suficiente para abarcar las necesidades” (Conversación personal, junio 2012).

La imagen que una organización emite a los públicos y a su competencia es de gran importancia pues, expresa la identidad corporativa de la organización. La misma está conformada por su logotipo, su símbolo o emblema y los colores que utiliza para diferenciar su marca.

El logo tipo está conformado por la palabra Cóndor escrita en mayúscula y en minúscula la palabra yoga.

Otro elemento es un cóndor inscrito dentro de la palabra Cóndor. Este simboliza sabiduría, fuerza y carácter; destrezas que la Escuela Cóndor Yoga desea impartir a sus alumnos. Victoria Barazarte explica que el cóndor implica “vivir en equilibrio con la tierra y los cielos (espiritualidad). Es un símbolo ascensional en todos los planos de la existencia (físico, intelectual, moral, espiritual)” (Conversación personal, junio 2012).

El color que representa a la organización es el color verde, el cual crea un sentimiento de confort, relajación y calma. Para Victoria Barazarte, propietaria de la Escuela Cóndor Yoga, significa “calma y paz interior, que nos hace sentir equilibrados interiormente. Meditar con el color verde, es como tomarse un calmante, para las emociones” (Conversación personal, junio 2012). (Ver anexo 1)

El nombre de la marca (Escuela Cóndor Yoga) se debe a que Victoria Barazarte encuentra apoyo en la organización Cóndor Blanco de la cual forma parte desde hace varios años. Esta se especializa en ofrecer métodos de formación para ayudar a las personas a crecer de forma emocional, mental y espiritual mediante programas de liderazgo, coaching y de meditación para alcanzar el estado perfecto de armonía y felicidad.

La organización ha definido como visión convertirse en la escuela más reconocida a nivel nacional, que permita a la comunidad de la zona tener acceso a clases de yoga arraigadas a la cultura oriental.

En cuanto a su misión, Victoria Barazarte explica que parece ser muy sencilla, pero requiere de gran dedicación y mucho esfuerzo, pues es “hacer a la gente feliz y consciente”, lo cual se logra en trabajo conjunto con los empleados administrativos y profesores mediante el siguiente objetivo: “impartir clases de yoga y ofrecer un servicio de calidad” (Conversación personal, junio 2012).

Este servicio de calidad se logra a través de un sistema adecuado de trabajo que esta infundado en valores correctos que permiten a los empleados trabajar en un ambiente controlado, lo cual los hace sentirse motivados a laborar de forma eficiente y tratar a los clientes actuales y potenciales de la mejor manera posible. Estos valores que rigen la organización son para Victoria Barazarte “la solidaridad, el amor, el respeto, la responsabilidad y la conciencia” (Conversación personal, junio 2012).

La Escuela Cóndor Yoga es una organización joven y para comunicar se utiliza medios BTL como: folletos, Facebook®, Twitter®, el correo electrónico y la

página web para comunicarse con sus públicos a cerca de temas de cualquier índole concerniente a los servicios que ofrecen.

Victoria Barazarte, propietaria de Cóndor Yoga, afirma lo siguiente:

Día a día es una búsqueda por mejorar la organización para así comunicarnos mejor con nuestros clientes; para que ellos se animen a comprar el servicio de mayor calidad en Caracas y el país, con la confianza plena en que serán atendidos por profesores con una educación formal en el yoga y que serán conducidos por especialistas en la filosofía que traerá equilibrio y paz a sus vidas” (Conversación personal, junio, 2012).

La Escuela Cóndor Yoga demuestra ser una organización en contante búsqueda de una evolución que le permita mejorar diariamente para adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, cumpliendo siempre su misión.

III.2 Competencia

III.2.1 Soham Yoga

Es un centro de yoga ubicado en Centro Comercial Paseo Las Mercedes, creado en respuesta a la demanda del yoga en Caracas. Según Daniella Borjas De Neher, una de las fundadoras de la organización, “Soham representa un espacio de calma total” (Comunicación personal 20 de junio, 2012).

Soham Yoga fue creado por Daniella Borjas de Neher, Ana María Palacios de Hedderich y Tomas Rodríguez los tres practicantes de la filosófica yoguica. A través de su página web la empresa expresa en referencia a su misión lo siguiente:

Soham brinda la posibilidad de practicar el yoga en un ambiente sereno y lleno de paz, con instructores enfocados a enseñar la disciplina del yoga. Se utilizan diversas técnicas con el fin de que los alumnos aprendan a vivir y experimentar el poder transformador de esta milenaria disciplina en la constante búsqueda de la conexión “mente, cuerpo y espíritu” (sohamyoga.com, s.f., para. 1).

En relación a los métodos de yoga que ofrece esta organización su fuerte consiste en al ashtanga *vinyasa* yoga, pero también ofrecen clases de hatha yoga y yoga terapéutico. Realizan una distinción especial a los niños brindando clases especializadas para estos y a las mujeres embarazadas con el yoga prenatal a partir de los tres meses de gestación. Se apoyan en la filosofía del yoga impartiendo clases de *Pranayama* (respiración) y realizando meditaciones guiadas.

En Soham Yoga se practican todas las disciplina del yoga como son: *asanas* (posturas corporales), la meditación y técnicas de respiración y concentración. Soham es un espacio donde niños, ancianos, deportistas, mujeres embarazadas y cualquier persona acuden a disfrutar de los beneficios del yoga.

Soham Yoga también está abierto al manejo de terapias alternativas, por lo cual utiliza sus espacios para dar tratamientos corporales tales como hidratación facial, tratamientos antiestress, revitalizantes, entre otros.

Esta escuela o centro de yoga busca enseñar a sus clientes aspectos como equilibrio, concentración, introspección, paz mental, apertura espiritual entre otros. Para esta empresa el *yoga* significa “unión”.

III.2.2 Sadhana Yoga

Sadhana Yoga, es un centro que se interesa por transmitir la filosofía del yoga a todos sus clientes. Más allá de la práctica, brinda charlas acerca del crecimiento

emocional y espiritual, así como del despertar de la consciencia. Se encuentra ubicado en la calle La Iglesia, Minicentro Prado, Prados del Este, Caracas. Fue fundado por Andrea Viera P. quien es profesora de yoga en la institución.

Partiendo de la información recolectada en el sitio web de la organización, esta se define a sí misma como:

Un espacio creado con la intención de brindarle la posibilidad de encontrar bienestar, realizando prácticas como yoga, meditación y terapias corporales, ya sea que necesites relajarte, armonizar tus energías o simplemente lucir y sentirte mejor. Los fines de semana, disponemos del espacio para ofrecer clases especiales, talleres y cursos relacionados con las actividades que realizamos (sadhanayoga.com, s.f., para. 1).

Relativo a los métodos de yoga que son impartidos, en Sadhana Yoga se practica el hatha yoga y el ashtanga *vinyasa* yoga, básicos y multinivel. Se ofrece también una gran variedad de terapias alternativas entre las cuales se encuentran meditaciones, bendiciones de unidad, charlas de crecimiento personal, etc. Asimismo brinda a sus clientes tratamientos corporales relajantes y anti estrés.

En cuanto al hatha yoga, para la organización “el principal objetivo del hatha yoga, es lograr el máximo equilibrio entre el cuerpo físico, la mente y la energía vital. Se ocupa principalmente de dos cosas: las *asanas* (posturas físicas) y *pranayama* (respiración)” (sadhanayoga.com, s.f., para. 13).

Respecto a la práctica del ashtanga yoga dentro de su organización, mediante el sitio web, se pudo establecer que la organización opina que “es un sistema de yoga en el que no sólo las *asanas* son importantes sino también el movimiento entre ellas (*vinyasa*). Físicamente proporciona flexibilidad, fuerza y alineamiento. Mentalmente da paz, estabilidad y conocimiento de uno mismo” (sadhanayoga.com, s.f., para. 14).

Sadhana Yoga considera la práctica del yoga como una disciplina que sólo necesita ser llevada a cabo desde el alma, desde la tranquilidad y paz de un espacio adecuado. La actitud positiva es un factor muy importante que ayuda a la práctica del yoga, pues aprender a escuchar el cuerpo humano requiere el desarrollo de la paciencia y tolerancia.

III.2.3 Yoga Center

Yoga Center es un espacio fundado y dirigido por Adriana Monroy, quien llega al yoga en una búsqueda espiritual. Inicia sus estudios en 1999, actualmente continua en el estudio de la filosofía yoguica.

Este centro de yoga está ubicado en el Centro Comercial La Lagunita. Cuenta con un amplio salón de piso de madera donde se dictan todas las clases, profesores de alto nivel, estacionamiento y vigilancia, que para estos días es de suma importancia, pues permite que el cliente pueda realizar su práctica de yoga tranquilo y seguro.

En Yoga Center se practican los siguientes tipos de yoga: yoga artístico, atlético, *asanas* (posturas corporales) y yoga rítmico. “El yoga es uno solo sin importar el nombre o estilo (...) porque todos nos llevan al mismo objetivo la liberación” (Adriana Monroy, comunicación personal, marzo, 2002).

CÁPITULO IV: MÉTODO

IV.1 Modalidad

La investigación presenta una modalidad de estudio que lleva por nombre: Estrategias de Comunicación. Esta se fundamenta en la creación de una estrategia de comunicación que satisfaga las necesidades de aquella organización en exposición.

La finalidad que posee el uso de esta modalidad en el presente trabajo de grado consiste en analizar en profundidad el problema comunicacional que la Escuela Cóndor Yoga presenta en relación a sus públicos internos y externos para de manera objetiva indicar soluciones comunicacionales que beneficien a la empresa.

Planteando la importancia de esta modalidad, Baack (2010) explica que “(...) es crucial que las estrategias de comunicación correspondan al mensaje general de la empresa y se relacionen cuidadosamente con las oportunidades identificadas” (p. 100).

Analizando puntualmente el significado de las estrategias dentro de la comunicación Clow Baack (2010) expresa que estas “son lineamientos generales relacionados con la esencia de los esfuerzos de marketing de la empresa (...) que marcan la dirección a largo plazo de todas las actividades” (p.99).

Así, se denota como la empresa necesita de estrategias comunicacionales que la guíen en dirección al logro de objetivos que permitan construir una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de recursos específicos que posee una empresa.

IV.2 Tipo de investigación

El trabajo de grado se presenta como un estudio exploratorio, el cual implica llevar a cabo una investigación en relación a un tema u objeto desconocido, poco conocido del cual no se posee información, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, nivel superficial de conocimientos.

Acerca de esto, Hurtado León (1998) explica que los estudios exploratorios “(...) no generan conclusiones terminantes sino aproximaciones y permiten reconocer tendencias, corrientes o inclinaciones en una determinada situación” (p.51). Ante esta característica, dicho estudio no pretende comprobar hipótesis de ningún tipo, en cambio busca generar aproximaciones contundentes al planteamiento del problema en cuestión.

Para la realización de la siguiente investigación se lleva a cabo un compendio de información acerca de la organización en estudio y su entorno, para de esta forma contribuir al desarrollo de una estrategia de comunicación exitosa, que permita crear un posicionamiento adecuado a las necesidades comunicacionales de la Escuela Cándor Yoga.

IV.3 Diseño

Para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos es necesario que la investigación posea un esquema de aplicación que le permita evaluar varias alternativas durante la realización del proyecto, en este caso se utilizará como base el diseño no experimental definido por Acuña (2002) como “estudios donde se observan los hechos estudiados tal y como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables” (p. 132).

Por lo tanto el diseño de esta investigación es de corte no experimental o también conocido como *ex post facto*, que se caracteriza por la realización de un experimento después de los hechos, en el cual el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba.

Según Kerlinger (2002) la investigación *ex post facto* es un tipo de “(...) investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables (...) porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (pág. 504).

Esta investigación, debido al ámbito en el que se efectúa, también se define como estudio de campo ya que los datos se recogerán directamente de la realidad. Según Munch y Ángeles (2001) un estudio de campo es una investigación que se realiza “en el medio donde se desarrolla el problema” (p. 29).

IV.4 Objetivos

IV.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Escuela Cóndor Yoga, mediante la cual se unificarán los esfuerzos de comunicación con el objetivo de crear un posicionamiento adecuado para la organización que le permita consolidarse en el mercado.

IV.4.2 Objetivos específicos

Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos.

Identificar canales comunicacionales para determinar los medios utilizados con mayor frecuencia por los usuarios y así hacer uso de los mismos en la transmisión de mensajes comunicacionales que contribuirán al posicionamiento de la Escuela Cóndor Yoga en el mercado.

Identificar y analizar la competencia, utilizando como herramienta el *benchmarking* y de esta forma establecer una ventaja competitiva que la diferencie en el mercado.

Identificar y analizar los elementos comunicacionales presentes y no presentes en el mensaje interno y externos de la Escuela Cóndor Yoga.

IV.5 Sistema de variables

Antes de definir cada una de las variables de esta investigación es de suma importancia conceptualizar qué significa la misma. Acuña (2002) la explica como “un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (p. 113).

Dicho lo anterior, se enumeran las variables de esta investigación que fueron operacionalizadas para su medición.

1. Variables demográficas y/o psicográficas.
2. Canales de comunicación.
3. La competencia.
4. Elementos comunicacionales del mensaje.

A continuación se definen las variables de manera particular:

1. Variables demográficas y/o psicográficas

Un modo de entender las variables demográficas y psicográficas es analizando la manera en que se segmenta el mercado, ya que la segmentación es el mecanismo a través del cual las organizaciones logran hacer una clasificación exhaustiva de su mercado en características similares como: edad, sexo, estilo de vida, etcétera; las cuales son consideradas variables.

Kotler y Amstrong (2007), en el texto *Marketing. Versión para Latinoamérica*, definen la segmentación demográfica de la siguiente forma:

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas (pág. 200).

Por otra parte, expresan que la segmentación psicográfica “(...) divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes” (pág. 203).

De este modo, se entiende que tanto la segmentación demográfica como la psicográfica dividen en segmentos más pequeños y homogéneos el mercado y dependiendo de las características agrupan y seleccionan el mismo.

2. Canales de comunicación

Al mencionar los canales de comunicación en esta investigación, se hace referencia específicamente a todos aquellos medios que son utilizados por los públicos que desea atraer la Escuela Cóndor Yoga. También, mediante estos canales la organización se ha comunicado en diversas oportunidades para establecer relación con el público interno y externo.

Libeart, en su libro *El plan de comunicación Organizacional* (2000), explica que los medios de comunicación “son el parámetro dominante de la comunicación” (pág. 184). Cada uno de los medios define de manera importante el sentido de la comunicación y lo que se quiere lograr con la misma.

El investigador Libeart (2000) expresa que “si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un público meta” (pág. 191). Por ello se realiza un análisis profundo de cada medio utilizado por la organización.

De este modo, se concluye que los medios son todas aquellas herramientas que la organización utiliza para comunicarse con sus públicos tanto interno como externo. Dependiendo del medio que se utilice para transmitir información el significado y la forma del mensaje pueden variar.

3. La competencia.

Kotler y Amstrong, en el libro de su autoría *Marketing. Versión para Latinoamérica (2007)*, explican que la competencia son “todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos (...) la competencia podría incluir a todas las compañías que fabrican productos que brindan el mismo servicio” (pág. 531).

En cambio, Stanton (1985) explica la competencia desde una perspectiva diferente y la define de la siguiente forma: “situación del mercado en el cual existen muchos vendedores. Cada vendedor trata de diferenciar su producto o su programa de mercadotecnia para, de alguna forma, sugerir que lo que el ofrece es distintivo” (pág. 744).

Se entiende entonces que la competencia existe siempre y cuando haya más de una empresa que ofrece un mismo producto o servicio. Por ello, cada organización buscará entonces diferenciarse y mejorar la oferta de su competencia en el mercado.

4. Elementos comunicacionales del mensaje.

El mensaje es el conjunto de elementos informativos que el emisor envía a quien cumplirá la función de receptor. Es sólo a través del mensaje que el fenómeno comunicativo puede generarse, ya que de otro modo, las personas por su simple existencia, no estarían estableciendo necesariamente conexión alguna.

Para efectos de esta investigación es necesario hacer mención de los elementos del mensaje, ya que poseen un papel importante en el mantenimiento de una comunicación efectiva y eficaz que permita la transmisión exitosa del mensaje.

Todo mensaje debe poseer una estructura, es decir una organización. Esto implica identificar, aislar unidades y distinguirlos como elementos de un todo. Para el autor Carlos Luis Arias “(...) en comunicaciones debemos tener buenas ideas (elementos) y buena organización (estructura). No pueden existir separados” (Arias, s.f., p.12).

Para el autor mencionado, al hablar de código nos referimos a “una serie de símbolos que pueden ser estructurados de tal forma que tienen significado para alguna persona. Los idiomas son códigos, contienen elementos (sonidos, letras, palabras) que son arreglados en un cierto orden significativo” (Arias, s.f., p. 13).

Para que un mensaje sea efectivo debe tomarse en cuenta la relación entre emisor y receptor, pues de esto también depende que la comunicación sea exitosa. El autor Carlos Luis Arias expresa que “como emisor se debe tener siempre en mente al receptor. Cuando comunicamos, buscamos una respuesta del receptor, queremos que haga algo, que sepa algo o que acepte algo” (Arias, s.f., p.15).

Por último, el mensaje posee un aspecto muy importante sin el cual el sentido de la comunicación sería vacío. Nos referimos a la información o contenido del mensaje. Con respecto a esto, el autor explica que “es el material seleccionado por el emisor o fuente de comunicación que expresa su propósito” (Arias, s.f., p.14).

Muy acertadamente, Arias puntualiza que “tratamos el mensaje de modo que obtengamos el máximo de efecto para llenar nuestras intenciones (...)” (Arias, s.f., p.18).

IV.6 Operacionalización

Basándose en el cuadro de operacionalización se logra aislar y analizar detalladamente cada variable obteniendo así un esquema de estudio que facilita la creación de los instrumentos. Relacionado a este aspecto Kerlinger y Lee (2002) explican que la operacionalización “define o aporta significado a una variable a delinear paso a paso lo que el investigador debe hacer para medir y evaluar dicha medición” (p. 38).

La operacionalización de las variables permitió formular adecuadamente las encuestas, *focus group* y *store check* necesarios en la recopilación de información para la identificación de los aspectos a trabajar en la realización de la estrategia comunicacional de marketing.

La operacionalización de las variables se refleja en el cuadro metodológico presentado a continuación:

Objetivos Específicos	Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Demográficas	Edad	N.A	*¿Cuál es su rango de edad?	Encuesta	Clientes internos y externos
	Sexo	N.A	*Especifique su sexo	Encuesta	Clientes internos y externos
	Nivel socio-económico	Nivel de instrucción	*Indique cuál es su nivel de instrucción	Encuesta	Clientes internos y externos

Objetivos Específicos	Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos				
Variabes	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Psicográficas	Actividad física	Alto impacto	*¿Practica usted alguna actividad física?	Encuesta	Clientes externos
		Bajo impacto			
	Hobbies	Música	*¿Qué tipo de actividades realiza usted en su tiempo libre?	Encuesta	Clientes externos
		Arte			
		Lectura			
		Otros			
	Actitud hacia las terapias alternativas	Conocimiento	*¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas?	Encuesta	Clientes externos
			*¿Los terapeutas de la escuela o centro de yoga poseen alguna formación en la terapia que realizan?	<i>Store check</i>	Competencia
		Práctica	*¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas?	Encuesta	Clientes externos
	Actitud hacia el yoga	Conocimiento	*A partir de esta definición la idea que usted tiene del yoga se acerca: *¿Desde hace cuánto tiempo conoce la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes internos
*¿Para ustedes cuáles son los objetivos que quiere alcanzar la Escuela Cóndor Yoga?, ¿cómo ven el desarrollo de la Escuela en los próximos años?			<i>Focus group</i>	Clientes internos	

Objetivos Específicos	Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Psicográficas	Actitud hacia el yoga	Práctica	*¿Practica usted yoga?	Encuesta	Clientes internos y externos
			*¿Estaría usted dispuesto a practicar yoga? *¿Con qué finalidad realiza usted su práctica de yoga? *¿Es usted alumno regular de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes externos
			*¿Desde hace cuánto trabaja usted en la Escuela Cóndor Yoga? *¿Ha trabajado en alguna otra escuela de yoga?	Encuesta	Clientes internos
			*¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la Escuela Cóndor Yoga?, ¿qué cargo ocupa cada uno de ustedes? *¿Bajo qué situaciones trabajan en equipo?, ¿cuándo no trabajan en equipo?, ¿se sienten cómodos trabajando en equipo? *¿Con qué herramientas, equipos y materiales cuentan para llevar a cabo su trabajo?, ¿con qué herramientas, equipos y materiales les gustaría contar para la realización de su trabajo? *¿Cómo es el ambiente físico de trabajo?, ¿las instalaciones de la Escuela les parecen cómodas y lo suficientemente amplias para trabajar?, ¿qué características les gustaría que tuviera su ambiente de trabajo? *¿Qué características hacen que se sientan identificados o no con la Escuela Cóndor Yoga? *¿Qué creen que diferencia a la Escuela Cóndor Yoga de las demás escuelas o centros de yoga? *¿Cuáles son los aspectos en los que creen podría mejorar la Escuela Cóndor Yoga?	Focus group	Clientes internos

Objetivos Específicos	Identificar canales comunicacionales para determinar los medios utilizados con mayor frecuencia por los usuarios y así hacer uso de los mismos en la transmisión de mensajes comunicacionales que contribuirán al posicionamiento de la Escuela Cóndor Yoga en el mercado.				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Canales de comunicación	Comunicación interna	Medios de comunicación	*¿A través de qué medios supo de la existencia de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes internos
			*¿Cómo se comunican entre ustedes en la Escuela Cóndor Yoga?	Focus group	Clientes internos
		Frecuencia	*¿Con qué frecuencia usan estos medios para comunicarse?		
		Respuesta	*¿A través de qué medios reciben respuestas a sus comunicaciones?		
	Comunicación externa	Medios de comunicación	*¿A través de qué medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes externos
			*¿A través de qué medios se comunica la escuela o centro de yoga?	Store check	Competencia
		Frecuencia	*¿Con qué frecuencia recibe información a través de los medios de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes externos
		Respuesta	*¿Al recibir la información usted se ha animado a participar en los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga?		

Objetivos Específicos	Identificar y analizar la competencia, utilizando como herramienta el <i>benchmarking</i> y de esta forma establecer una ventaja competitiva que la diferencie en el mercado.				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Competencia	Características	Ubicación	*Ubicación	<i>Store Check</i>	Competencia
			*¿Conoce usted alguna otra escuela de yoga ubicada en los siguientes Municipios?	Encuesta	Clientes externos
		Servicios	*¿Cuáles son los servicios que ofrece la escuela o centro de yoga? * Accesorios para la práctica de yoga que ofrece la escuela o centro de yoga *¿Cuáles son los métodos de yoga que se practican en la escuela o centro de yoga? *Indique que terapias alternativas ofrece la escuela o centro de yoga. *Describa la seguridad de la escuela o centro de yoga	<i>Store check</i>	Competencia
		Precios	*¿Dentro de qué rango se encuentran los precios de las clases de yoga? *¿La escuela o centro de yoga cobra inscripción? *¿Cuál es el precio de la inscripción? *¿Existe alguna oferta o modo de pago preferencial?		
		Horarios	*¿Cuáles son los horarios que ofrecen?		
		Infraestructura	*Características de infraestructura con las que cuenta la escuela o centro de yoga.		
			*¿Existe estacionamiento privado o público cerca de la escuela o centro de yoga?		
		Linaje	*¿Los profesores de yoga pertenecen a algún linaje en específico?		

Objetivos Específicos	Identificar y analizar los elementos comunicacionales presentes y no presentes en el mensaje interno y externos de la Escuela Cóndor Yoga				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Reactivos	Instrumentos	Fuentes
Elementos comunicacionales	Contenido	Código	*¿Qué características hacen comprensibles para ustedes los mensajes que reciben de parte de la alta gerencia de la Escuela?	<i>Focus group</i>	Clientes internos
			*¿Es comprensible para usted la información que recibe de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes externos
		Estructura	*¿Cuáles son los formatos que utilizan para construir sus comunicaciones dentro de la Escuela Cóndor Yoga?	<i>Focus group</i>	Clientes internos
		Relación emisor y receptor	*¿Qué información recibieron cuando empezaron a laborar en la Escuela Cóndor Yoga?		
			*¿Es de utilidad para usted la información que recibe de la Escuela Cóndor Yoga?	Encuesta	Clientes externos
		Información	¿Qué tipo de información consideran importante, tomando en cuenta su cargo de trabajo y las actividades que realizan dentro de la Escuela Cóndor Yoga? *¿Cómo los mantienen informados los gerentes o directores acerca de las decisiones que se toman en la Escuela Cóndor Yoga?	<i>Focus group</i>	Clientes internos
			*¿Recibe usted alguna información de la Escuela Cóndor Yoga? *¿Le gustaría recibir información de la Escuela Cóndor Yoga? *¿Qué tipo de información le gustaría recibir?	Encuesta	Clientes externos

IV.7 Unidades de análisis-población y muestra

Las unidades de análisis en este trabajo de grado, lo constituyen todas aquellas personas que forman parte del entorno de la Escuela Cóndor Yoga, estos se consideran como públicos atractivos para la empresa; razón por la cual se desea recopilar información de los mismos que contribuya a la investigación. Se definen como públicos de la organización:

- Clientes internos de la Escuela Cóndor Yoga (profesores, empleados).
- Clientes asiduos que practican yoga en la Escuela mencionada.
- Posibles clientes para la Escuela.
- Escuelas o centros de yoga considerados competencia.
- Propietarios de la Escuela Cóndor Yoga.

Para la realización de este estudio se debe tomar en cuenta la población que hace vida en la zona geográfica que constituye el entorno del objeto en estudio. Según Tamayo (1993) se considera a esta como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 92).

La población, en este caso, son todas aquellas personas que residen en la zona correspondiente al estado Miranda, específicamente el sureste de Caracas, en el municipio Baruta y El Hatillo.

Sin embargo, de esta población se elegirá un segmento más pequeño para realizar un estudio integrado y particular que permita elaborar proposiciones específicas al análisis de la muestra. Al respecto, Acuña 2002 expresa que “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible (p. 142).

Partiendo de esta definición, la muestra seleccionada integra a las personas relacionadas a la Escuela Cóndor Yoga ya sea como cliente interno o externo: los empleados y propietarios de la Escuela, usuarios de los servicios que se prestan y todas aquellas personas que circundan la zona y que podrían interesarse en la compra del servicio.

La selección de la muestra no está limitada por la edad, sexo o religión. Sin embargo, está limitada por zona geográfica y estilo de vida, ya que para fines de la investigación es pertinente que los entrevistados vivan o trabajen en las zonas del municipio Baruta o El Hatillo. Debido a lo mencionado anteriormente, esta muestra se clasifica de tipo no aleatorio.

Tamayo indica que la muestra de tipo no aleatorio permite al investigador seleccionar a los entrevistados para que cuenten con las características necesarias de acuerdo a la información que se desea recolectar.

Este tipo de muestra es llamado muestreo intencionado, el cual según Tamayo (1993) se refiere a cuando “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos (...)” (p. 95). También, Ramírez (1993) menciona el muestreo intencional como un tipo de muestreo donde “(...) el investigador obtiene información de unidades de población escogidas de acuerdo a criterios previamente establecidos” (p.73).

En conversaciones personales con el profesor Jorge Ezenarro (2012) se concluyó que al ser una muestra no aleatoria el tamaño muestral es irrelevante porque los resultados solo son válidos para una generalización de los mismos. Se determinó que el tamaño de la muestra cobra relevancia al cruzar variables nominales entre sí, donde se requiere una frecuencia observada de cinco (5) en cada celda.

Ya que existe un requisito teórico de un mínimo esperado de cinco (5) respuestas en cada celda, se seleccionó las dos (2) preguntas de respuesta simple con mayor número

de categorías de respuesta. Se multiplicó el número de categorías entre sí y luego se multiplicó por cinco (5). Se tomó la pregunta dos (2) ¿cuál es su rango de edad?, con seis (6) categorías de respuestas y a su vez la pregunta quince (15) ¿con qué frecuencia recibe información a través de los medios de la Escuela Cóndor Yoga?, con cinco (5) categorías de respuestas; se multiplicaron entre sí y el resultado se multiplicó por cinco (5) y eso dio como resultado ciento cincuenta (150) = $6*5=30*5=150$ lo cual representa el número de encuestas que se realizarán (Ezenarro, 2012).

IV.8 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación de manera satisfactoria se recurrió a la utilización de instrumentos de recolección de datos, tomando en cuenta solo aquellos que se adaptaran mejor a los objetivos planteados, entre los cuales se seleccionaron: la encuesta, el *focus group* o grupo focal y el diagnóstico de la competencia o *store check*.

Con la finalidad de entender claramente cada uno de los instrumentos se cita a Tamayo (1993) que explica que los instrumentos “(...) deberán ser estructurados de acuerdo al tipo de investigación adoptada y cumplir los requisitos fundamentales de validez y confiabilidad” (p.114).

Guizar (2008) define la confiabilidad como “una herramienta que se utiliza para determinar si una técnica en particular, aplicada repetidamente con el mismo objetivo, produce el mismo resultado en cada ocasión” (p.146).

A su vez, define la validez como “el grado en que los datos corresponden a algún criterio que constituye una medida aceptable de los fenómenos que se estudian” (p. 146).

A continuación se definen cada uno de los instrumentos utilizados en esta investigación.

IV.8.1 Encuesta

Lourdes Munch y Ernesto Ángeles (2001), en su libro *Métodos y técnicas de investigación*, definen la encuesta como:

Una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra (...). La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que sean

determinados en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis (pág. 55).

Por su parte, Stanton (1985), en su libro *Fundamentos de la Mercadotecnia*, expresa que una encuesta:

Consiste en recolectar datos por medio de entrevistas a un número limitado de personas (muestra) (...). Una encuesta tiene la ventaja de conseguir información de la fuente original. Puede ser el único medio de conocer las opiniones o intenciones de los compradores en un grupo (p.61).

Kotler y Amstrong (2007) se suman a la definición de encuesta, mencionándola como la “recopilación de datos primarios a través de preguntas acerca de los conocimientos, las actitudes, las preferencias y los comportamientos de compra de las personas” (pág. 114).

A fines de la presente investigación se diseñaron dos encuestas, la primera encuesta se aplicó a la muestra seleccionada anteriormente, la cual se constituye por parte de los habitantes del municipio Baruta y El Hatillo vinculados de alguna manera con la disciplina del yoga. La segunda encuesta se aplicó al público interno de la Escuela que está formado por: profesores de yoga, terapeutas y personal de administración.

Este instrumento de recolección de datos permitirá recoger información de la muestra de usuarios internos y externos de la Escuela Cóndor Yoga y con ello lograr los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar variables demográficas y/o psicográficas de los usuarios actuales o potenciales que permitan establecer las pautas para crear un plan de comunicaciones adecuado a los mismos.

- 2) Identificar canales comunicacionales de los usuarios para determinar los medios utilizados con mayor frecuencia y así hacer uso de los mismos en la transmisión de mensajes comunicacionales que contribuirán al posicionamiento de la Escuela Cóndor Yoga en el mercado.
- 3) Identificar y analizar los elementos comunicacionales presentes y no presentes en el mensaje interno y externos de la Escuela Cóndor Yoga.

La encuesta dirigida al público externo constó de veinte (20) preguntas cerradas, en cambio la encuesta dirigida al público interno constó de siete (7) preguntas cerradas y dos (2) abiertas. Las encuestas realizadas permitieron obtener información de los participantes y así conocer el perfil demográfico, psicográfico, percepción del servicio y canales de comunicación más utilizados por los públicos de interés de la Escuela.

Se llevaron a cabo ciento cincuenta (150) encuestas dirigidas al público externo, este número de participantes fue posible gracias a que la Asociación Venezolana de Yoga permitió a las investigadoras apoyarse en su base de datos, la cual está constituida por aproximadamente cuatrocientos (400) contactos.

Las encuestas fueron suministradas a la muestra, la cual facilitó la información requerida para llevar a cabo el análisis de los datos que permitirá plantear las soluciones indicadas para la realización de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing que se desea implementar en la Escuela Cóndor Yoga. El mencionado instrumento se aplicó a consumidores actuales y potenciales del servicio, permitiendo a los participantes que respondieran con máxima libertad y honestidad.

Por otra parte, en la encuesta dirigida al público interno de la Escuela se realizaron dieciocho (18) encuestas las cuales fueron llenadas por cada uno de los empleados de la Escuela.

Para aplicar las encuestas a clientes externos se estimó un lapso de seis (06) semanas antes de su implementación. Luego de diseñar y validar las encuestas, en primer lugar se enviaron las mismas vía correo electrónico. A dichas encuestas se adjuntó un breve encabezado que explicaba la finalidad de la encuesta y los objetivos de la investigación.

Seguidamente, se dedicaron dos semanas del cronograma de aplicación de instrumentos para visitar la Escuela Cóndor Yoga y entregar personalmente las encuestas a los alumnos y usuarios de la misma para que estos respondieran el instrumento.

En una semana se acudió a las escuelas o centros de yoga considerados como competencia (Soham Yoga, Sadhana Yoga) se repartieron las encuestas a las afueras de las organizaciones, con el objetivo de recolectar información de clientes potenciales que pueden aportar datos novedosos que sean de utilidad en la elaboración de una estrategia para captar nuevos clientes.

En cuanto a la aplicación de las encuestas de clientes internos fue necesario pautar una reunión con la propietaria de la Escuela Cóndor Yoga, Victoria Barazarte, quien con anterioridad había validado el instrumento. La encuesta fue llenada por los profesores, terapeutas y personal administrativo, antes de dar inicio al *focus group*.

IV.8.2 Grupo focal o focus group

En el presente estudio también se aplicó la técnica de grupo focal o *focus group* o la cual permite a los investigadores reunir un grupo pequeño de personas para realizar una entrevista grupal y poder observar cómo los participantes intercambian ideas y así conocer las opiniones de los entrevistados.

Patricia Hernández, en su libro *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de información* (2008), define el grupo focal como:

Una técnica que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, y es definida como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas (p.36).

Kotler y Amstrong, en el texto *Marketing. Versión para Latinoamérica (2007)*, explican el grupo focal como una “entrevista personal que consiste en invitar (...) personas para reunirse durante algunas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio, o una organización” (pág. 117).

En esta investigación se llevó a cabo un grupo focal el cual se realizó con la participación de dieciocho (18) empleados (público interno) de la Escuela que está constituido por: profesores de yoga, terapeutas y personal de administración.

Este instrumento de recolección permitió conocer el clima organizacional de la Escuela y cómo se manejan las comunicaciones dentro de la misma. Esto colaborará con la definición de las necesidades comunicacionales que existen dentro de la organización para a través de la estrategia comunicacional implementar soluciones que permitan una comunicación clara y direccionada a los objetivos de la misma.

Este instrumento de recolección de datos permite obtener información de la población de clientes internos de la Escuela Cóndor Yoga y con ello lograr el siguiente objetivo:

- 1) Identificar y analizar los elementos comunicacionales presentes y no presentes en el mensaje interno de la Escuela Cóndor Yoga.

El grupo focal se constituyó por quince (15) preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener datos acerca de cómo se manejan las comunicaciones dentro de la

organización. El instrumento se aplicó a dieciocho (18) personas, que laboran en la Escuela Cóndor Yoga llevando a cabo diferentes funciones.

Dicho lo anterior, se hará mención de las personas que participaron en el grupo focal que forman parte de la Escuela Cóndor Yoga, entre los cuales se encuentran como instructores de yoga: Nerys López Villafañe, Arelis Bastidas, Francisco Moreno, Leonardo Martínez, Bernardino Machado, Marcos Ortega, Zennely García, Luis Hurtado.

Especializados en terapias alternativas participaron las siguientes personas: Mauricio Montañés, nutricionista; Felix Guillán, facilitador de acupuntura; Alejandro González, reflexólogo; Jose Manrique, Terapeuta de reiki; Milagro Santos, facilitadora del oráculo maya; Ulmar Rodríguez, terapeuta de hidratación natural flow; Esperanza Ostos, terapeuta de sanación angelical; Amelia Díaz, profesora de danza terapia. Para finalizar, como parte del personal administrativo se contó con la presencia de Geniled Martínez, recepcionista y Artiom Castillo, recepcionista y gerente encargado.

Se estableció un día de la semana en el cual la mayoría de los empleados se encontraba presente en la infraestructura de la Escuela, el resto fue convocado con anticipación a través de una carta de invitación. Por su parte, la propietaria de la organización, Victoria Barazarte, permitió la realización del grupo focal en las instalaciones de la Escuela y en horario laboral.

Se utilizó el espacio en el que se llevan a cabo las prácticas de yoga en el cual se distribuyeron *puffs* y cojines formando un gran círculo. Las investigadoras se distribuyeron en el grupo estratégicamente. Al principio los participantes se mostraron nerviosos y algo tímidos, pero luego de una conversación para amenizar el ambiente se mostraron cómodos y dispuestos a compartir. La entrevista grupal finalizó luego de cuarenta y cinco minutos, en los cuales se logró obtener respuestas de todos los puntos claves que se deseaban conocer.

IV.8.3 Diagnóstico de la competencia o store check

Como herramienta importante en el análisis situacional de la Escuela Cándor Yoga se formuló un diagnóstico de la competencia, el cual permitió conocer a profundidad el servicio que presta cada una de las escuelas o centros de yoga establecidas como competencia directa de la organización en estudio.

Según el sitio oficial del *product manager* en español “el *store check* es una herramienta para verificar en terreno, cual es el estado del desarrollo de la comercialización de los productos propios y de los rivales” (nacionPM.com, 2011, para.1).

“Un *store check* es un ejercicio que debe ser planificado antes de ser ejecutado. Así, lo primero que se debe hacer es fijar sus objetivos” (nacionPM.com, 2011, para.2).

Basándose en la afirmación anterior el objetivo fundamental que cumple la ejecución de este instrumento es el siguiente:

- 1) Identificar y analizar la competencia, utilizando como herramienta el *benchmarking* y de esta forma establecer una ventaja competitiva que la diferencie en el mercado.

El instrumento se conformó por dieciséis (16) variables a estudiar, que permitieron indagar en la oferta de servicio de cada uno de los establecimientos visitados, que llevan por nombre: Soham Yoga y Sadhana Yoga, ubicados en el municipio Baruta. Por la característica de este instrumento no debió facilitarse en las escuelas o centros de yoga, sino que fue aplicado por las investigadoras. Entendiéndose que un *store check* consiste en visitar anónimamente los establecimientos de las organizaciones rivales.

Para la aplicación del *store check* las investigadoras acordaron dos días en los cuales visitaron las escuelas o centros de yoga indicados como competencia. El primer día se visitó Soham Yoga, ubicada en C.C. Paseo Las Mercedes. En el lugar, las investigadoras actuaron como clientes del centro que deseaban practicar yoga, tomando una clase de yoga para principiantes, gracias a esto se pudo hacer uso de todas las zonas de la infraestructura y así observar en detalle el estado de las mismas.

En el Centro Soham Yoga, el resto de los datos se recopiló en conversaciones con la recepcionista que ofreció información y otorgó varios folletos a las investigadoras. En este caso el diagnóstico de la competencia se llevó a cabo en una (1) hora y treinta (30) minutos de los cuales cuarenta y cinco (45) se invirtieron en la prueba de la clase de yoga y en los minutos restantes se solicitó información.

Luego de diez (10) días se realizó la visita en Sadhana Yoga, pues días antes el local se encontraba cerrado por fumigaciones. En el lugar, las investigadoras actuaron como personas que no poseían conocimientos del yoga. La fuente de información en este caso, fue la recepcionista y también profesora de la organización, quien muy amablemente ofreció detalles de cada clase y su análisis acerca de la finalidad del yoga.

En el centro, se hizo un recorrido por las instalaciones y a petición de las investigadoras se les permitió observar una clase de yoga que se encontraba en curso en ese momento. En cuanto al tiempo que se dedicó a la recolección de información en este caso fue de veinte (20) minutos, en los cuales se llevó a cabo conversaciones y se visitó el establecimiento.

IV.9 Validación y ajustes

Con la finalidad de garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos que serían aplicados a la muestra indicada, fueron seleccionados cuatro (4) profesionales conocedores del área de estrategias de comunicación, marketing, metodología de

investigación y yoga. Cada uno validó los instrumentos por separado y con sus aportes se realizaron cambios pertinentes de fondo y forma en los instrumentos.

Para los instrumentos utilizados en esta investigación se solicitó a tres (03) profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello como validadores. La primera persona en revisar los instrumentos fue el profesor Jorge Ezenarro, especializado en estadística y metodología de la investigación.

Seguidamente, los instrumentos fueron analizados por la profesora Elisa Martínez, Licenciada en Comunicación Social y quién además posee muchos años dedicados a la práctica del yoga.

En tercer lugar, examinó las herramientas la profesora Rafen Ascanio Licenciada en Comunicación Social y especialista en comunicaciones, quien dicta las cátedras de políticas comunicacionales, gerencia en tiempo de crisis y comunicaciones integradas.

Y por último se tomó en consideración las recomendaciones de Victoria Barazarte, propietaria de la Escuela Cóndor Yoga y profesora de yoga.

IV.9.1 Cambios realizados

Para la mejora de los instrumentos, acerca del *store check* Jorge Ezenarro recomendó agregar preguntas acerca de los medios que utiliza la competencia para comunicarse; refiriéndose a la encuesta dirigida a clientes externos aconsejó preguntar la finalidad de la práctica de yoga; y para finalizar, propuso que las preguntas del *focus group* fueran más amplias.

Seguidamente, Elisa Martínez sugirió a las investigadoras agregar preguntas acerca de las terapias alternativas que se pueden ofrecer en un centro o escuela de yoga, tanto en la encuesta dirigida a clientes externos como en el diagnóstico de la competencia.

Por su parte, la profesora Rafen Ascanio, sugirió que se disminuyera el número de preguntas en el *focus group*. Además, en la encuesta de clientes externo propuso invertir el orden de preguntas número dieciséis (16) y diecisiete (17).

Por último, Victoria Barazarte revisó los instrumentos y se mostró de acuerdo con el contenido y la forma de todos.

IV.9.2 Ajustes

Todos los cambios propuestos por los validadores fueron tomados en cuenta, pues las investigadoras consideraron beneficioso para la obtención de los datos en la investigación tomar en cuenta la opinión de los expertos.

Los instrumentos finales que se aplicaron a la muestra seleccionada son los siguientes:

IV.9.3 Muestra de instrumentos

IV.9.3.1 Encuesta cliente externo

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el desarrollo de las comunicaciones de la Escuela Cóndor Yoga en relación con las informaciones transmitidas. Le agradeceremos brindarnos unos minutos de su tiempo y responder las preguntas que siguen en la presente encuesta. Marque con una X.

1. Especifique su sexo M__ F__

2. ¿Cuál es su rango de edad? ____

- De 18 a 25__
- De 26 a 33__
- De 34 a 41__
- De 42 a 49__
- De 50 a 57__
- 58 o más__

3. Indique cuál es su nivel de instrucción:

- Básica__
- Bachiller__
- Pregrado__
- Postgrado__

4. ¿Practica usted alguna actividad física?

- Fútbol__
- Béisbol__
- Caminar/trotar/correr/hacer ejercicio__
- *Taichi* o algún arte marcial__
- *Pilates*__
- Bailoterapia__
- *TRX*__

- Otro__ En caso de ser otro especifique cuál: _____

5. ¿Qué tipo de actividades realiza usted en su tiempo libre?

- Música__
- Arte__
- Lectura__
- Otra__ en caso de ser otra especifique cuál: _____

6. ¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas?

- Aromaterapia__
- Masajes con piedras__
- Reiki__
- Meditaciones guiadas__
- Acupuntura__
- Reflexología__
- Terapia con flores de Bach__
- Otra__ En caso de ser otra especifique cuál: _____

7. ¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas?

- Aromaterapia__
- Masajes con piedras__
- Reiki__
- Meditaciones guiadas__
- Acupuntura__
- Reflexología__
- Terapia con flores de Bach__
- Otra__ En caso de ser otra especifique cuál: _____

8. ¿Practica usted yoga?

- Sí__ Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 10.
- No__

9. ¿Estaría usted dispuesto a practicar yoga?

- Sí__
- No__ Si su respuesta es negativa la encuesta ha finalizado.

¿Por qué? _____

10. ¿Con qué finalidad realiza usted su práctica de yoga?

- Adelgazar ____
- Hacer ejercicios ____
- Combatir el estrés ____
- Crecimiento personal ____
- Otro ____

En caso de ser otro especifique cuál: _____

11. ¿Es usted alumno regular de la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__

12. ¿Conoce usted alguna otra escuela o centro de yoga ubicada en los siguientes Municipios?

- Baruta__ ¿Cuál? _____
- El Hatillo__ ¿Cuál? _____

13. ¿Le gustaría recibir información de la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__ Si su respuesta es negativa finalice la encuesta.

14. ¿Recibe usted alguna información de la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__ Si su respuesta en negativa finalice la encuesta.

15. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de los medios de la Escuela Cóndor Yoga?

- Diaria ____
- 3 veces por semana ____
- 1 vez por semana ____
- Cada 15 días ____
- Eventualmente ____

16. ¿A través de qué medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?

- Página web ____

- Twitter ® __
- Facebook ® __
- Folletos__
- En la sede de la Escuela Cóndor Yoga__
- De un amigo y/o familiar__
- Por teléfono__
- Por mensajes de texto__
- Otros__ En caso de ser otro especifique cuál:_____

17. ¿Es comprensible para usted la información que recibe de la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__

18. ¿Es de utilidad para usted la información que recibe de la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__

19. ¿Al recibir la información usted se ha animado a participar en los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga?

- Sí__
- No__ ¿Por qué?_____

20. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- Horarios de las clases__
- Planes de pago__
- Profesores de yoga__
- Métodos de las clases de yoga__
- Textos de yoga__
- Cursos de meditación__
- Otros__ En caso de ser otro especifique cuál:_____

Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo.

Namasté.

IV.9.3.2 Encuesta cliente interno

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el desarrollo de las comunicaciones de la Escuela Cóndor Yoga en relación a las informaciones transmitidas. Le agradeceremos brindarnos unos minutos de su tiempo y responder las preguntas que siguen en la presente encuesta. Marque con una X.

1. Especifique su sexo M__ F__

2. ¿Cuál es su rango de edad? _____

- De 18 a 25 _____
- De 26 a 33 _____
- De 34 a 41 _____
- De 42 a 49 _____
- De 50 a 57 _____
- De 58 o más _____

3. Indique cuál es su nivel de instrucción:

- Básica__
- Bachiller__
- Pregrado__
- Postgrado__

4. El yoga es una filosofía de vida la cual está integrada por práctica física (*asanas*), meditación y crecimiento espiritual.

A partir de esta definición la idea que usted tiene del yoga se acerca:

- Mucho__
- Regular__
- Poco__
- Muy poco__

5. ¿Practica usted yoga?

- Sí__
- No__

6. ¿Desde hace cuánto tiempo conoce la Escuela Cóndor Yoga?

Indique: _____

7. ¿A través de qué medios supo de la existencia de la Escuela Cóndor Yoga?

- Por la página web ___
- Por Twitter ® ___
- Por Facebook ® ___
- A través de folletos ___
- Por parte de un amigo y/o familiar ___
- Otros ___ En caso de ser otro especifique cuál: _____

8. ¿Desde hace cuánto trabaja usted en la Escuela Cóndor Yoga?

Indique: _____

9. ¿Ha trabajado en alguna otra escuela de yoga?

- Sí ___ ¿Cuál? _____
- No ___

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo.

Namasté.

IV.9.3.3 Grupo focal o focus group

Modelo a seguir

- I. Agradecer la participación.**
- II. Presentación del coordinador.**
- III. Breve descripción de por qué fueron elegidos.**
- IV. Objetivos del encuentro.**
- V. Notificación de la grabación.**
- VI. Descripción de la dinámica de la sesión.**
- VII. Presentación de los participantes.**
- VIII. Inicio de la entrevista grupal:**
 1. ¿Para ustedes cuáles son los objetivos que quiere alcanzar la Escuela Cóndor Yoga?, ¿cómo ven el desarrollo de la Escuela en los próximos años?
 2. ¿Qué información recibieron cuando empezaron a laborar en la Escuela Cóndor Yoga?
 3. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la Escuela Cóndor Yoga?, ¿qué cargo ocupa cada uno de ustedes?
 4. ¿Bajo qué situaciones trabajan en equipo?, ¿cuándo no trabajan en equipo?, ¿se sienten cómodos trabajando en equipo?
 5. ¿Con qué herramientas, equipos y materiales cuentan para llevar a cabo su trabajo?, ¿con qué herramientas, equipos y materiales les gustaría contar para la realización de su trabajo?
 6. ¿Cómo es el ambiente físico de trabajo?, ¿las instalaciones de la Escuela les parecen cómodas y lo suficientemente amplias para trabajar?, ¿qué características les gustaría que tuviera su ambiente de trabajo?
 7. ¿Cómo se comunican entre ustedes en la Escuela Cóndor Yoga?, ¿con qué frecuencia usan estos medios para comunicarse?, ¿cuáles son los formatos que utilizan para construir sus comunicaciones dentro de la Escuela Cóndor Yoga?
 8. ¿A través de qué medios reciben respuesta a sus comunicaciones?

9. ¿Qué tipo de información consideran importante, tomando en cuenta su cargo de trabajo y las actividades que realizan dentro de la Escuela Cóndor Yoga?
10. ¿Cómo los mantienen informados los gerentes o directores acerca de las decisiones que se toman en la Escuela?
11. ¿Cómo es su participación en la toma de decisiones que se llevan a cabo dentro de la Escuela Cóndor Yoga?, ¿cómo son las reuniones de trabajo en la Escuela Cóndor Yoga?
12. ¿Qué características hacen comprensibles para ustedes los mensajes que reciben de parte de la alta gerencia de la Escuela?
13. ¿Qué características hacen que se sientan identificados o no con la Escuela Cóndor Yoga?
14. ¿Qué creen que diferencia a la Escuela Cóndor Yoga de las demás escuelas o centros de yoga?
15. ¿Cuáles son los aspectos en los que creen podría mejorar la Escuela Cóndor Yoga?

IX) Indicar la finalización del *focus group* y agradecer nuevamente la participación.

IV.9.3.4 Diagnóstico de la competencia o store check

Nombre de la escuela o centro de yoga: Ubicación:	Fecha: ¿Quién lo atendió? (cargo):	Hora:
¿Cuáles son los servicios que ofrece la escuela o centro de yoga? Enumere.		
¿Cuáles son los métodos de yoga que se practican en la escuela o centro de yoga?	Indique qué terapias alternativas ofrece la escuela o centro de yoga.	
Dentro de qué rango se encuentran los precios de las clases de yoga.	¿La escuela o centro de yoga cobra inscripción? Sí ___ No ___	
Entre los Bs. 200 y Bs. 400 ___ Entre los Bs. 401 y Bs. 600 ___ Entre los Bs. 601 Y Bs. 1500 ___ Más de Bs. 1500 ___	¿Cuál es el precio de la inscripción? _____ ¿Existe alguna oferta o modo de pago preferencial? _____	
¿Cuáles son los horarios que ofrecen?	Marque con una X las características de infraestructura con las que cuenta la escuela o centro de yoga:	
	Espacios amplios ___ Ventilación ___ Musicalización ___	
	¿En qué condiciones se encuentra el espacio? Bueno ___ Regular ___ Malo ___	
¿Los profesores de yoga pertenecen a algún linaje en específico?		
Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____		
¿Los terapistas de la escuela o centro de yoga poseen alguna formación en la terapia que realizan?		
Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____		
Marque con una X los accesorios para la práctica de yoga que ofrece la escuela o centro de yoga:		
Mats de yoga ___ Cintas elásticas ___ Toallas ___		
Describa la seguridad de la escuela o centro de yoga.		
¿Existe estacionamiento privado o público cerca de la escuela o centro de yoga?		
Público ___ Privado ___ Con vigilancia permanente ___		
¿A través de qué medios se comunica la escuela o centro de yoga?		
<ul style="list-style-type: none"> • Página web ___ • Twitter ® ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas ___ • Mensajes de texto ___ 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook ® ___ • Otros ___

IV.10 Criterios de análisis

En un trabajo de grado es necesario incluir referencias precisas acerca de las técnicas estadísticas que fueron utilizadas en el análisis de los datos, pues solo de esta forma serán comprensibles los resultados y el efecto que estos puedan tener en la investigación.

Los criterios de análisis, basados en procedimientos estadísticos, son las herramientas por medio del cual se puede aceptar o rechazar un conjunto de datos como confirmatorios de un planteamiento, conocido el riesgo que se corre, en función de la probabilidad, al tomar tal decisión.

Uno de los primeros pasos que se realizan en cualquier estudio estadístico es la tabulación de resultados, el cual consiste en recopilar la información de la muestra resumida en una tabla en la que a cada valor de la variable se le asocian determinados números que representan el número de veces que ha aparecido. Estos números se denominan frecuencias.

Entonces, la frecuencia es un dato importante y significativo en la presente investigación porque informa sobre la incidencia de un factor en un sector poblacional. Soto (1990) establece que al hablar de frecuencia se entiende por esta como el “número de veces que se repite un valor, dato o término dentro de una serie en estudio” (p. 37). Destaca que existen varios tipos de frecuencia:

- Frecuencias absolutas: se refiere a los datos observados en una investigación.
- Frecuencias acumuladas: son los datos observados, comprendidos hasta un determinado valor de la variable estudiada o hasta una determinada clase.
- Frecuencias relativas o porcentuales: los cocientes que resultan de dividir cada frecuencia absoluta sobre su sumatoria.

- Frecuencias acumuladas relativas: son los cocientes que resultan de dividir cada frecuencia acumulada sobre la sumatoria de las frecuencias absolutas (Soto, 1990, Iniciación a la estadística, p. 37).

De igual manera, en este trabajo de grado, la media o media aritmética resulta un elemento de utilidad para obtener la cantidad total de la variable distribuida a partes iguales entre cada observación, la cual presenta como beneficio resumir la información de una distribución suponiendo que cada observación tiene la misma cantidad de la variable.

De esta forma entendemos la media como una medida de tendencia central que se define como el promedio o media de un conjunto de observaciones o puntuaciones. Para Soto (1990), la media se define “como el cociente que resulta de dividir la suma de los valores de una serie entre el número de ellos (p. 69).

Es necesario mencionar que, según el autor Canavos (1988) la media es “una medida apropiada de tendencia central para muchos conjuntos de datos (...) el valor de la media puede afectarse de manera desproporcionada por la existencia de algunos valores externos” (p.12), por lo cual se debe permanecer alerta ante cualquier variación de la media.

Por otro lado, mediante el elemento conocido como mediana es posible identificar el valor que se encuentra en el centro de los datos, es decir, el valor que se encuentra exactamente en la mitad del conjunto de datos después que las observaciones se han ubicado en serie ordenada. La mediana permite indicar que la mitad de los datos se encuentran por debajo de este valor y la otra mitad por encima del mismo.

Lo anterior descrito coincide con lo expresado por Canavos (1988) quien indica que “la mediana de un conjunto de observaciones es el valor para el cual, cuando todas las observaciones se ordenan de manera creciente, la mitad de estas es menor que este valor y la otra mitad mayor” (p.12).

Según Soto (1990), en el texto de su autoría *Iniciación a la estadística*, se define mediana como “aquel valor de una serie de datos que la divide en dos partes iguales, es decir, la mediana supera al 50% de los datos y es superado por el 50% restante de los mismos” (p. 85). De esta forma, se puede concluir que la mediana nos indica el valor que separa los datos en dos fracciones iguales con el cincuenta por ciento de los datos cada una.

Otro valor que es tomado en cuenta para el procesamiento de los datos es la medida modal, mejor conocida como moda. En esta investigación, permitirá establecer el valor que más veces se repite dentro de los datos. Los principios estadísticos exaltan que es posible que se presenten dos valores con la mayor frecuencia, o en otros casos más de dos valores.

En el acertado análisis de Canavos (1988), este explica que “la moda de un conjunto de observaciones es el valor de la observación que ocurre con mayor frecuencia en el conjunto” (p.12).

Siguiendo la misma línea, Soto (1990) expresa que moda se define como “el valor más típico, más frecuente, el que más se repite dentro de una serie de datos. Desde el punto de vista gráfico, se interpreta como el valor del eje de las abscisas correspondiente a la ordenada máxima” (p. 92).

En la investigación, la media informa el valor que obtendría cada uno de los individuos si se distribuyeran los valores en partes iguales. La mediana, por el contrario, indica el valor que separa los datos en dos partes iguales. Por último la moda expresa el valor que más se repite dentro de los datos.

Todas las medidas de tendencia central que se mencionan, permiten identificar los valores más representativos de los datos, de acuerdo a la manera como se tienden a concentrar.

Para conocer con detalle un conjunto de datos, es necesario definir también la desviación que representan los datos en su distribución, con objeto de tener una visión de los mismos más acorde con la realidad a la hora de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones.

La desviación típica permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media y da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media.

Estadísticamente al hablar de desviación típica, Soto (1990) se refiere a “la raíz cuadrada positiva del promedio aritmético de los cuadrados de los desvíos con respecto a la media aritmética” (p. 128).

Las medidas de distribución nos permiten identificar la forma en que se separan o aglomeran los valores de acuerdo a su representación gráfica, describen la manera como los datos tienden a reunirse de acuerdo con la frecuencia con que se hallen dentro de la información. Sus principales medidas son la asimetría y la curtosis.

En una investigación, luego de aplicar los instrumentos y realizar el vaciado de datos se debe realizar también el cálculo de la asimetría, pues representa para Soto (1990) una manera de:

Complementar el análisis de una distribución de frecuencias. Conjuntamente con el conocimiento de los estadísticos centrales (promedios) y de los estadísticos de dispersión o de variación, interesa conocer también el grado de asimetría de una serie, con el fin de observar hacia qué lado del máximo de una curva se encuentran concentrados la mayor parte de los datos en estudio (p. 163).

Con esto se denota que la mencionada medida permite identificar si los datos se distribuyen de forma uniforme alrededor del punto central (media aritmética).

Un aspecto estadístico relevante es la cirrosis, Soto (1990) afirma que esta es “(...) otro de los recursos usados para describir las características de una distribución de frecuencias, mediante la comparación del mayor o menor apuntamiento de una curva” (p. 178).

La curtosis permite determinar el grado de concentración que presentan los valores en la región central de la distribución. Por medio de su coeficiente es posible detallar si existe una gran concentración de valores, una concentración normal o una baja concentración.

La utilidad de estos elementos radica en la posibilidad de identificar las características de la distribución sin necesidad de generar el gráfico.

Tomando en cuenta las herramientas estadísticas, la correlación es de suma utilidad en un trabajo de grado, pues Soto (1990) explica que su finalidad es “(...) indicarnos el grado de relación o dependencia que pueda existir entre dos o más variables” (p.309). Por lo tanto, la correlación es aquello que indicará la fuerza y la dirección lineal que se establece entre dos variables aleatorias.

También, el mencionado autor, indica que “es frecuente encontrar fenómenos íntimamente ligados o variables relacionadas con alguna forma de dependencia, tales como nivel de ingresos y sus correspondientes gastos, estaturas y pesos, coeficientes de inteligencia y altas calificaciones, etc.” (p.309).

También es necesario tomar en cuenta las variables que se encuentran en el análisis de la investigación. Entre ellas a las variables nominales. Libaert (2010) las describe como “aquellas variables en las cuales los atributos son simplemente diferentes de otros (...) la medición nominal solo ofrece nombres o etiquetas” (p.147).

IV.10.1 Proceso de análisis

La encuesta aplicada a la muestra de ciento cincuenta (150) personas que habitan en los municipios de Baruta y El Hatillo y la encuesta de clientes internos aplicada a la población de dieciocho (18) empleados de la Escuela Cóndor Yoga fueron procesadas a través del programa computarizado SPSS data editor versión 20.

Para las encuestas aplicadas se llevó a cabo los siguientes procedimientos tomando en cuenta que todas las variables de la investigación son nominales:

1. Se calcularon frecuencias y porcentajes de las variables como también se calculó media, moda, mediana, asimetría, curtosis y desviación típica.
2. Al realizar los cruces de variables de sexo, edad y nivel de instrucción entre todas las variables restantes se manejaron medidas de relación estadísticas que expresan la intensidad de relación entre las variables, tales como el coeficiente de contingencia.
3. Los cálculos se ejecutaron a un nivel de significación de $\alpha = 0.05$ y solo se registraron en la investigación aquellas relaciones que fueron significativas.

El resultado de las correlaciones se categorizó de la siguiente manera:

- Entre 0 y 0,15 la relación tiende a nula.
- Entre 0,16 y 0,29 es baja.
- Entre 0,30 y 0,45 es de baja a moderada.
- Entre 0,46 y 0,55 es media.
- Entre 0,56 y 0,7 es media alta.
- Entre 0,71 y 0,85 es alta.
- De 0,85 o más es muy alta.

Estos valores y parámetros fueron determinados durante las clases tomadas con el profesor Jorge Ezenarro en la asignatura de seminario de grado II (enero 2013).

El grupo focal se analizó a través de una matriz de resultados que admite la observación de cada variable y la posterior comparación entre estas, lo que permite realizar un análisis profundo de manera que se pueda obtener toda la información necesaria para cumplir con los objetivos del presente trabajo de grado. El vaciado de la matriz se realizó colocando las etiquetas que responden directamente las preguntas.

En la primera columna izquierda de la matriz, se colocaron los (18) empleados que participaron en el *focus group* numerados como individuos para mantener anónimas sus identidades y en la primera fila se colocaron las preguntas realizadas.

Con el objetivo de facilitar su lectura se diseñó la matriz a modo de cinco (5) columnas, cuatro (4) de las cuales están constituidas por las preguntas. Para poder expresar las opiniones de los dieciocho (18) empleados cada matriz de 4 preguntas tiene una extensión de dos (2) páginas, lo cual da como resultado general una matriz de resultado de *focus group* de ocho (8) páginas.

En la primera pregunta de este instrumento, orientada a conocer la percepción de los empleados en cuanto al objetivo y desarrollo de la Escuela Cóndor Yoga en un futuro, se utilizaron las siguientes etiquetas cada una con su significado, elaboradas luego de analizar las respuestas de los dieciocho (18) empleados durante el *focus group*:

- Cultivar la salud: la empresa busca mejorar la salud de los clientes.
- Enseñar la filosofía del yoga: transmitir a los clientes los principios verdaderos del yoga.
- Crecer como empresa: evolución de los sistemas internos de la empresa y mejora de servicios.
- Próspero: la empresa mejora como escuela de yoga y obtiene ganancias.
- Positivo: avance de la empresa como centro filosófico de yoga.
- En crecimiento: constante cambios hacia mejoras.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

En referencia a la segunda pregunta, la cual solicita que estos expresen qué información recibieron al inicio de su trabajo en la Escuela Cóndor Yoga, se elaboraron las siguientes etiquetas, basadas en las respuestas de los empleados:

- Mis responsabilidades: los deberes que deben cumplir los empleados dentro de la escuela (buen trato entre los compañeros, ofrecer un buen trato a los clientes, cumplir con los horarios de llegada y salida, etc.).
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

Para la tercera pregunta, que busca establecer las responsabilidades de los empleados en la organización y su cargo se utilizaron las siguientes etiquetas:

- Dictar clases de yoga: encargarse de transmitir a los clientes conocimientos prácticos y teóricos del yoga.
- Instructor de yoga: impartir las clases a los alumnos en los espacios de la escuela.
- Atender al público en general: implica encargarse de todo lo relacionado con pagos, inscripciones e información a los clientes, así como la elaboración de las comunicaciones externas de la Escuela y el mantenimiento del espacio físico.
- Terapias: consiste en asistir a la escuela cuando son llamados por el encargado por el requerimiento de un cliente para ofrecer la terapia alternativa en la que se especializa cada quien y así ofrecer relajación y bienestar al cliente.

La cuarta pregunta, indaga acerca de cómo trabajan los empleados, si trabajan en equipo y si se sienten cómodos trabajando en equipo. Sus respuestas dieron origen a las siguientes etiquetas:

- Si necesito ayuda, la recibo: de manera general los empleados expresan trabajar en equipo cuando la situación la requiere.
- En pocas ocasiones se trabaja en equipo: no es común trabajar juntos, cada quien se ocupa de su labor en la Escuela.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La quinta pregunta, está orientada a conocer qué clase de herramientas, equipos y materiales tienen los empleados para realizar su trabajo y si quisieran contar con otras. Ante esta pregunta se utilizaron las siguientes etiquetas.

A continuación se presentan las etiquetas que representan las herramientas que los empleados tienen a disposición en la Escuela:

- Musicalización: música instrumental y de mantras, que varía según el gusto de cada quien.
- Computadora: computadora
- Internet: internet.
- Camilla: camilla para acostar a los clientes que reciben las terapias.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

Seguidamente se presentan las etiquetas de aquellos materiales y elementos que los participantes consideran son necesarios poseer y no existen en la Escuela Cándor Yoga:

- Cintas elásticas: elemento que se utiliza en yoga para ayudar a los alumnos en el estiramiento y a profundizar en las posturas.
- Telas: telas que se cuelgan en el salón de clases y que permiten realizar posturas en el aire sujetándose de las mismas.
- Cubos de goma: cubos que permiten a los alumnos apoyar su cuerpo para variar las posturas, no lastimarse ciertas partes del cuerpo y meditar.
- Internet inalámbrico: relacionado a la falta de internet inalámbrico en el establecimiento.
- Nada: nada (respuesta literal del participante).
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La sexta pregunta, por su parte, busca concretar cómo es el ambiente físico de trabajo, conocer si los trabajadores encuentran cómodas y amplias las instalaciones de la Escuela y si existen algunas características que quisieran en su ambiente de trabajo. Se usaron las siguientes etiquetas según las respuestas:

- Poco espacio: es limitante el espacio que ofrece la Escuela para llevar a cabo el trabajo y para las actividades que se realizan. No se pueden admitir muchas personas en una clase.
- Regular: puede ser mejor el ambiente y se requiere mejorar en ciertos aspectos (no identificados).
- Buena: es agradable, cuento con el equipo y el espacio necesario.
- Excelente: es de calidad el ambiente. Las instalaciones se acomodan perfecto a mis necesidades.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La séptima pregunta intenta descifrar cómo se comunican los empleados en la escuela, con qué frecuencia utilizan esos medios y cuáles son los formatos que utilizan para elaborar las comunicaciones en la Escuela. Ante las respuestas dadas, se hizo uso de las siguientes etiquetas:

- Conversaciones personales: hablamos entre nosotros directamente
- No existe algún formato: no hay forma determinada de hacer las comunicaciones.
- Nos comunicamos diariamente: hablamos todos los días de persona a persona acerca de los temas del trabajo.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión

Seguidamente, la octava pregunta está elaborada con el objetivo de definir a través de qué medios reciben respuesta a sus comunicaciones por parte de la gerencia. Se identificaron las respuestas mediante las siguientes etiquetas:

- Personal: directamente con Sanyeni (Victoria Barazarte) o Artiom (gerente).
- Correo electrónico: por e-mail.
- Por el mismo medio en que fue enviada: responde por la misma vía en que recibió la información.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La novena pregunta investiga acerca de qué tipo de información los empleados consideran importante, según su cargo de trabajo y las actividades que realizan en la Escuela. Se colocaron las siguientes etiquetas con la finalidad de categorizar las respuestas recibidas:

- Cursos de formación: cursos que ayuden a mejorar como profesionales y personas.
- Cambios de clases: cambios de los horarios para dar y recibir clases.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La décima pregunta busca conocer cómo mantienen informados los gerentes o directores a los empleados acerca de las decisiones que se toman en la Escuela, ante las respuestas dadas se utilizaron las siguientes etiquetas:

- Conversaciones personales: hablamos entre nosotros directamente.
- Correo electrónico: por e-mail.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La onceava pregunta tiene como objetivo saber cómo es la participación de los empleados en la toma de decisiones que se realizan en la Escuela y cómo son las reuniones de trabajo. Las respuestas a esta pregunta dieron origen a las siguientes etiquetas:

- No participo: no participo.
- Amenas: son agradables y hay libertad de dar opiniones propias.
- Informales: no tienen horario fijo y no hace falta que estén todos los empleados.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La doceava pregunta está orientada a indagar acerca de qué características hacen comprensibles para los empleados los mensajes que reciben de parte de la alta gerencia. Para clasificar las respuestas se hizo uso de las siguientes etiquetas:

- Simplicidad y sencillez: mensajes claros y concretos, explicados con facilidad.
- No son comprensibles: no se entienden por su extensión y falta de exactitud.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

Seguidamente, la decimotercera pregunta busca identificar qué características hacen que los empleados se sientan identificados o no con la Escuela Cóndor Yoga. Las respuestas dieron nacimientos a las siguientes etiquetas para su clasificación:

- Yoga: la forma en que utilizan el yoga como estilo de vida y de relajación.
- El mundo espiritual: la búsqueda de enriquecimiento espiritual a través del trabajo con el cuerpo y la mente.
- No me siento identificado: no siento que lo que hace la Escuela se refleje en mí.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

La decimocuarta pregunta busca saber, en la opinión de los empleados, qué diferencia a la Escuela Cóndor Yoga de otras escuelas o centros de yoga. Se utilizaron las siguientes etiquetas para las respuestas dadas:

- El personal: el personal de la Escuela, ofrecemos un trato de primera a los clientes haciéndolos la prioridad. Los profesores son los mejores.
- El servicio: las clases de yoga y las terapias que se ofrecen son las mejores de la ciudad.
- Son muy parecidas: los servicios y el trato que se da a los clientes está en igualdad de condiciones en comparación a otras escuelas o centros de yoga.
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

Por último, la decimoquinta pregunta se realizó con la misión de establecer, según el criterio de los participantes del grupo focal cuáles son los aspectos en los que podría mejorar la Escuela Cóndor Yoga. Para indicar las respuestas en la matriz de resultados se utilizaron las siguientes etiquetas:

- Servicios: debe mejorar en aspectos como ampliar el horario de clases, ofrecer otras terapias alternativas, ofrecer planes de pago, etc.
- Infraestructura: deberían ampliar el espacio para que sea posible atender a más alumnos.
- Comunicaciones: las informaciones deberían cambiarse, no llegan a suficientes personas y para algunos clientes no son comprensibles. Tener un sistema de comunicación fijo en la escuela para evitar malentendidos entre empleados.
- Nada: nada (respuesta literal del participante).
- N.A: participante no respondió a la pregunta en cuestión.

Por su parte, el diagnóstico de la competencia se analizó mediante una matriz de resultados que contempla la información de cada competencia estudiada, para así compararlas entre ellas y con la Escuela Cóndor Yoga. Esta matriz contribuirá de manera eficaz y efectiva al posicionamiento de la organización a través del *benchmarking* pues posee información exacta de cada escuela o centro de yoga considerada competencia.

Para obtener un beneficio pleno de este instrumento, no se redujo el análisis del mismo a etiquetas, pues se consideró necesario mantener en cierto grado las descripciones detalladas de las observaciones que tuvieron lugar en estos establecimientos.

Se aplicó el diagnóstico de la competencia a dos escuelas o centros de yoga, considerados como la competencia de la Escuela Cóndor Yoga, por su ubicación y por los servicios que ofrecen. Se analizaron dichos establecimientos por separados, lo cual dio origen dos matrices de resultado con una extensión de dos páginas para cada empresa visitada.

La matriz de resultados, en ambos casos, consta de dos columnas: la de la izquierda contiene todos los aspectos a investigar y observar; la derecha contiene toda la

información recabada durante la visita realizada a los centros o escuelas: Soham Yoga y Sadhana Yoga.

Para la comprensión de la matriz de vaciado de datos es necesario explicar los elementos que se busca detallar en las escuelas analizadas. Los mismos están definidos para ambas matrices de la siguiente manera:

- Servicios: atenciones que se ofrecen al consumidor relacionadas a clases de yoga y terapias alternativas como aromaterapia, masajes, reiki, etc.
- Métodos de yoga: clase de yoga que se imparte en el centro o escuela de yoga (hatha yoga, yoga integral, ashtanga *vinyasa* yoga, raja yoga, kundalini yoga).
- Terapias alternativas: aquellos servicios corporales orientados al bienestar y la relajación del cliente (aromaterapia, flores de Bach, masajes con piedras, reiki, etc.).
- Rango de precios: opciones de precios entre un máximo y un mínimo que ofrece la escuela o centro de yoga a sus clientes por los servicios que brindan.
- Inscripción: cantidad monetaria que deben cancelar los clientes para formalizar su inicio en el uso de los servicios de la escuela o centro de yoga.
- Oferta o modo de pago preferencial: promociones, descuentos o acuerdos con el cliente para pagar la mensualidad del servicio que está adquiriendo.
- Horarios: organización de las clases de yoga, terapias alternativas y demás servicios ofrecidos a lo largo del día.
- Características de infraestructura: condiciones en las cuales se encuentra la escuela o centro de yoga. Para efectos de esta investigación es necesario conocer las particularidades de los siguientes elementos: espacios amplios, sala de estar y salones de clases extensos (mayores de 60 metros); ventilación, refiriéndose al uso de aire acondicionado, ventiladores, ventanas y el proceso de circulación del aire; musicalización, sonidos instrumentales y uso de mantras mediante música oriental y de diversos orígenes.
- Condición del espacio: situación en la que se encuentra la estructura de los centros o escuelas de yoga la cual indica el mantenimiento que la misma posee.

Para clasificarla se utilizan los siguientes términos: bueno, el lugar se observa limpio y agradable a la vista; regular, significa que presenta desperfectos en cuanto al aseo del establecimiento; malo, se considera un lugar peligroso para dar clases por el descuido de la infraestructura y la falta de limpieza.

- Linaje de yoga de los profesores: procedencia de la formación en el método de yoga que imparten los profesores en la escuela o centro de yoga.
- Formación de los terapeutas: establecer si los terapeutas recibieron algún tipo de instrucción académica que los certifique en el servicio que están prestando.
- Accesorios para la práctica de yoga: elementos que se utilizan para ayudarse en la práctica de yoga y se ofrecen a los clientes. Se busca identificar los siguientes: mats de yoga, es una especie de alfombra sobre la cual se realiza yoga para evitar contacto directo con el suelo; cintas elásticas, son cintas que se utilizan en las clases para ayudar con el estiramiento del individuo y en la profundización de la postura; toallas, son ofrecidas a los clientes para secarse el sudor.
- Seguridad: grado de riesgo que hay en la escuela o centro de yoga (peligro de robo). Establecer si se considera o no un lugar confiable, seguro y si hay algún tipo de vigilancia.
- Estacionamiento privado o público: indicar si es un estacionamiento privado o público. Privado cuando se encuentra la escuela o centro de yoga dentro de un centro comercial con vigilancia; público cuando se encuentra a las afueras del lugar donde se encuentra la escuela o centro de yoga, no se paga estacionamiento y carece de vigilancia.
- Medios de comunicación: especificar los medios que la escuela o centro de yoga utiliza para comunicarse con los clientes externos actuales y potenciales. Es necesario indicar si poseen página web, Twitter®, Facebook®, correo electrónico, si se comunican mediante llamadas telefónicas o por mensajes de texto para dar informaciones. En caso de que la competencia utilice otro medio no mencionado, es necesario indicarlo.

IV.11 Limitaciones

En la realización del trabajo de grado, diversos factores afectaron el desarrollo de la investigación y ocasionaron retrasos y cambios en la misma. Las investigadoras se enfrentaron a sucesos que las obligaron a pensar objetivamente y tomar decisiones que beneficiarían el óptimo desenvolvimiento del trabajo de grado.

En primer lugar, luego de ser aprobado el tema de tesis por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, la organización escogida como tema de estudio sufre un cambio radical, pues las socias del mencionado ente deciden separar sus caminos debido a intereses diferentes y Victoria Barazarte se convierte en la única dueña de la organización. Esto significó cambios administrativos y de personal dentro de la organización, pues lo que antes era la Escuela de Yoga Integral Swami Asuri Kapila, sede de la Asociación Venezolana de Yoga, se convirtió en la Escuela Cóndor Yoga.

Ante lo sucedido, las investigadoras debieron modificar el marco referencial, agregar información nueva y re direccionar el sentido del trabajo de grado, pues esta nueva Escuela ya no se encontraba ligada a la Asociación Venezolana de Yoga ni ofrecía los mismos servicios.

Fue necesario pautar nuevas conversaciones con la propietaria Victoria Barazarte para reconducir el trabajo de grado hacia las necesidades de esta empresa naciente. Con el paso de los meses se contactó varias veces con los empleados de la empresa que se mostraron siempre colaboradores y dispuestos a brindar información.

Sin embargo para la aplicación de la encuesta de clientes internos y el *focus group* o grupo focal, el proceso se tornó lento. Resultó difícil para las investigadoras acordar un día con los empleados de la Escuela en el que pudieran asistir todos para la aplicación del instrumento.

Este contratiempo no se pudo vencer, pues de los veinte (20) empleados que fueron convocados para llevar a cabo el *focus group*, dos (02) personas faltaron. En mención acerca de este instrumento, se observó que una parte de los trabajadores tenía cierto temor de opinar libremente, lo cual pudo afectar en poca medida la credibilidad de la herramienta.

En relación a la aplicación de instrumentos, en la encuesta de clientes externos una pregunta se vio afectada por la falta de conocimiento general de los encuestados sobre el yoga, pues muchas personas de la muestra no sabían diferenciar escuela de centro de yoga. La diferencia radica en que en una escuela de yoga se imparte y estudia la filosofía de yoga ancestral de uno o varios linajes particulares y los centros son aquellos de lugares donde se ofrecen las prácticas de *asanas* (posturas) y métodos de yoga sin provenir de un linaje en particular.

En la aplicación del *store check* se pudo constatar que una de las competencias más cercanas de la Escuela Cóndor Yoga conocida como Yoga Center, ubicada en El Hatillo cerró sus puertas al público. Esta eventualidad no permitió la evaluación de dicha escuela o centro de yoga como competencia y no fue posible recabar ni obtener información acerca de las causas de su clausura.

A pesar de los obstáculos presentados, se logró llevar a cabo la investigación y recolectar la información necesaria para plantear las soluciones adecuadas que permitan a la Escuela Cóndor Yoga aplicar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing en la cual hagan uso de las condiciones del entorno para su beneficio.

Por último, la situación económica del país podría traer como consecuencia cambios en los precios presentados en el presupuesto. Esta economía cambiante es un factor que puede incidir en el desarrollo de la estrategia, pues influye en el recursos monetario que la organización tiene disponible, lo que puede causar un reacomodo de las prioridades de la empresa.

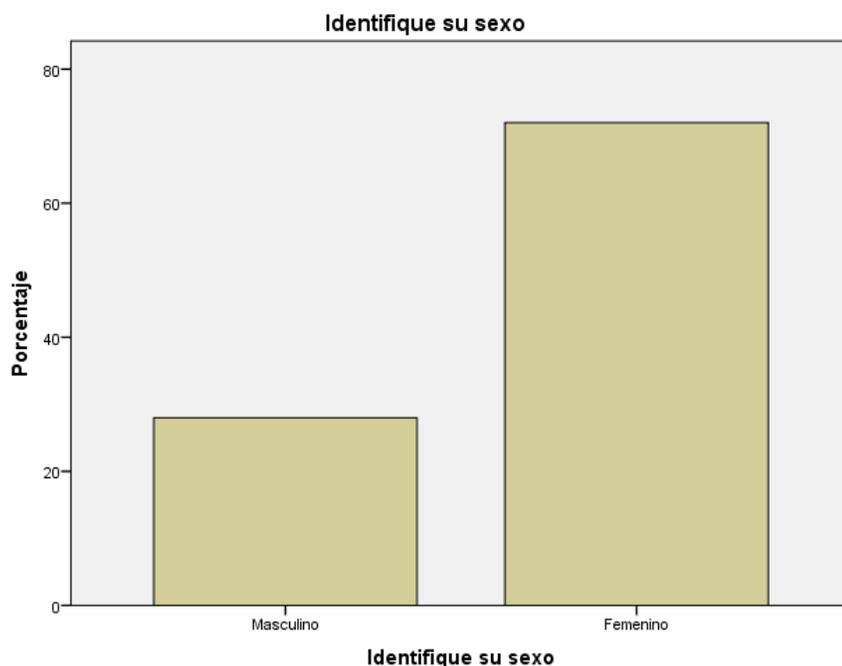
V. CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

V.1 Resultados de encuesta cliente externo

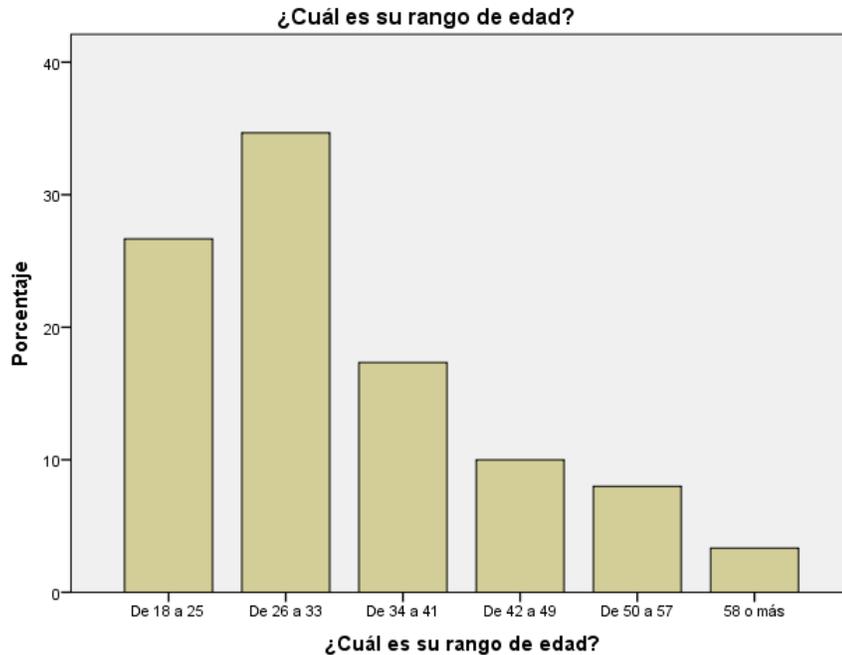
Con la finalidad de presentar la información que se recolectó en la investigación se incorporan los datos estadísticos recolectados en forma de texto. También se introducen, cuando se considere pertinente, técnicas graficas que facilita el entendimiento de la información.

En esta tesis de grado, vinculada a la creación de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Escuela Cóndor Yoga, se aplicaron ciento cincuenta (150) encuestas a usuarios actuales y potenciales. Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

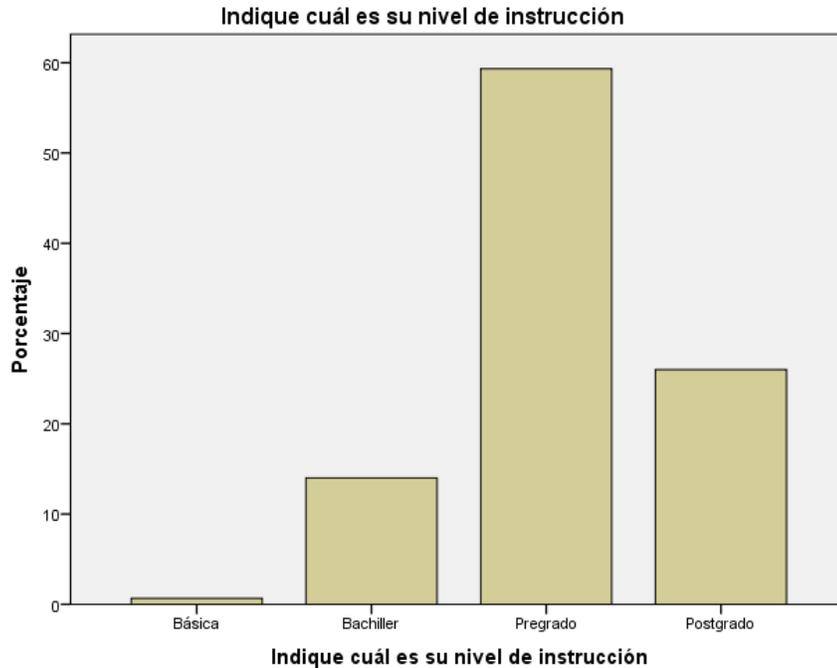
De la muestra encuestada, que habitan entre los municipios de Baruta y El Hatillo 72% es de sexo femenino y 28% es de sexo masculino, como se muestra en el grafico a continuación:



Se requirió la edad de los encuestados y 34,7% expresó tener de 26 a 33 años, le siguió 26,7% que dijo tener de 18 a 25 años. Luego, 17,3% afirmó que su edad se encontraba de 34 a 41 años. 10% de la muestra indicó tener de 42 a 49 años, 8% de 50 a 57 y finalmente 3,3% tiene más de 58 años. Lo anterior explicado se puede observar en el siguiente cuadro:



En relación al grado de instrucción 59,3% posee una educación de pregrado, mientras que 26% ha realizado algún tipo de formación de postgrado. Por otra parte, 14% es bachiller y solo 0,7% de la muestra expresaron tener una educación básica. Lo anterior explicado se puede observar en el cuadro a continuación:



En cuanto a las actividades físicas que practica la muestra encuestada, con una base de 100% en cada una de las variables, 58% afirmó caminar mientras que 42% no lo hace (Ver anexo 2). En la práctica de TRX 29,3% realiza la actividad pero 70,7% no lo realiza (Ver anexo 3). Acerca de la actividad conocida como pilates 26% se ejercita mediante el mismo mientras que 74% no hace esta actividad (Ver anexo 4).

Por su parte, 16% afirma realizar bailoterapia mientras que un 84% no lo lleva a cabo (Ver anexo 5). En el conocido deporte del fútbol solo 12,7% afirmó practicarlo mientras que 87,3% negó su ejercicio en este aspecto (Ver anexo 6).

En referencia a la práctica de otros deportes no mencionados en la encuesta, 11,3% colocó que realiza yoga y 88,7% no colocó nada en este renglón (Ver anexo 7).

10% de la muestra dijo que se ejercitaba mediante el taichí mientras que 90% no. (Ver anexo 8)

En la categoría de béisbol 6,7% afirmó practicarlo y 93,3% no lo hace (Ver anexo 9). En la categoría de otros no relacionados al yoga 3,3% colocó realizar otras actividades y 96,7% no mencionó realizar otra actividad. (Ver anexo 10)

Las investigadoras consideraron pertinente conocer qué actividades realizan los encuestados en su tiempo libre. Con una base del 100% de la muestra en cada una de las variables, 62% indicó que le gusta leer, en cambio 38% no lo hace (Ver anexo 11). 45,3% dedica su tiempo de ocio a la música pero 54,7% no lo dedica (Ver anexo 12).

Por su parte 18% prefiere el arte, mientras que 82% no (Ver anexo 13). Se le otorgó la posibilidad a los encuestados de colocar aquellas actividades que no se encontraban categorizadas y 12,3% estableció realizar otras mientras que 87,7% indicó no hacerlo (Ver anexo 14).

En la pregunta seis (6) de la encuesta a clientes externos se solicitó a los 150 encuestados expresar si conocían las terapias alternativas indicadas como opciones. Con una base de 100% en cada una de las variables, 60,7% afirmó saber de las meditaciones guiadas, mientras que 39,3% dijo no hacerlo (Ver anexo 15). Otra terapia, conocida como acupuntura obtuvo 57,3% de afirmaciones acerca del conocimiento de la misma y 42,7% se clasificaron como negaciones (Ver anexo 16).

También, 46% de los encuestados dijo conocer el reiki, mientras que 54% no sabe lo que es (Ver anexo 11). 33,3% de los encuestados están al tanto de lo que son que los masajes de piedra, pero 66,7% no lo están (Ver anexo 18). Por otra parte en relación a la reflexología, 29,3% tiene conocimiento de la misma, mientras que 70,7% no lo hace (Ver anexo 19).

En cuanto a la aromaterapia, 28,7% si entiende a que se refiere y 71,3% no lo hace (Ver anexo 20). La terapia alternativa que lleva por nombre flores de Bach es conocida por 22% de la muestra, mientras que 78% no posee conocimiento de la misma

(Ver anexo 21). Por último 2,7% si conocen otras opciones de terapia y 97,3% de la muestra indicó que no conocían otras terapias (Ver anexo 22).

Las investigadoras consideraron pertinente conocer si a la muestra le gustaría recibir alguna de las terapias alternativas mencionadas, con una base de 100% en cada una de las variables, 74% dijo querer recibir meditaciones guiadas y 26% dijo no estar dispuesta (Ver anexo 23). 61,3% podría recibir acupuntura pero 38,7% no quisiera (Ver anexo 24).

En otra categoría, 55,3% expresó estar de acuerdo en tomar reiki como terapia alternativa, mientras que 44,7% no lo haría (Ver anexo 25). En cuanto a masajes con piedras 41,3% personas quisiera recibir esta terapia y 58,7% no (Ver anexo 26). Existen dos (02) categorías que arrojaron los mismos resultados: 70% de los encuestados afirman querer tomar reflexología y flores de Bach como terapia, mientras que 30% niegan la posibilidad (Ver anexos 27 y 28).

28,7% de la muestra desea probar la aromaterapia y 71,3% no se encuentra interesada (Ver anexo 29). En la categoría de otros, 0,7% afirmo que podría realizar otras terapias alternativas empero, un contundente 99,3% dijo no querer hacerlo (Ver anexo 30).

Se consideró importante preguntar si la muestra encuestada practicaba yoga, ante lo cual 90% de las personas afirmaron practicar yoga y 10% expreso no hacerlo, como se puede observar en el cuadro que se encuentra a continuación:



Al 100% de la muestra que afirmó no practicar se les preguntó si estarían dispuestos a realizarlo, ante lo cual 92,3% dijo estar abierto a la posibilidad y 7,7% expreso no estarlo (Ver anexo 31).

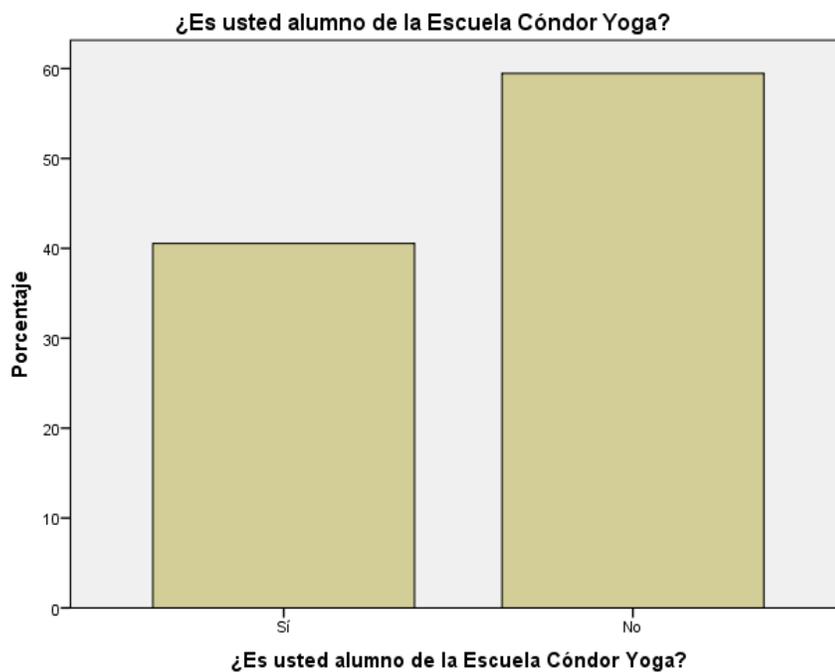
A aquellas personas que si practican yoga, se les pidió responder cuál era la finalidad de su práctica de yoga, correspondiente a la pregunta diez (10). Con una base de 100% de la muestra en cada una de las variables, 62,7% indicó que el objetivo de su práctica era combatir el estrés mientras que 37,3% negó que esta fuera su función (Ver anexo 32)

En relación a esto, 57,5% de los individuos determinaron que su práctica se encuentra orientada hacia el crecimiento personal, mientras que 42,5% estableció que esto no era así (Ver anexo 33). Por otro lado, 36,6% expresó que su finalidad es hacer ejercicios y 63,4% negó lo mencionado (Ver anexo 34).

18,7% de las personas encuestadas determinaron que su práctica del yoga tiene como finalidad adelgazar; pero 81,3% dijo que esto, a su juicio, no era así (Ver anexo 35). Se ofreció a la muestra la posibilidad de indicar si la finalidad de su práctica de

yoga era otra, 12,7% expresó que utiliza el yoga con otro fin y 87,3% indicó que su práctica de yoga no posee otra finalidad (Ver anexo 36).

En cuanto a la relación con la Escuela Cóndor Yoga, la pregunta once (11) se utilizó para conocer si 90% de las personas encuestadas que practican yoga son alumnas regulares de la organización mencionada. Ante esto con una base de 100%, 40,5% expresó que si eran alumnos y 59,5% dijo no serlo, como se puede determinar en la gráfica a continuación:



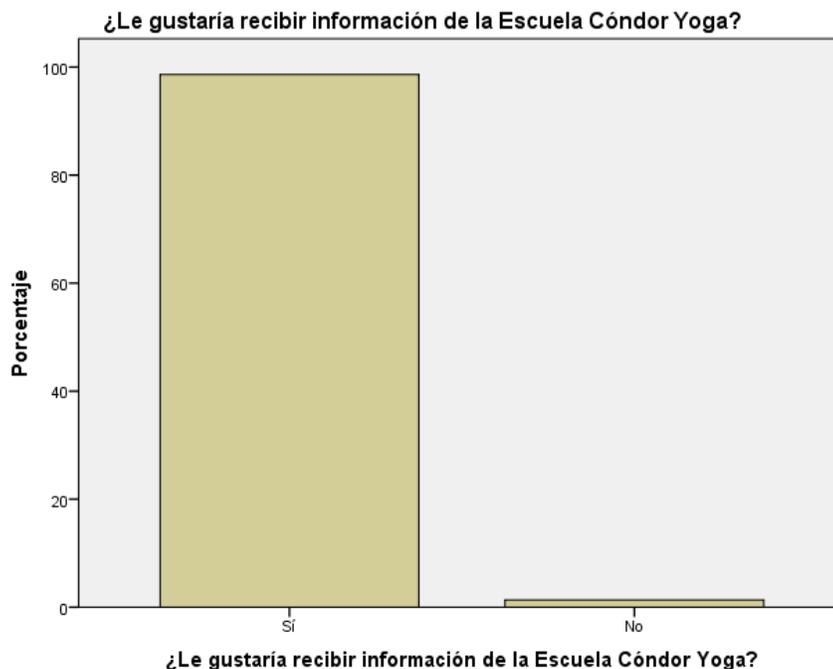
Para tener información acerca de la competencia, la pregunta doce (12) requirió que los encuestados indicaran si conocían alguna escuela o centro de yoga ubicada en Baruta o El Hatillo.

En esta pregunta, con una base de 100% de la muestra en cada una de las variables, 48% indicó que conoce de la existencia de Soham Yoga, en cambio 52% no la conoce (Ver anexo 37). 20,3% de los encuestados expresaron conocer otras escuelas o

centros de yoga cómo yoga en la plaza o yoga en plaza El Hatillo mientras que 79,7% dijo no conocer otro (Ver anexo 38).

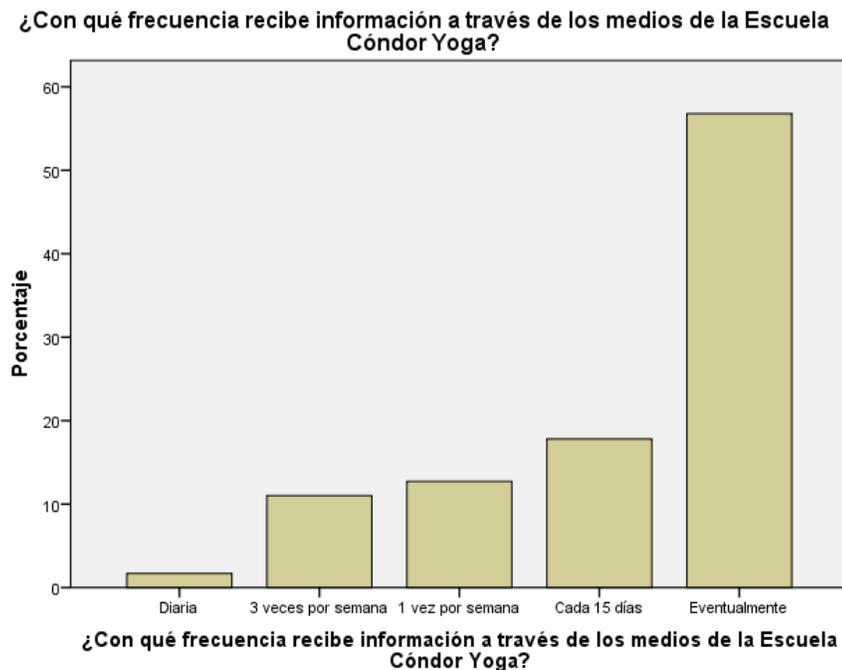
Por otro lado, 14,9% de los individuos demostró tener conocimientos acerca de Sadhana Yoga y 85,1% no tiene conocimiento de la misma (Ver anexo 39). Por último, 14,2% de los encuestados sabe de la existencia de Yoga Center, mientras que 85,8% no (Ver anexo 40).

Para analizar las posibilidades comunicacionales de la escuela, se solicitó a la muestra encuestada indicar si les gustaría recibir información de la Escuela Cóndor Yoga. Con una base de 100%, 98,6% de los encuestados les gustaría recibir información, en cambio 1,4% no desea que esto suceda. Lo anterior mencionado se puede observar en el cuadro presentado a continuación:



Seguidamente, se preguntó a los encuestados si recibían información de la Escuela. Ante lo cual, 80,8% afirmó recibir mensajes de la Escuela y 19,2% indicó no recibir nada (Ver anexo 41).

Tomando en cuenta lo anterior, al 80,8% que sí recibe información, se le requirió indicar la frecuencia con la cual reciben dichos mensajes. Con una base de 100%, 56,8% afirmó recibir información eventualmente, 17,8% cada quince (15) días, 12,7% una (1) vez por semana, 11% tres (3) veces por semana y 1,7% indicó recibirla diariamente, como se observa a continuación en el siguiente gráfico:



Para determinar los canales de comunicación que se puedan adaptar a las necesidades comunicacionales de la Escuela Cónдор Yoga se preguntó a los individuos mediante qué medios de comunicación han recibido información de la Escuela.

Con una base de 100% de la muestra en cada una de las variables, 53,4% dijo recibir información de Facebook®, mientras que 46,6% lo negó (Ver anexo 42). 43,2% de las personas dijeron recibir la información directamente en la sede de la Escuela, mientras que 56,8% no utiliza la escuela como medio para recibir información (Ver anexo 43).

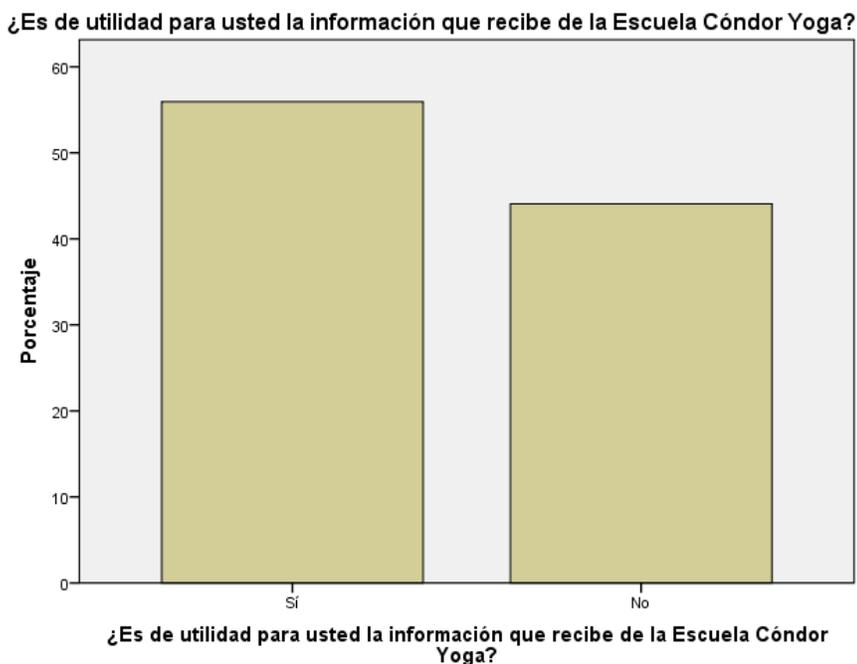
Los folletos son el tercer medio por el cual se recibe más información expresado así por 42,4% de la muestra y el restante 57,6% dice no recibir nada por este medio (Ver anexo 44). 16,1% de la muestra indicó que mediante el teléfono reciben información y 83,9% lo negó. (Ver anexo 45)

15,3% de las personas indicadas expresó haber recibido información por parte de un amigo y/o familiar, y 84,7% dijo no haber recibido información de estas personas (Ver anexo 46). En la categoría de otros, 11% de la muestra indicó haber recibido mensajes a través de e-mail y 89% dijo no haber recibido información por otros medios (Ver anexo 47).

Acerca de la página web y el Twitter® 2,5% de los encuestados determinó recibir mensajes por este medio y 97,5% negó esto (Ver anexo 48 y 49). Para finalizar, 0,8% de los encuestados indicó recibir información mediante mensajes de texto y 99,2% dijo no recibir nada por este medio (Ver anexo 50)

A través de la encuesta se determinó la comprensión de la información emitida por la Escuela Cóndor Yoga. 84,7% de los encuestados consideró que si es comprensible, mientras que 15,3% opinó lo contrario. (Ver anexo 51)

También, en relación a la utilidad de las informaciones emitidas, 55,9% de los individuos encontraron la misma de utilidad, en cambio 44,1% expresaron que la información no era útil. Lo anterior, se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Con base en 100% de la muestra en cada variable, en relación a qué tipo de información les gustaría recibir, 92,4% informó que le agradaría recibir información acerca de los métodos de las clases de yoga mientras que un 7,6% no se mostró interesado (Ver anexo 52).

82,2% indicó que quisieran recibir información acerca de los textos de yoga y un 18,8% expresó no querer recibir información de este tipo (Ver anexo 53). En cuanto a los cursos de meditación 79,7% se mostró interesado y 20,3% no (Ver anexo 54). Acerca de los planes de pago 72,9% de los encuestados indicó querer recibir información y 27,1% contestó de manera negativa este aspecto (Ver anexo 55).

Por otro lado, 69,5% afirmó querer recibir información acerca de los profesores de yoga, mientras que 30,5% respondió lo contrario (Ver anexo 56). Ante el deseo de recibir información acerca de los horarios de clases, 67,8% de los encuestados respondió de manera afirmativa y 32,2% contestó de manera negativa (Ver anexo 57). Para finalizar, 8,5% de los individuos expresaron querer recibir otras informaciones y 91,5% negó querer recibir información de otro aspecto (Ver anexo 58).

Finalmente, se consideró importante indagar si al recibir la información la muestra se sentía animada a participar en los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga. Con una base del 100%, 58,5% de los individuos indicaron que sí se sentían animados, mientras 41,5% expresó lo contrario (Ver anexo 59).

Se quiso indagar acerca de por qué las personas no se sienten animadas a participar. Ante esto, 49% indicó que se debe a la falta de información detallada, mientras que 51% respondió negativamente (Ver anexo 60). Por otro lado, 37,5% expresó que la información le parecía poco llamativa y 62,5% expresó lo contrario (Ver anexo 61). Por último, 45,8% respondió que se debe a otros factores mientras que 54,2% respondió de forma negativa este punto (Ver anexo 62).

V.1.1 Cruces de variables de encuesta cliente externo

Solo se registrarán aquellas relaciones que sean significativos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. A continuación se muestra cada uno de los cruces realizados que aporta información relevante al proyecto:

A partir de la muestra se observa que la relación entre el sexo y el hecho de que los encuestados practiquen la lectura en sus tiempos libres tiende a nula, teniendo un coeficiente de contingencia 0,062.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,062	,445
N de casos válidos		150	

Además, se evidencia una relación baja entre el sexo y si el individuo practica o no yoga. Con un coeficiente de contingencia de 0,276

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,276	,000
N de casos válidos	150	

La relación que existe entre el sexo de la muestra y si practica o no yoga con la finalidad de combatir el estrés tiende a nula con un coeficiente de contingencia de 0,074.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,074	,388
N de casos válidos	134	

También se observa que entre el sexo y si la muestra practica yoga por crecimiento personal tiende a nula. Con un coeficiente de contingencia de 0,154.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,154	,072
N de casos válidos	134	

Por otro lado, al relacionar el sexo con si son o no alumnos regulares de la Escuela Cóndor Yoga, el resultado fue una relación de baja a moderada. Con un coeficiente de contingencia de 0,386.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,386	,000
N de casos válidos	148	

También se evidencia una relación baja entre el sexo y si al recibir información se han animado a participar de las actividades de la organización. Con un coeficiente de 0,173.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,173	,056
N de casos válidos		118	

Basándose en los resultados arrojados para la muestra la relación entre la edad y leer en el tiempo libre es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,249. La cifra más alta de respuestas afirmativas fue la el grupo de edades comprendidas entre 26 a 33 años de edad con 39 sí.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,249	,079
N de casos válidos		150	

La relación que existe entre el rango de edad y si la muestra practica o no yoga es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,209. Con una cifra de 50 respuestas afirmativas, la agrupación de edades comprendidas entre 26 a 33 años de edad es la más alta.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,209	,231
N de casos válidos		150	

Los resultados obtenidos entre la relación de edad y si practica yoga con la finalidad de combatir el estrés es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,218.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,218	,245
N de casos válidos	134	

Se evidencia una relación baja entre la edad y si practica o no yoga con la finalidad de crecimiento personal. Se observa que el rango de edad que obtuvo más respuestas afirmativas fue el de 26 a 33 años de edad.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,192	,398
N de casos válidos	134	

Al referirse a la edad y si es alumno regular o no de la Escuela Cóndor Yoga su relación es baja moderada, con un coeficiente de contingencia de 0,442. El mayor número de respuestas afirmativas se reflejó en los grupos de edades comprendidos entre 18 a 25 y 26 a 33 y se muestran a continuación.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,442	,000
N de casos válidos	148	

Tabla de contingencia

Recuento

		¿Es usted alumno de la Escuela Cóndor Yoga?		Total
		Sí	No	
¿Cuál es su rango de edad?	De 18 a 25	28	12	40
	De 26 a 33	25	26	51
	De 34 a 41	5	21	26
	De 42 a 49	1	13	14
	De 50 a 57	1	11	12
	58 o más	0	5	5
Total		60	88	148

Referente a las edades y la utilidad de la información que reciben los encuestados de la Escuela Cóndor Yoga en cuanto a cómo es su relación, la misma es baja. Con un coeficiente de contingencia de 0,277. Y con la cifra más alta en respuestas negativas en el grupo de edades comprendidas entre 26 a 33 años de edad con 25 no.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,277	,082
N de casos válidos		118	

Con respecto al grado de instrucción y la relación con qué actividad realizan los encuestados en su tiempo libre tiende a nula, con un coeficiente de contingencia de 0,147.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,147	,344
N de casos válidos		150	

Refiriéndose al nivel de instrucción y a si practica o no yoga su relación es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,208. Se evidencian 84 respuestas afirmativas en el grupo de personas con un nivel de estudios de pregrado.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,208	,078
N de casos válidos		150	

La relación que existe entre el nivel de instrucción y si realiza la práctica de yoga para combatir el estrés es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,206.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,206	,114
N de casos válidos		134	

Referente al nivel de instrucción y si practica yoga con el objetivo de conseguir crecimiento personal la relación es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,280.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,280	,010
N de casos válidos		134	

La relación que existe entre los alumnos regulares de la Escuela y su nivel de instrucción es baja, con un coeficiente de contingencia de 0,265.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,265	,011
N de casos válidos		148	

También se observa una relación baja entre el nivel de instrucción y si la información que se recibe de parte de la Escuela Cóndor Yoga es o no de utilidad. Con 34 respuestas negativas por parte de las personas que han realizado estudios de pregrado y un coeficiente de contingencia de 0,131.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,131	,559
N de casos válidos		118	

Tabla de contingencia

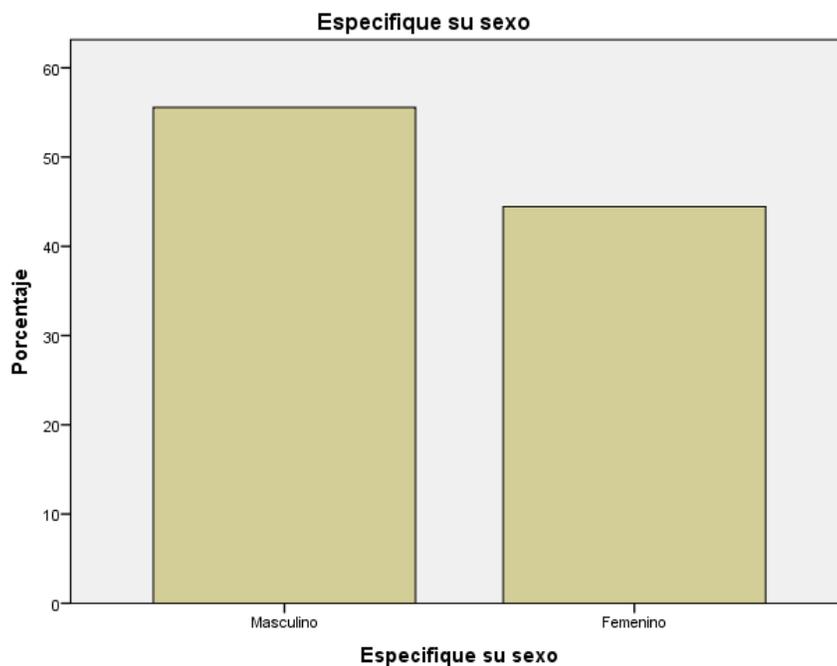
Recuento

		¿Es de utilidad para usted la información que recibe de la Escuela Cóndor Yoga?		Total
		Sí	No	
Indique cuál es su nivel de instrucción	Básica	1	0	1
	Bachiller	12	6	18
	Pregrado	37	34	71
	Postgrado	16	12	28
	Total	66	52	118

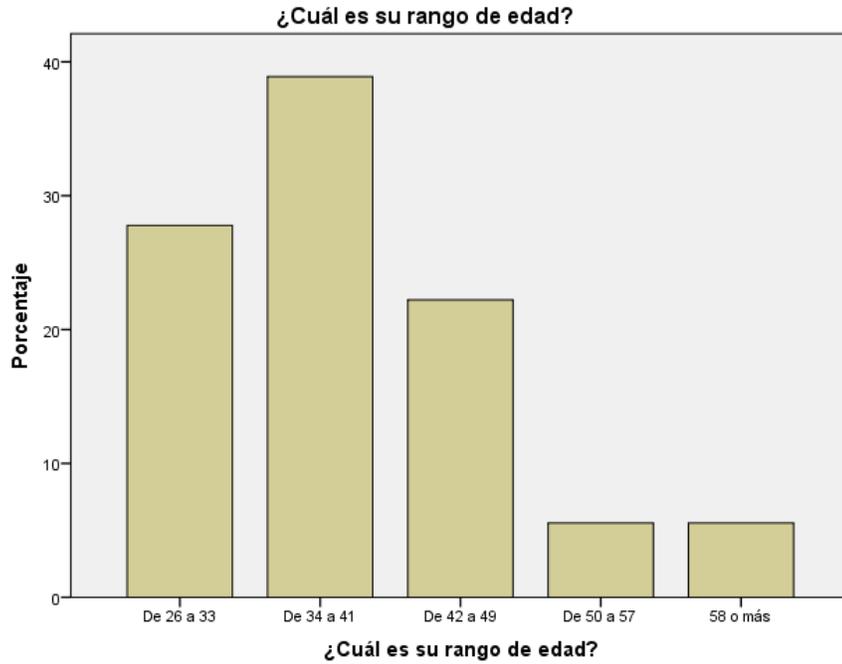
V.2 Resultados encuesta cliente interno

Se aplicó una encuesta previa al *focus group* o grupo focal para conocer la percepción de los clientes internos acerca de la organización y como se manejan las comunicaciones en la misma.

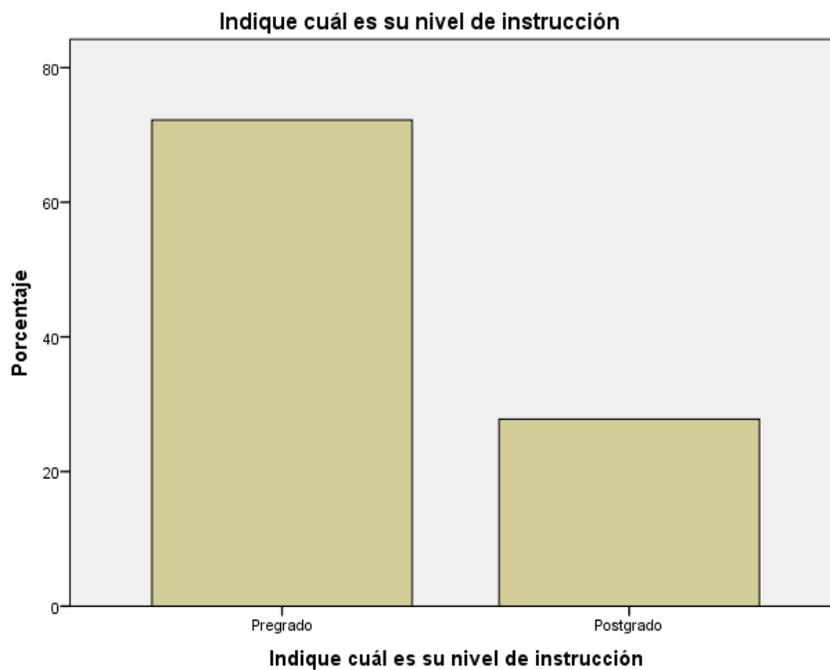
Se pudo determinar que 55,6% de los empleados de la Escuela Cándor Yoga son masculinos y el restante 44,4% es femenino. Esto se puede determinar en el siguiente gráfico:



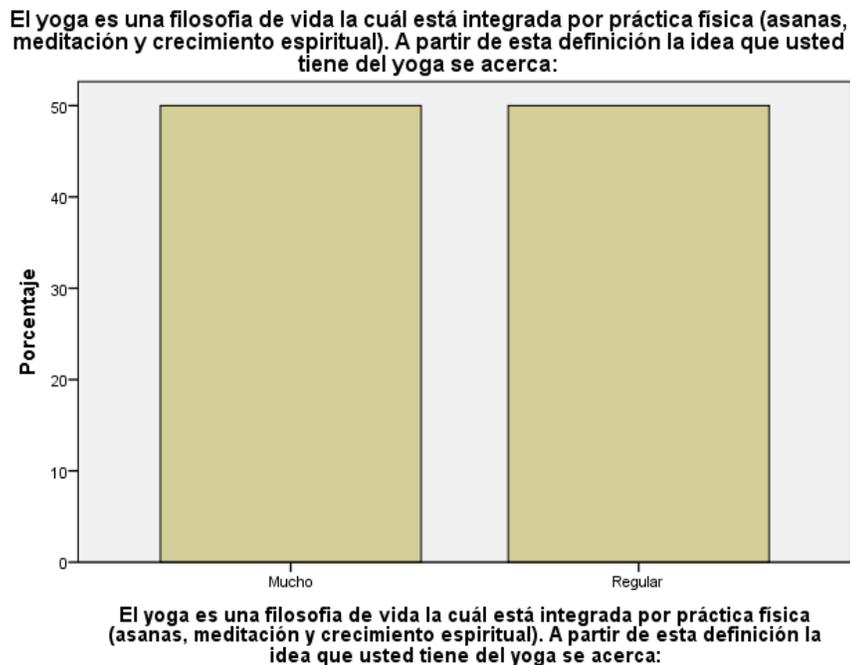
En cuanto al rango de edad, 45% de las personas que laboran en la organización poseen de 34 a 41 años. También, 25% de empleados que tienen de 26 a 33 años. Le siguen aquellas personas que se encuentran entre los 42 a 49 años con 20%. Por último, 5% de los empleados de la Escuela tienen de 50 a 57 años y 58 años o más 5%, lo cual se denota en el gráfico siguiente:



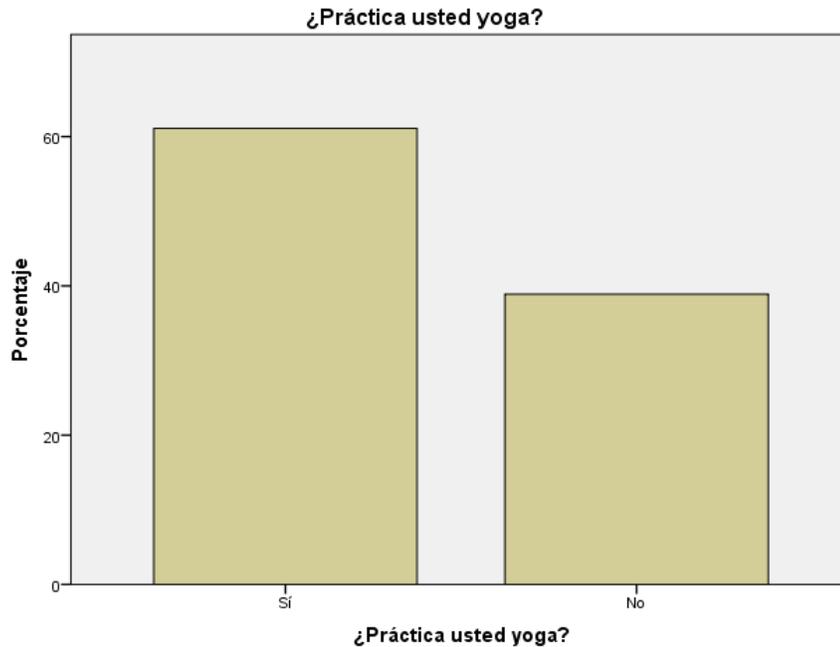
Relacionado al nivel de instrucción se pudo determinar que los empleados de la organización poseen una formación de nivel superior, pues 72,2% posee educación en pregrado y el restante 27,8% ostenta estudios de postgrado como se indica a continuación:



Las investigadoras consideraron pertinente conocer el concepto de la filosofía yoga que la Escuela Cándor Yoga mantiene y la que poseen sus trabajadores. Ante esto, 50% de los empleados determinaron que la idea que tienen del yoga se acerca mucho a percepción que tiene la Escuela de yoga, el restante 50% expresó que se aproximaba de manera regular como se denota a continuación en el siguiente gráfico:



A su vez, se determinó que 61,1% de los empleados de la organización realizan la práctica del yoga, en contra de 38,9% que no lo hace, lo cual se observa en el grafico a continuación:

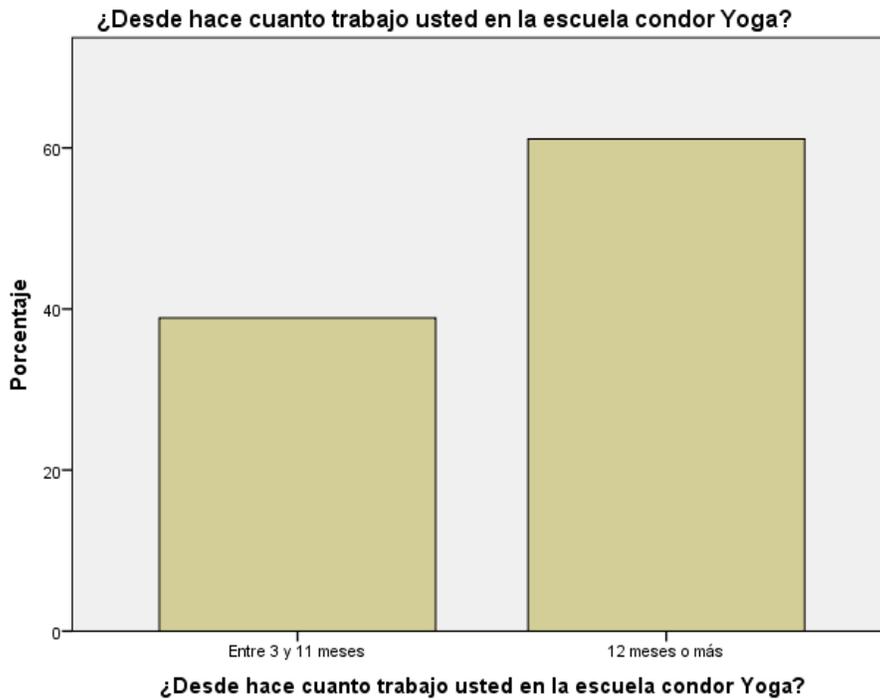


La encuesta destinada a clientes internos permitió determinar desde hace cuánto tiempo los encuestados conocen la Escuela Cóndor Yoga, esto arrojó que 77,8% de los empleados tiene conocimiento de la Escuela desde hace 12 meses o más y el restante 22,2% entre tres y once meses (Ver anexo 63).

Se consideró importante que los empleados expresaran a través de qué medios supieron de la existencia de la organización. Con una base del 100% en cada categoría, se determinó que 100% de los encuestados no conocieron la escuela mediante página web, Twitter® u otros medios (Ver anexos 64, 65 y 66). 94,4% se hicieron conscientes de la organización gracias a un amigo y/o familiar, mientras que 5,6% no lo hizo (Ver anexo 67).

En cambio 16,7% de los individuos supo de su existencia a través del Facebook®, en contra de 83,3% que respondió de forma negativa (Ver anexo 68). Seguido de 5,6% de los encuestados expresaron conocerlo mediante folletos y 94,4% que no conoció la escuela por este medio (Ver Anexo 69).

La muestra también estipuló el tiempo que poseían trabajando en la Escuela Cóndor Yoga. 55% de las personas dijeron tener 12 meses o más trabajando en la organización y el restante 45% expresó que su labor en la organización llevaba de 3 a 11 meses como se observa en el siguiente gráfico:



Se consideró importante determinar si la muestra encuestada había realizado algún tipo de trabajo en otra escuela o centro de yoga. 72,2% respondió de forma negativa este aspecto y 27,8% respondió de manera positiva (Ver anexo 70).

V.2.1 Cruces de variables de encuesta cliente interno

Basándose en los resultados arrojados en la investigación la relación entre el sexo y si practica o no yoga tiende a nula, con un coeficiente de contingencia de 0,025.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,025	,914
N de casos válidos		18	

Se evidencia que la relación entre el nivel de instrucción y la definición de yoga que posee cada uno de los encuestados es media alta, con un coeficiente de contingencia de 0,510. El mayor número de respuestas de: se parece mucho estuvo en el grupo comprendido por personas entre los 34 a 41 años.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,510	,175
N de casos válidos		18	

Tabla de contingencia

Recuento

		El yoga es una filosofía de vida la cual está integrada por práctica física (asanas, meditación y crecimiento espiritual). A partir de esta definición la idea que usted tiene del yoga se acerca:		Total
		Mucho	Regular	
¿Cuál es su rango de edad?	De 26 a 33	3	2	5
	De 34 a 41	4	3	7
	De 42 a 49	0	4	4
	De 50 a 57	1	0	1
	58 o más	1	0	1
Total		9	9	18

Referente a la edad y si practica o no yoga la relación es media alta, con un coeficiente de contingencia de 0,571. En el grupo de personas entre los 26 a 33 años de

edad se encontró 5 respuestas afirmativa y 0 negativas, siendo este el grupo con mayor número de respuestas afirmativas.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Coeficiente de contingencia	,517	,160
N de casos válidos	18	

V.3 Matriz de vaciado grupo focal o focus group

Focus Group	1. ¿Para ustedes cuáles son los objetivos que quiere alcanzar la Escuela Cóndor Yoga?, ¿cómo ven el desarrollo de la Escuela en los próximos años?	2. ¿Qué información recibieron cuando empezaron a laborar en la Escuela Cóndor Yoga?	3. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la Escuela Cóndor Yoga?, ¿qué cargo ocupa cada uno de ustedes?	4. ¿Bajo qué situaciones trabajan en equipo?, ¿cuándo no trabajan en equipo?, ¿se sienten cómodos trabajando en equipo?
Individuo 1	Cultivar la salud / Próspero	N.A	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 2	Enseñar la filosofía del yoga/ Positivo	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	N.A
Individuo 3	Enseñar la filosofía del yoga/ En crecimiento	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 4	N.A	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 5	Enseñar la filosofía del yoga/ Próspero	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 6	Crecer como empresa / En crecimiento	Mis responsabilidades	Atender al público en general	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 7	Crecer como empresa	Mis responsabilidades	Atender al público en general	En pocas ocasiones se trabaja en equipo

Individuo 8	Cultivar la salud / Próspero	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 9	Enseñar la filosofía del yoga/ Positivo	N.A	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	N.A
Individuo 10	Cultivar la salud / Próspero	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 11	Cultivar la salud	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 12	N.A	Mis responsabilidades	Dictar clases de yoga / Instructor de yoga	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 13	Cultivar la salud	N.A	Terapias	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 14	Cultivar la salud / Positivo	Mis responsabilidades	Terapias	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 15	N.A	Mis responsabilidades	Terapias	En pocas ocasiones se trabaja en equipo
Individuo 16	Cultivar la salud	N.A	Terapias	Si necesito ayuda, la recibo
Individuo 17	N.A	Mis responsabilidades	Terapias	N.A
Individuo 18	Cultivar la salud	Mis responsabilidades	Terapias	En pocas ocasiones se trabaja en equipo

Focus Group	5. ¿Con qué herramientas, equipos y materiales cuentan para llevar a cabo su trabajo?, ¿con qué herramientas, equipos y materiales les gustaría contar para la realización de su trabajo?	6. ¿Cómo es el ambiente físico de trabajo?, ¿las instalaciones de la Escuela les parecen cómodas y lo suficientemente amplias para trabajar?, ¿qué características les gustaría que tuviera su ambiente de trabajo?	7. ¿Cómo se comunican entre ustedes en la Escuela Cóndor Yoga?, ¿con qué frecuencia usan estos medios para comunicarse?, ¿cuáles son los formatos que utilizan para construir sus comunicaciones dentro de la Escuela Cóndor Yoga?	8. ¿A través de qué medios reciben respuesta a sus comunicaciones?
Individuo 1	N.A	Regular	Conversaciones personales/ No existe algún formato	Personal
Individuo 2	Musicalización / N.A	Poco espacio	N.A	Correo electrónico
Individuo 3	Musicalización / N.A	Poco espacio	Conversaciones personales/ No existe algún formato	Por el mismo medio en que fue enviada
Individuo 4	N.A / Cintas elásticas	Buena	Nos comunicamos diariamente	Personal
Individuo 5	Musicalización / Telas	Poco espacio	No existe algún formato	Personal
Individuo 6	Computadora / Internet	Excelente	Nos comunicamos diariamente / No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 7	Internet	Buena	No existe algún formato	Correo electrónico

Individuo 8	N.A	Poco espacio	N.A	Correo electrónico / Personal
Individuo 9	Musicalización / Cubos de goma	Regular	Nos comunicamos diariamente	Personal
Individuo 10	Musicalización / N.A	Buena	Conversaciones personales/ No existe algún formato	Por el mismo medio en que fue enviada
Individuo 11	Musicalización / N.A	N.A	N.A	N.A
Individuo 12	N.A	Poco espacio	No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 13	Camilla/N.A	Buena	N.A	Correo electrónico / Personal
Individuo 14	Musicalización / N.A	Regular	No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 15	N.A/Nada	N.A	Nos comunicamos diariamente / No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 16	Camilla/N.A	Buena	No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 17	Camilla/N.A	Buena	No existe algún formato	Correo electrónico / Personal
Individuo 18	Musicalización / N.A	Regular	N.A	Correo electrónico / Personal

Focus Group	9. ¿Qué tipo de información consideran importante, tomando en cuenta su cargo de trabajo y las actividades que realizan dentro de la Escuela Cóndor Yoga?	10. ¿Cómo los mantienen informados los gerentes o directores acerca de las decisiones que se toman en la Escuela?	11. ¿Cómo es su participación en la toma de decisiones que se llevan a cabo dentro de la Escuela Cóndor Yoga?, ¿cómo son las reuniones de trabajo en la Escuela Cóndor Yoga?	12. ¿Qué características hacen comprensibles para ustedes los mensajes que reciben de parte de la alta gerencia de la Escuela?
Individuo 1	Cursos de formación	N.A	No participo / N.A	Simplicidad y sencillez
Individuo 2	Cursos de formación	Conversaciones personales	No participo / amenas	Simplicidad y sencillez
Individuo 3	Cursos de formación	Conversaciones personales	No participo / amenas	No son comprensibles
Individuo 4	Cambios de las clases / Cursos de formación	Conversaciones personales	N.A	N.A
Individuo 5	Cursos de formación	Correo electrónico	Amenas	Simplicidad y sencillez
Individuo 6	N.A	Correo electrónico	Informales	Simplicidad y sencillez
Individuo 7	Cambios de las clases / Cursos de formación	Correo electrónico	Amenas / Informales	Simplicidad y sencillez

Individuo 8	Cursos de formación	N.A	No participo	Simplicidad y sencillez
Individuo 9	Cursos de formación	Conversaciones personales	No participo	N.A
Individuo 10	N.A	Conversaciones personales	Informales	Simplicidad y sencillez
Individuo 11	Cursos de formación	Conversaciones personales / Correo electrónico	No participo	N.A
Individuo 12	Cursos de formación	Correo electrónico	No participo	No son comprensibles
Individuo 13	N.A	Conversaciones personales / Correo electrónico	Amenas / Informales	Simplicidad y sencillez
Individuo 14	N.A	Conversaciones personales / Correo electrónico	No participo	Simplicidad y sencillez
Individuo 15	Cursos de formación	Correo electrónico	No participo	N.A
Individuo 16	N.A	Conversaciones personales / Correo electrónico	Amenas / Informales	Simplicidad y sencillez
Individuo 17	N.A	N.A	No participo	N.A
Individuo 18	N.A	Correo electrónico	Amenas / Informales	N.A

Focus Group	13. ¿Qué características hacen que se sientan identificados o no con la Escuela Cóndor Yoga?	14. ¿Qué creen que diferencia a la Escuela Cóndor Yoga de las demás escuelas o centros de yoga?	15. ¿Cuáles son los aspectos en los que creen podría mejorar la Escuela Cóndor Yoga?
Individuo 1	Yoga / El mundo espiritual	El personal	Servicios
Individuo 2	Yoga	El servicio	Infraestructura/comunicaciones
Individuo 3	N.A	El personal	N.A
Individuo 4	Yoga	Son muy parecidas	N.A
Individuo 5	Yoga	El personal	Comunicaciones
Individuo 6	No me siento identificado	N.A	Infraestructura/comunicaciones
Individuo 7	El mundo espiritual	El servicio	N.A

Individuo 8	Yoga / El mundo espiritual	Son muy parecidas	Comunicaciones
Individuo 9	Yoga	El personal	Nada
Individuo 10	Yoga	El servicio	Infraestructura/comunicaciones
Individuo 11	El mundo espiritual	N.A	Comunicaciones
Individuo 12	El mundo espiritual	El servicio	N.A
Individuo 13	El mundo espiritual	El personal	Servicios
Individuo 14	N.A	El servicio	Nada
Individuo 15	N.A	El servicio	N.A
Individuo 16	El mundo espiritual	El personal	Infraestructura/comunicaciones
Individuo 17	El mundo espiritual	N.A	Infraestructura/comunicaciones
Individuo 18	El mundo espiritual	El personal	Nada

Este grupo focal se aplica a dieciocho (18) empleados de la Escuela Cándor Yoga y se llevó a cabo con el objetivo de indagar a profundidad las comunicaciones internas de la empresa, la estructura de la organización y el clima de la misma. Analizando cada una de las respuestas se llega a conclusiones de las percepciones de cada uno de los empleados con respecto a la empresa donde trabajan (Ver anexo 71).

Cuando se habló de los objetivos que desea alcanzar la organización la gran mayoría de los participantes del grupo focal opinaron que el objetivo principal de la Escuela es cultivar la salud de sus clientes y de ellos mismos, a través de la práctica del yoga y de la aplicación de terapias alternativas. Los empleados de la Escuela muestran una gran ilusión acerca del futuro de la organización, expresando que este será positivo y próspero.

El grupo focal permitió conocer cuál es la información que cada uno de los empleados recibió a la hora de ser contratados. Todos los participantes afirmaron que al comenzar a ser parte de la Escuela se les explicó cuáles eran sus responsabilidades. Sin embargo, ninguno expuso haber recibido alguna otra información con respecto a la organización.

También, cada uno de los participantes describió su cargo y sus responsabilidades, a qué se dedica dentro de la organización y como realiza su trabajo. Si trabaja en equipo y si se siente cómodo con sus compañeros. En respuesta a esto, más de la mitad de los participantes afirmaron que trabajan en muy pocas ocasiones en equipo, empero, cuando se enfrentan a situaciones difíciles reciben ayuda.

Con respecto a las herramientas, equipos y materiales de trabajo que existen dentro de la organización 44,4% afirmó utilizar la musicalización y 16,6% la camilla para terapias. 16,6% expresó la necesidad de contar con otros equipos dentro de la organización como por ejemplo: cintas elásticas, telas de techo y cubos de goma.

Los participantes se mostraron insatisfechos con el ambiente físico de trabajo, 22,2% afirma que el espacio está en condiciones regulares y 27,7% expresó que el espacio es muy pequeño para las actividades que se llevan a cabo dentro del mismo.

Al preguntar acerca de los formatos de comunicación de la organización se registró que 61,1% de los participantes certifica que no existe formato alguno para las comunicaciones de la Escuela. También expresaron que aunque no exista formato se comunican diariamente entre todos los que trabajan dentro de la Escuela a través del correo electrónico o directamente con la persona.

Se evidencia en los resultados de la investigación que el personal se interesa en recibir información de cursos de formación los cuales permitirán el crecimiento de la Escuela y el de los empleados.

Los resultados arrojan que los empleados no forman parte de las decisiones que se toman dentro de la organización. Más de la mitad de los que participaron del grupo focal afirma no participar y el resto no compartió su opinión.

Dentro de la Escuela Cóndor Yoga se llevan a cabo reuniones laborales informales y amenas de las cuales participan los empleados. Estos expresan entender los mensajes que reciben por parte de la organización por ser sencillos y simples, sin embargo existe 11,1% que afirma que los mensajes en ocasiones no son comprensibles.

88,8% de los empleados de la Escuela Cóndor Yoga se siente identificado con la misma a través del yoga y del mundo espiritual. Afirman sentir empatía por la organización en la que trabajan y estar dispuestos a crecer con ella. 72,2% siente que la Escuela Cóndor Yoga es diferente a su competencia ya sea por el servicio que se presta o por el personal que trabaja dentro de la misma.

Sin embargo, afirman que les falta mucho por aprender, crecer y mejorar dentro de la organización. 72,2% explican que conocen las debilidades de la organización y que estas son: las comunicaciones y la infraestructura.

El grupo focal fue una herramienta de gran apoyo para el proyecto ya que permitió a las investigadoras obtener información valiosa para llegar a conclusiones que permitan implementar la estrategia de comunicaciones integradas de marketing que se busca crear a través de este estudio.

V.4 Matriz de vaciado del diagnóstico de la competencia/Soham Yoga

Nombre	Soham Yoga.
Ubicación	C.C Paseo Las Mercedes.
Fecha de la visita	22/01/2013.
¿Quién lo atendió? (Cargo)	Recepcionista.
Hora	10:30 a.m.
¿Cuáles son los servicios que ofrece la escuela o centro de yoga?	1) Yoga ashtanga mysore 2) Hatha yoga multinivel 3) Yoga prenatal 4) Hatha yoga terapéutico 5) Iniciación al yoga 6) Yoga para niños 7) Meditaciones 8) Terapias alternativas.
¿Cuáles son los métodos de yoga que se practican en la escuela o centro de yoga?	Ashtanga mysore-hatha yoga.
Indique qué terapias alternativas ofrece la escuela o centro de yoga	1) Terapias corporales: anti estrés, relajante, bioenergético, reductor, hidratación, facial revitalizante. 2) Terapias relajantes: reiki, terapia del sonido, reflexología manos y pies. 3) Terapias especiales: ultrasonido, exfoliación, terapia a cuatro manos, masaje con envolturas especiales. 4) Terapias para el embarazo: relajación, piedras calientes, masaje ayurvédico.
Dentro de qué rango se encuentran los precios de las clases de yoga	Los precios varían dependiendo del plan de pago, sin embargo se puede decir que están dentro de Bs. 401 entre Bs. 600.
¿La escuela o centro de yoga cobra inscripción?	Sí.
¿Cuál es el precio de la inscripción?	Bs. 300.

¿Existe alguna oferta o modo de pago preferencial?	Clases de yoga individuales: Bs. 100/ mensualidad ilimitada para los niños/ personas mayores a 60 años 10% de descuento/ 15% de descuento en las mensualidades y paquetes matutinos por el mes de las madres /yoga ilimitado a Bs. 700/Plan de 5,10 o 20 pases para las clases.
¿Cuáles son los horarios que ofrecen?	De lunes a viernes: 6:30am a 12:45pm /3:30pm a 9:15pm Sábados: 10:00am a 12:30pm.
Características de infraestructura con las que cuenta la escuela o centro de yoga	Espacios amplios, ventilación, musicalización. Condición del espacio: buena.
¿Los profesores de yoga pertenecen a algún linaje específico?	Todos los profesores han realizados cursos de formación, sin embargo cada uno tiene un linaje particular y el centro no pertenece a ningún linaje específico.
¿Los terapeuta de la escuela o centro de yoga poseen alguna formación en la terapia que realizan?	Todos los terapeutas son formados en las terapias que realizan.
Accesorios para la práctica de yoga que ofrece la escuela o centro de yoga	Mats de yoga/ cintas elásticas.
Describe la seguridad de la escuela o centro de yoga	Ya que está dentro del centro comercial la escuela se beneficia de la seguridad del mismo.
¿Existe estacionamiento privado o público cerca de la escuela o centro de yoga?	Estacionamiento privado del centro comercial que posee vigilancia permanente.
¿A través de qué medios se comunica la escuela o centro de yoga?	Página Web, Twitter®, Facebook® y llamadas telefónicas.

V.5 Matriz de vaciado diagnóstico de la competencia/Sadhana Yoga

Nombre	Sadhana Yoga.
Ubicación	C.C Alto Prado.
Fecha de la visita	01/02/2013.
¿Quién lo atendió? (Cargo)	Recepcionista.
Hora	10:45 a.m.
¿Cuáles son los servicios que ofrece la escuela o centro de yoga?	1) Power yoga 2) Ashtanga <i>vinyasa</i> Yoga 3) Hatha <i>vinyasa</i> flow 4) Yoga para principiantes 5)Kundalini yoga 6) Yoga dinámico 7) Meditación 8) Terapias alternativas.
¿Cuáles son los métodos de yoga que se practican en la escuela o centro de yoga?	Yoga <i>vinyasa</i> .
Indique qué terapias alternativas ofrece la escuela o centro de yoga	1) Masaje kinesiológico 2) Reflexología podal 3) Masaje ayurvédico 4)Sanación pránica 5) Acupuntura 6) Coach de salud 7) Constelaciones familiares 8) Tarot 9) Péndulo 10)Reiki 11)Terapia all love 12)Fisioterapia.
Dentro de qué rango se encuentran los precios de las clases de yoga	Los precios varían dependiendo del plan de pago, sin embargo se puede decir que están dentro de Bs. 401 entre Bs. 600.
¿La escuela o centro de yoga cobra inscripción?	Sí.
¿Cuál es el precio de la inscripción?	Bs. 320.
¿Existe alguna oferta o modo de pago preferencial?	Yoga ilimitado Bs. 650/ Plan de 5 o 10 pases para las clases.

¿Cuáles son los horarios que ofrecen?	De lunes a viernes: 6:30am a 12:30pm/4:30pm a 9:00pm Sábados: 10:00am/ 11:30am.
Características de infraestructura con las que cuenta la escuela o centro de yoga	Espacios amplios, ventilación, musicalización. Condición del espacio: buena.
¿Los profesores de yoga pertenecen a algún linaje específico?	Todos los profesores han realizados cursos de formación, sin embargo cada uno tiene un linaje particular y el centro no pertenece a ningún linaje específico.
¿Los terapeuta de la escuela o centro de yoga poseen alguna formación en la terapia que realizan?	Todos los terapeutas son formados en las terapias que realizan.
Accesorios para la práctica de yoga que ofrece la escuela o centro de yoga	Mats de yoga/ cintas elásticas/toallas.
Describa la seguridad de la escuela o centro de yoga	Ya que está dentro del centro comercial la escuela se beneficia de la seguridad del mismo.
¿Existe estacionamiento privado o público cerca de la escuela o centro de yoga?	Estacionamiento privado del centro comercial que posee vigilancia permanente, sin embargo el estacionamiento es completamente abierto.
¿A través de qué medios se comunica la escuela o centro de yoga?	Página Web (en construcción), Twitter®, Facebook® y llamadas telefónicas.

A través de este instrumento de recolección de información se logró conocer las características de la competencia. Se estudiaron dos (2) centros de yoga ubicados en el Municipio Baruta. El primero en estudiarse fue Soham Yoga ubicado en el Centro Comercial Paseo Las Mercedes y el siguiente en estudio fue Sadhana Yoga ubicado en el Centro Comercial Alto Prado.

Los dos centros de yoga se caracterizan por ofrecer clases de yoga y terapias alternativas. Dentro de las clases de yoga ambos dictan clases basadas en posturas (*asanas*) que se realizan con el cuerpo. Dentro de estas clases se trabaja el cuerpo y la mente a través de movimientos dirigidos por el profesor. Son clases que en su mayoría se basan en la práctica física del yoga, es decir trabajar con el cuerpo para relajar la mente.

Dentro de las terapias ambos centros ofrecen múltiples opciones en terapias alternativas, las cuales están direccionadas a ofrecer mejoras en la salud, belleza y relajamiento del cuerpo.

Los precios entre un centro y el otro son relativamente iguales, varían por un monto muy pequeño. Cada uno de los centros ofrece diferentes formas y planes de pago, sin embargo se manejan dentro de los mismos parámetros de precios al igual que la Escuela Cóndor Yoga.

Los centros trabajan dentro de los mismos horarios. Se trabaja de lunes a sábado en un horario de mañana y otro de tarde-noche. Los centros de yoga cuentan con una infraestructura amplia, ventilada y limpia; una excelente musicalización y accesorios de primera calidad para los clientes que vienen a realizar su práctica de yoga. Mats de yoga, cintas elásticas, toallas, cuerdas, cubos de goma todo esto se puede encontrar en los amplios salones con los que cuentan los centros.

Los locales de los centros de yoga se encuentran ubicados dentro de centros comerciales, esto es una ventaja ya que cuentan con una seguridad mayor y un estacionamiento privado.

Los medios de comunicación más utilizados por la competencia son el Facebook® y el Twitter®. En la visita que se realizó se preguntó a través de qué medios realizaban sus comunicaciones y los dos establecimientos afirmaron utilizar las redes sociales en internet para hacer llegar información a su público externo.

En las visitas realizadas se percibió la amabilidad y apertura de la persona que atiende en recepción en cada uno de los centros. Una persona capacitada y cordial que te brinda información de la lista de servicios que ofrece el centro. En los dos establecimientos atendieron a las investigadoras, que se hacían pasar por alumnas, de manera agradable y servicial.

VI CAPÍTULO: ANÁLISIS DE RESULTADOS

VI.1 Encuesta cliente externo

Basándose en la observación de los datos cuantitativos se observó que la muestra está comprendida por 72% de mujeres y 28% hombres. La gran mayoría de los encuestados posee estudios de nivel superior, son activos, les gusta leer o escuchar música en su tiempo libre. Esta información permite conocer el perfil de los consumidores actuales y potenciales. Con base en estos datos de la muestra, la empresa podrá direccionar sus acciones a la satisfacción de las necesidades de este segmento del mercado.

En referencia a segmentación de mercado, Kotler y Amstrong (2007) explican que “a través de la segmentación de mercado las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas” (Pág. 199).

En cuanto a las particularidades del mercado, se evidencia una preferencia hacia las siguientes terapias alternativas: reiki, meditaciones guiadas, acupuntura. Conocer esta información permite a la organización agregar o eliminar servicios y de esta manera ajustar la oferta de servicios a los gustos y preferencias del mercado meta.

El mercado meta es definido por Kotler y Amstrong (2007) como “el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes las cuales la compañía decide atender” (pág. 213).

En otro aspecto evaluado, a partir de la investigación se afirma que 90% de la muestra practica yoga, y de esta cifra 40,5% realiza su práctica en la Escuela Cóndor Yoga. Estos porcentajes muestran que más de la mitad de la muestra asiste a otra escuela, centro o espacio donde se dictan clases de yoga. Este número de personas que asiste a la competencia son los clientes potenciales a los cuales la organización también

deberá direccionar sus comunicaciones con el fin de atraerlos a participar de las actividades de la Escuela Cóndor Yoga.

A su vez, se destaca que aquellas personas que practican yoga en su mayoría lo realizan con el fin de combatir el estrés y crecimiento personal. Haber identificado la finalidad con la que las personas practican yoga permite encausar las acciones de la organización para así brindar a los consumidores un servicio que satisfaga sus necesidades.

En el tema mencionado anteriormente, la organización debe implementar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que le permita posicionarse como: una escuela que ofrece actividades que ayudan a que las personas se relajen y obtengan un crecimiento personal y espiritual en el proceso.

Al hablar de posicionamiento, se hace referencia según Kotler y Armstrong (2007) a “la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (p. 220).

De igual manera, la competencia es definida por Kotler y Armstrong (2007) como “todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos (...) la competencia podría incluir a todas las compañías que fabrican productos que brindan el mismo servicio” (pág. 531). A través de la investigación se logró identificar a Soham Yoga como el centro de yoga más conocido por la muestra con 48% de personas que saben de su existencia.

En la pregunta que permite conocer si reciben o no información por parte de la Escuela Cóndor Yoga, los resultados fueron los siguientes: 80,8% sí, 19,2% no. Del porcentaje de respuestas afirmativas 56,8% expone recibir información eventualmente, 15,3% expresa que las comunicaciones no son comprensibles, 44,1% opina que no son de utilidad, 41,5% luego de haber recibido información no se ha animado a participar de las actividades que ofrece la organización en estudio.

Estas cifras presentan una realidad de la cual se debe estar consciente: las comunicaciones de la Escuela Cóndor Yoga no están cumpliendo su función. Las personas se muestran insatisfechas ante la información que reciben y esto afecta directamente a la organización ya que están perdiendo posibles clientes.

Por ello, se debe aplicar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que permita definir el objetivo comunicacional de la organización. Y a partir de la misma definir un mensaje coherente, comprensible y duradero que permitirá a la Escuela acercarse a su público meta.

La importancia de este aspecto es destacada por Libaert (2010), quien en su libro *El plan de comunicación organizacional*, nos explica que la importancia del plan de comunicaciones radica en que “el conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje. El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar una huella en los públicos por impactar” (p.161).

Por otra parte, también se percibe un bajo porcentaje en la utilización de medios de comunicación como lo son la página web de la organización, Twitter®, llamadas telefónicas, folletos, correo electrónico y mensajes de texto. A partir de los resultados, el medio que obtuvo el mayor porcentaje de respuesta afirmativas es Facebook® con 53,4% de personas que han recibido información de la Escuela Cóndor Yoga a través del mismo.

Estos resultados demuestran una debilidad de la organización en estudio: la utilización de un único medio de comunicación. Ante esto, Libaert (2010) expresa que “es poco frecuente que un medio aislado pueda aportar una solución; muchas veces, es solo gracias a la coordinación y la adaptación de los medios entre sí que se puede lograr un resultado óptimo” (pág. 87).

Para conseguir la optimización de la comunicación se debe realizar una planificación de medios que permita conocer cuáles son los más adecuados por los que debe transmitir sus comunicaciones la organización a su público meta.

El último punto a analizar consiste en la información que los encuestados se mostraron deseosos de recibir por parte de la Escuela Cóndor Yoga. Más de la mitad de la muestra expresó que le gustaría recibir información acerca de los horarios de las clases, los planes de pago de la organización, datos acerca de los profesores de yoga y sus estudios realizados, métodos de las clases que se imparten en la Escuela, textos de yoga y por último cursos de meditación.

Se evidencia una necesidad de información por parte de los usuarios de la Escuela. En la planeación de las comunicaciones se debe tomar en cuenta los deseos de los encuestados de recibir específicamente esta información.

VI.2 Encuesta cliente interno

En base al perfil de los empleados de la Escuela Cóndor Yoga, se puede establecer que el personal de la organización se define como: 55,6% trabajadores masculinos y 44,4% femenino.

Dentro de la organización el rango de edad más repetido es entre 34 y 41 años de edad, sin embargo en la Escuela laboran personas desde los 26 años hasta los 58 y más. Con respecto a nivel de instrucción de los empleados de la organización el 100% posee estudios superiores.

Se consideró significativo conocer cuál es la idea que los empleados de la Escuela poseen del yoga. Para esto, se colocó en la encuesta una explicación breve del yoga y se les requirió marcar si esta definición se parecía: mucho, regular, poco, muy poco a la idea que los empleados mantienen del yoga. El resultado fue que la mitad consideró que se parecía mucho y la otra mitad regular.

De la misma manera, se determinó que no todos los empleados de la Escuela practican yoga. 38,9% no practica.

Como resultado a la pregunta referente a si algún empleado ha trabajado en algún otro centro o escuela de yoga se obtuvieron los siguientes resultados: 72,2% respondió negativamente y 27,8% respondió afirmativamente. A aquellas personas que trabajaron en un establecimiento de este tipo se les solicitó informar cuál era; partiendo de una base de 27,8%, 60% expuso haber trabajado en Yoga Center, 20% en Soham Yoga y el restante 20% indicó otros.

VI.3 Grupo focal o focus group

Robbins y Coulter, en su libro *Administración* (2005), definen a las organizaciones como “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (pág. 16). Basándose en esta afirmación se consideró pertinente conocer la idea que poseen los empleados de la organización y de los objetivos de la misma. Se obtuvo como resultado que los empleados consideran que cultivar la salud de sus usuarios a través de la práctica del yoga y las terapias alternativas es el objetivo de la Escuela.

Referente a aquello que conecta a los empleados con la organización, se evidencia que el personal se siente identificado con la organización a través de la filosofía del yoga y el mundo espiritual que se vive dentro de la misma a través de sus prácticas y terapias alternativas. Esto aporta una base para que la empresa utilice estos elementos para reforzar la cercanía y la empatía con sus trabajadores.

Cuando se menciona el aspecto del trabajo en equipo en el clima interno de la organización, la gran mayoría de los empleados de la Escuela Cóndor Yoga afirma que se forman equipos de trabajo en pocas ocasiones, sin embargo están dispuestos a colaborar con los compañeros si estos necesitan de su apoyo.

Chiavenato (2007) explica que la importancia de los equipos se basa en que “buscan el punto de encuentro en el cual la colaboración pueda ser más fructífera y eliminar las barreras interpersonales de comunicación” (p. 452). Por ello se debe tomar en cuenta este aspecto dentro de las tácticas de la estrategia que se implementaran a nivel interno de la organización.

Con respecto a la infraestructura de la Escuela, la mitad de los empleados se muestra insatisfecha por falta de espacio, carencia de accesorios y equipos para las actividades o terapias que realizan. En contraposición a esto, la otra mitad de los empleados afirma que el espacio físico de la Escuela se encuentra en buenas condiciones y que la infraestructura y los equipos con los cuales trabajan satisfacen sus necesidades y son suficientes para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades laborales.

Se debe analizar este aspecto haciendo hincapié en aquellos trabajadores que no están satisfechos con los espacios en los que se desenvuelven a la hora de realizar su trabajo. Estos temas deben ser mejorados y constantemente evaluados por la organización.

Es de suma importancia mantener una comunicación constante entre la organización y sus empleados, ya que esto permite identificar problemas o conflictos que suceden dentro de la misma. De Gortari y Gutiérrez destacan la importancia de las comunicaciones internas para lograr un mejor funcionamiento de las áreas de la organización, por lo cual, algunas organizaciones la utilizan como una herramienta indispensable para evitar conflictos y contribuir a un ambiente de trabajo estable y fructífero.

El grupo focal arrojó que dentro de la organización no existe formato alguno para las comunicaciones y estas son completamente informales. Los empleados de la Escuela se comunican a través de correo electrónico o personalmente. También se

evidencia que se realizan comunicaciones diarias con todos los empleados y la información que se transmite es simple y sencilla, lo que permite un amplio entendimiento de la misma.

Tomando en cuenta la opinión de los empleados, estos consideran de suma importancia recibir información acerca de los cursos de formación y cambios de horarios o citas de clases y/o terapias. Conocer las necesidades de información que poseen los empleados permite que la organización dirija sus comunicaciones en función de los requisitos de sus trabajadores.

El personal de la Escuela Cóndor Yoga en su mayoría expresa que la organización se diferencia de la competencia ya sea por el personal o por el servicio que ofrece la misma. La diferenciación es definida por Kotler y Armstrong (2003) como la acción que “(...) proporcione a los consumidores de la empresa mayor valor que las ofertas de sus competidores” (p. 260).

Es necesario destacar, que el instrumento aplicado permitió determinar que los empleados conocen las debilidades de la empresa y están conscientes de la necesidad de dirigir sus esfuerzos y acciones en mejorar la infraestructura y las comunicaciones de la misma.

Por ello, luego de llevar a cabo esta investigación es indispensable que la Escuela Cóndor Yoga aplique una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que le permita aplicar tácticas que mejoren sus comunicaciones.

VI.4 Diagnóstico de la competencia o store check

A través del *store check* se analiza la competencia. Se busca comparar las empresas que ofrecen el mismo servicio que la organización en estudio. Se lleva a cabo la aplicación del instrumento con la finalidad de conocer a la competencia para así poder diferenciar a través de una ventaja competitiva a la Escuela Cóndor Yoga.

Kotler y Armstrong (2007) expresan que cuando se habla de ventaja competitiva se refiere a “la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes” (pág. 531).

Los centros de yoga son establecimientos dedicados a ofrecer servicios a la comunidad. Kotler y Armstrong (2007) definen los servicios como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo” (p.237).

Dentro de los servicios que promueve la competencia se encuentran claramente identificados dos grupos: clases de yoga y terapias alternativas; los cuales se ofrecen con el objetivo de brindar a la comunidad una experiencia que le permita, a través del trabajo con el cuerpo: mejorar la salud, bajar los niveles de estrés y en algunos casos aumentar los niveles de belleza.

En referencia a los precios, la competencia se encuentra dentro de un rango de Bs. 401 entre Bs.600 ofreciendo diferentes formas y planes de pago. Los dos centros de yoga en escrutinio poseen horarios de trabajo similares, sus puertas abren a las seis (6) de la mañana y cierran a las doce (12) del mediodía; el horario tarde-noche es de tres (3) a (9) de la noche. Este horario se cumple de lunes a viernes, y las dos organizaciones trabajan los sábados ofreciendo una clase de yoga para aquellos usuarios que deseen practicar también el fin de semana.

La infraestructura de ambas se caracteriza por ser ventilada, contar con una excelente musicalización. Cada centro posee accesorios, equipos y materiales especializados para que los empleados y usuarios se apoyen en los mismos en la realización de sus clases o terapias. Los centros de yoga están ubicados en centros comerciales lo cual da acceso a vigilancia y estacionamiento privado.

Con respecto a los medios de comunicación a través de los cuales la competencia transmite información a sus clientes actuales y potenciales se obtuvo la siguiente información: los medios más utilizados son el Facebook® y el Twitter®. A través de ellos se interactúa directamente con los seguidores.

Al respecto Fernández y Lara (2001) afirman que “a través de internet se desarrolla una comunicación colectiva masiva, puesto que un mismo mensaje puede llegar simultáneamente a muchos receptores (...) el mensaje puede llegar de forma individualizada hasta cada receptor (...) el receptor puede responder de forma directa e inmediata” (p.69).

VII CAPÍTULO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

Luego de haber realizado la investigación de mercado se utilizan los hallazgos encontrados para la elaboración de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing en función de las necesidades de la Escuela Cóndor Yoga. Esta estrategia posee como finalidad posicionar adecuadamente a la organización en el mercado a través de esfuerzos promocionales que debe ejecutar la misma.

Para la construcción de la estrategia, en primer lugar, se realizó un análisis situacional con el objetivo de comprender los factores del entorno y cómo afectan los mismos a la organización. El análisis permitió identificar las oportunidades y amenazas con las que se enfrenta la Escuela, y también las fortalezas y debilidades que posee.

Seguidamente, se identificó como objetivo principal posicionar a la Escuela Cóndor Yoga de manera que logre diferenciarse de la competencia a través de una ventaja competitiva. Por último, partiendo de las actividades establecidas para lograr los objetivos específicos planteados, se realizó el presupuesto con la finalidad de presentar a la organización el estimado de recursos que deberá invertir para la implantación de la estrategia.

VII.1 Resumen ejecutivo

Para llevar a cabo una estrategia de comunicaciones integradas de marketing se debe conocer el perfil de la Escuela Cóndor Yoga. Por ello a continuación se describe de manera concreta y concisa:

Nace en el año 2012 en el mes de enero con la finalidad de procurar a la comunidad un espacio donde llevar a cabo la práctica del yoga y poder vivir la experiencia de una terapia alternativa.

Dicha Escuela posee el compromiso de ofrecer un servicio de alta calidad dirigido al bienestar y la salud de sus usuarios. La propietaria de la Escuela, Victoria Barazarte explica: “esta organización nace con el fin de brindar un espacio en el cual los clientes puedan relajarse, hacer ejercicio, combatir el estrés y cargarse de energía positiva” (Conversación personal, junio 2012).

La Escuela Cóndor Yoga es una organización con valores bien definidos entre ellos: solidaridad y consciencia, los cuales son el pilar de la organización y de las acciones de sus empleados.

VII.2 Análisis de la imagen del servicio

¿Qué ofrecemos?

La Escuela Cóndor Yoga ofrece asistencia mediante prácticas de yoga y terapias alternativas, para así guiar a los clientes hacia la evolución y crecimiento espiritual, mental y físico que están buscando. Es el lugar ideal para encontrarte a ti mismo y atraer bienestar a tu vida.

Cóndor Yoga se preocupa por la felicidad de sus clientes, por lo cual se esmera en crear un ambiente capaz de atraer tranquilidad a sus consumidores en medio del caos de la ciudad, ofreciendo un espacio acogedor e íntimo, haciendo que sus clientes se sientan como en casa y hasta mejor que en ella.

Posee profesores de yoga formados en linajes y conocimientos orientales. Estos transmiten a través de sus clases la experiencia exacta de una de las más antiguas prácticas del mundo. Ellos constituyen el apoyo ideal a las personas en la práctica del hatha yoga, ashtanga *vinyasa* yoga y de la meditación, para así conducirlos al encuentro con su paz y conciencia interior.

Los terapeutas de la Escuela Cóndor Yoga poseen cursos certificados en cada una de sus especialidades. Trabajan con mucha gratitud y se preocupan por el cliente, ofreciéndole soluciones a sus problemas a través de terapias naturales alternativas que le devuelven la energía positiva que tanto necesita el cuerpo, la mente y el espíritu.

El servicio no culmina ahí, los empleados a cargo del espacio de la Escuela Cóndor Yoga se encargan de recibir a los clientes con el mayor entusiasmo.

La Escuela Cóndor Yoga posee una lista de servicios que presta a la comunidad de Baruta y El Hatillo, los cuales son:

Clases de yoga: hatha yoga, ashtanga yoga, yoga terapia, yoga para niños y para adolescentes.

Terapias Alternativas: meditación, acupuntura, masajes con piedras calientes, masaje anti-estrés, masajes relajantes, reiki, oráculo maya, sanación reactiva, colon terapia y sanación angelical.

Para concretar, la Escuela Cóndor Yoga ofrece un trato de calidad y excelencia que permite que el cliente tenga confianza plena en el servicio recibido, porque existe un compromiso profundo en aportar asistencia ajustada a las necesidades del cliente, ofreciéndole un refugio estructurado mediante un trato directo inigualable.

VII.3 Matriz DOFA

Con la finalidad de establecer una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que se ajuste a la realidad de la Escuela Cóndor Yoga es necesario conocer en profundidad a la organización, su entorno. Para lograr esto se utiliza una herramienta conocida como matriz DOFA, que consiste en una metodología de estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz.

De manera muy acertada, Johnson, Scholes y Wittington (2006) definen la utilidad del análisis DOFA de la siguiente manera: “resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia” (p.146).

Tomando en cuenta lo establecido por los autores y el objetivo de la investigación se considera primordial hacer uso de esta herramienta. A continuación se presenta la matriz DOFA de la Escuela Cóndor Yoga:

Fortalezas	Debilidades
Los empleados están comprometidos con el crecimiento de la organización.	Los empleados no conocen de manera clara y precisa los objetivos y valores de la organización.
Entorno laboral seguro y agradable.	Empleados muestran dificultades para trabajar en equipo.
Los profesores de la Escuela están certificados internacionalmente y cuentan con más de cinco (05) años de experiencia impartiendo clases de yoga.	Posicionamiento difuso de sus servicios, lo cual se debe a información poco detallada de lo que ofrece la organización.

La Escuela Cóndor Yoga ofrece a los usuarios un servicio de alta calidad, con profesores y terapeutas altamente calificados.	Los usuarios afirman recibir poca información de las clases y terapias alternativas a través de los medios por los que se comunica la Escuela.
Se realizan reuniones laborales informales y amenas en las que participan los empleados para discutir temas de trabajo.	Los empleados no utilizan formatos formales para comunicarse entre ellos y la Escuela Cóndor Yoga no emplea comunicaciones formales para comunicarse con ellos.
Empleados se muestran interesados por recibir cursos de formación que mejoren su desempeño en la Escuela Cóndor Yoga.	Trabajadores de la organización no participan en la toma de decisiones dentro de la misma.
Uso de la base de datos de clientes de la Asociación Venezolana de Yoga para atraer clientes potenciales.	Conocimiento poco profundo de su público interno y su público externo real y potencial.
La organización posee cuenta en las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, página web.	Carencia de un plan de comunicaciones que permita direccionar las mismas y hacer un uso adecuado de las redes sociales para atraer clientes.
Envío frecuente de comunicaciones a sus clientes actuales y potenciales mediante redes sociales y folletos.	Los mensajes clave no están definidos.
Amplitud en las clases de yoga que se ofrecen (diversidad de métodos).	Falta de instrumentos y equipos para realizar las actividades.
Existencia de una mediana cartera de clientes que conocen la marca y hacen uso de los servicios.	Carencia de una marca fuerte y definida.

Oportunidades	Amenazas
El estrés que genera vivir en la ciudad de Caracas trae como consecuencia que los habitantes busquen un espacio donde relajarse.	Existen dos centros de yoga ubicados en el mismo municipio, que ofrecen servicios, precios y horarios parecidos.
Existe 58,7% de la muestra encuestada que afirma no ser alumno regular, el cual por habitar en la zona de Baruta y practicar yoga se convierte en cliente potencial de la organización.	La Escuela Cóndor Yoga es una empresa nueva, que no muchos conocen. Se enfrenta a una competencia que lleva aproximadamente cuatro años ofreciendo sus servicios.
Se diferencia de otras empresas que ofrecen este servicio por la dedicada atención que presta a sus clientes y por la formación y calidad del servicio que ofrece el personal.	La organización no ha realizado investigación alguna acerca de su competencia, por lo cual no la conoce en profundidad.
La influencia global que ha tenido el yoga, convirtiéndose en una tendencia de moda en muchos países.	La percepción de la Escuela Cóndor Yoga como una estación pasajera para cumplir con la moda, lo cual pueda dificultar la fidelización de los clientes.
Fuerte poder adquisitivo del segmento meta habitante de Baruta y el Hatillo.	La economía cambiante venezolana, podría causar aumento del precio de los servicios y el segmento meta puede decidir tomar en cuenta otras prioridades.

<p>Posibilidad de ampliar el ámbito de servicios aumentando las actividades de yoga y la zona en la cual se realizan.</p>	<p>Mercado del yoga se encuentra saturado en Caracas.</p>
<p>Posibilidad de transmitir enseñanzas de la filosofía del yoga a los clientes para que encuentren su paz interior.</p>	<p>Ser vistos como una organización asociada a una religión en particular.</p>
<p>Horarios nocturnos para captar al público que tiene que laborar hasta la tarde.</p>	<p>Inseguridad del país impide que personas se mantengan fuera de su casa en horas de la noche.</p>
<p>Los precios de sus servicios son accesibles.</p>	<p>No ofrece modalidades de pago ni promociones.</p>
<p>Seguridad y estacionamiento del centro comercial donde está ubicada la Escuela, lo cual permite a los usuarios de Cóndor Yoga sentirse seguros.</p>	<p>Centro comercial con poca señalización, lo cual impide un adecuado acceso a la Escuela.</p>

VII.4 Objetivos generales de marketing y comunicación

Objetivo de marketing

Incrementar un 45% las acciones de compra del servicio de la Escuela en un lapso de seis (06) meses a partir de la fecha de inicio de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing.

Objetivo comunicacional

Posicionar a la Escuela Cóndor Yoga como la opción preferida por los habitantes de Baruta y El Hatillo para practicar la filosofía del yoga y recibir terapias alternativas.

Objetivo primario

Posicionar a la Escuela Cóndor Yoga, en la mente de los habitantes del municipio Baruta y El Hatillo, como una organización responsable que ofrece a la comunidad un espacio donde combatir el estrés y crecer espiritualmente, a través de vivencias que permiten experimentar el yoga como filosofía de vida gracias al trato singular que tendrán de profesores instruidos en linajes orientales, así como terapias alternativas aplicadas por profesionales, que otorgan bienestar de una manera natural y saludable.

Objetivos secundarios

Dar a conocer a la Escuela como una empresa que brinda bienestar, paz y crecimiento espiritual a la comunidad a través de métodos ancestrales provenientes del yoga.

Diferenciar a la Escuela Cóndor Yoga de la competencia a través de nuevos mensajes y medios de comunicación, que generen un fuerte impacto en el mercado.

Diseñar una comunicación que permita a los clientes actuales identificarse con la organización.

Captar al público objetivo que compra el servicio de la competencia, y aquel público que nunca ha practicado yoga, pero está dispuesto a probar.

VII.5 Identificación del público meta

Kotler y Amstrong (2007) definen el mercado meta como “el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes las cuales la compañía decide atender” (pág. 213).

En esta investigación, debido a que se realiza una estrategia de comunicaciones integradas de marketing orientada al público interno y externo, existen dos tipos de mercado meta con características y necesidades diferentes.

En primer lugar se describe el perfil del público externo al que la empresa desea dirigir sus comunicaciones. Con la finalidad de conseguir el objetivo de marketing se debe atraer mensualmente 11,11% de la muestra que afirma practicar yoga y no es alumno de la Escuela.

Para conseguir la atención de este porcentaje se debe conocer el perfil general del segmento con la finalidad de diseñar las comunicaciones en base al target y sus necesidades de comunicación.

La investigación de mercado permite concluir que el público meta está compuesto en su mayoría por mujeres con edades comprendidas entre los dieciocho (18) y treinta y tres (33) años de edad, que habitan dentro de los municipios Baruta y El Hatillo.

También, este grupo se compone por personas con un nivel superior de educación, activas, que realizan ejercicio y les gusta pasar su tiempo libre leyendo o escuchando buena música.

Además, debido al estilo de vida ajetreado que llevan por habitar en la capital de un país, están en la constante exploración de actividades para relajarse y calmar sus sentidos. Esto las hace buscar información acerca de la diversidad de terapias alternativas que existen en las diferentes culturas. Son personas que poseen conocimientos del mundo del yoga y realizan su práctica con la finalidad de combatir el estrés y por crecimiento espiritual.

También se caracterizan por ser, en su mayoría, mujeres amorosas y amigables que se encuentran en la búsqueda de su espiritualidad. Son amantes de los cambios y de probar cosas diferentes. Se preocupan por su salud y su bienestar, cuidando de alimentarse de manera saludable. Son personas que, estudian, trabajan o se mantienen ocupadas en sus quehaceres diarios. Se levantan temprano en la mañana, se dirigen a sus universidades o trabajos lidiando con el tráfico pesado de la ciudad y sus días se caracterizan por ser muy ocupados y estresantes.

Durante su cotidianidad, hacen uso de la radio, el internet, la televisión, el teléfono, leen revistas y periódicos. Al igual que durante su recorrido automovilístico habitual están en contacto visual con vallas y avisos que se encuentran en los lugares por los cuales transitan usualmente.

Son personas organizadas, pues a lo largo de la semana ordenan su tiempo para llevar a cabo actividades que sean enriquecedoras para su cuerpo, mente y espíritu como lo son el yoga y diversas terapias alternativas.

Ya que se desea diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que posea un plan de comunicaciones internas para los empleados de la organización en estudio, se debe conocer también el perfil general de los empleados de la Escuela.

En este caso la muestra está compuesta en su mayoría por hombres y mujeres con edades a partir de veintiséis (26) años, con un nivel superior de educación y que poseen un conocimiento profundo de lo que es el yoga.

El empleado de la Escuela Cóndor Yoga es una persona trabajadora, generosa, solidaria y muy espiritual. Se preocupa por dar lo mejor de sí mismo en la labor que lleva a cabo diariamente. Se interesa por adquirir conocimientos nuevos que lo nutran como persona. Le gusta ayudar a aquellos que lo rodean.

Estos individuos poseen motivación y se encuentran en la búsqueda constante de mejorar. Se relacionan muy bien con su entorno y poseen las aptitudes para trabajar en equipo y tomar decisiones.

Sienten afinidad con la empresa para la cual trabajan, demostrando ser capaces de dar opiniones objetivas que fomenten el desarrollo óptimo de las capacidades de la empresa y el clima interno de la misma. Se caracterizan por ser empleados que no temen a los cambios e innovaciones.

Su día inicia temprano, pasan varias horas en su medio de transporte para llegar a su trabajo y para movilizarse a otros puntos de la ciudad donde requieren sus servicios. Están expuestos a medios como el internet, el teléfono, la radio, la televisión, revistas, periódicos, vallas, afiches y panfletos.

V.II.6 Ventaja competitiva

Kotler y Amstrong (2007) definen ventaja competitiva como “superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor” (p. G-10).

Basándose en este concepto, el valor agregado que la Escuela Cóndor Yoga ofrece a los clientes consiste en la diferenciación del personal, es decir, contratando y capacitando mejor al personal que su competencia, y esto ejerce un efecto inmediato en el servicio recibido.

Para formar parte de la Escuela como instructor se requiere poseer una especialización en yoga en un determinado linaje, un certificado internacional y más de cinco (05) años de experiencia dictando clases. Esto permite que los clientes reciban las clases de yoga con las influencias orientales necesarias para experimentar el verdadero yoga que los conduce a su bienestar físico, mental y espiritual.

En la Escuela Cóndor Yoga otro elemento diferenciador consiste en crear intimidad con los clientes, es decir, crear una relación perdurable en el tiempo con el consumidor, en la cual se ajustan los servicios que se brindan a sus necesidades espirituales, ofreciéndole así una diversidad de opciones para elegir las que más se adecúen a sus posibilidades.

Enfocar las comunicaciones en este elemento permitirá que los usuarios se sientan seguros al asistir a la Escuela Cóndor Yoga, sabrán que están en buenas manos y al sentirse seguros, acogidos y atendidos estarán como en casa y encontrarán el templo de su evolución espiritual.

V.II.7 Posicionamiento del servicio

Posicionar el servicio de la Escuela Cóndor Yoga significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. Ante esto la organización ofrece un servicio de alta calidad, orientado hacia el bienestar y crecimiento espiritual de los usuarios.

El posicionamiento de la Escuela se direcciona hacia la percepción de la misma como una empresa responsable que está integrada por profesores altamente calificados y preparados para dictar clases y asistir a los alumnos en cualquier eventualidad que se pueda presentar, ajustándose a sus necesidades y ofreciéndoles la experiencia oriental y espiritual del yoga. La Escuela Cóndor Yoga es el segundo hogar de los clientes, donde estos son tratados como familia y son la prioridad de la organización.

V.II.8 ¿Cómo conectamos con el cliente?

Relación funcional

La Escuela Cóndor Yoga es una empresa responsable que brinda a la comunidad un espacio donde relajarse y crecer como persona, es un templo espiritual que ofrece servicios excepcionales: clases de yoga y terapias alternativas.

Estas actividades, caracterizadas por su alta calidad, les brinda un tiempo fuera a todos aquellos que se encuentran en una búsqueda espiritual.

Relación emocional

La Escuela Cóndor Yoga es el aliado perfecto para disfrutar el tiempo contigo, con un trato personalizado y eficaz permite que vivas la experiencia de relajarte y crecer espiritualmente sin tener que ir muy lejos de tu hogar, y haciéndote sentir como en casa. La Escuela Cóndor Yoga motivada a satisfacer las necesidades de sus clientes hará de la vida una vida mejor.

Mensajes Clave

- Somos una organización con una filosofía orientada a lograr el bienestar y la espiritualidad de todos los que nos rodean.
- En la Escuela Cóndor Yoga nos caracterizamos por ofrecer un servicio de calidad y un trato excepcional a nuestros clientes, mediante el cual se experimenta plenamente la filosofía del Yoga. Cóndor Yoga, te acerca a ti mismo.

VII.8 Idea estratégica

Idea estratégica

- Cándor Yoga: el templo para tu cuerpo y alma.

Slogan

- Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.

V.II.10 Canales de comunicación

Los canales de comunicación se definen en función de los objetivos de marketing, de comunicación y el target al cual se desea llegar. El investigador Libeart (2000) expresa que “si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un público meta” (p. 191). Por ello se realiza una clasificación de los medios más adecuados partiendo, en primer lugar, de la separación de comunicaciones internas y externas.

Comunicaciones internas

Debido a que la Escuela Cóndor Yoga es una empresa pequeña, para la transmisión de mensajes clave dentro de la misma se utilizarán los siguientes canales: correo electrónico, cartelera y Facebook®.

En primer lugar, se busca formalizar las comunicaciones, este objetivo se logrará mediante el establecimiento del correo electrónico como medio de comunicación formal para transmitir información relevante a temas laborales, lo cual evitará confusiones, pues todo quedará escrito.

Seguidamente se hará uso de la cartelera con la finalidad de colocar información acerca de la identidad de la Escuela Cóndor Yoga (visión, misión, objetivos, valores, normas) para que de esta forma estén expuestos a todos los trabajadores y así facilitar la recordación por parte de los mismos de estos aspectos.

La cartelera será usada a su vez para colocar eventos importantes de la Escuela y para situar un calendario de cumpleaños con el objetivo de crear integración entre los empleados y de estos con la empresa.

La misión de Facebook® será crear un espacio para los empleados mediante el establecimiento de un grupo privado en cual estos puedan compartir pensamientos,

mensajes, videos acerca de todo aquello que se relaciona con la Escuela Cóndor Yoga. Este espacio será importante para que la organización establezca nexos con los empleados.

Por último, con la finalidad de incentivar el sentido de pertenencia a la Escuela y la identificación a la marca se hará entrega a todos los empleados de una franela con el logo de la Escuela y el *slogan* propuesto que deberán usar como uniforme. Se hará entrega de cuatro (4) franelas a cada trabajador para que la usen de manera diaria.

Comunicaciones externas

En función de los clientes externos de la organización se tomarán en cuenta los siguientes medios para la transmisión de las comunicaciones: como medios alternativos el material POP, stickers, Facebook®, Twitter®, Página Web, e-mail e Instagram. Al mismo tiempo se hará uso de los siguientes medios para realizar publicidad en exterior: vallas, radio, revista y folletos.

Los medios alternativos que incluyen las redes sociales serán utilizados para dos objetivos: captar la atención, es decir atraer clientes potenciales que no conocen la Escuela y transmitir mensajes clave que contengan la información requerida por los clientes usuales creando preferencia y ayudando a consolidar la compra del servicio por parte de clientes potenciales.

El material POP, será entregado a los clientes que asistan a la Escuela en búsqueda de información y a los clientes actuales, ofreciéndoles así un material de uso frecuente cuya utilidad es mantener la presencia de la marca en su vida cotidiana.

Los stickers se utilizarán como una estrategia para facilitar la ubicación del establecimiento de la Escuela Cóndor Yoga dentro del centro comercial.

Facebook® será usado para establecer mensajes clave y mantener informados a todos los seguidores de los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga. Este medio servirá de plataforma para realizar promociones, concursos y mantener un *feedback* con los clientes.

La red social Twitter® tendrá como utilidad atraer clientes nuevos mediante mensajes cortos y llamativos, promoviendo la circulación de la información y los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga. Para ganar seguidores en Twitter® se usará como promotora la página de Facebook® de Cóndor Yoga, pues los concursos realizados en este serán estratégicos para conducir a los clientes al Twitter®. A su vez el nombre de usuario de la organización en Twitter® se colocará en los folletos, en las vallas, en las informaciones en revistas, en la radio y en los uniformes de los empleados con la finalidad de captar más seguidores.

La página web y el correo directo serán de utilidad para hacer promoción de la Escuela Cóndor Yoga y las redes sociales de la organización. El correo directo se pretende reforzar para fortalecer el contacto directo con los clientes e invitarlos a acceder a la página web oficial de Cóndor Yoga, en la misma se encontrará toda la información acerca de los servicios que ofrece la escuela y como desea ser percibida.

Instagram, es una red social reciente que capta la atención de muchos públicos de diversas edades. Tener una cuenta en la mencionada red social permitirá a la Escuela posicionarse en un mercado cada vez más congestionado y causar interés en los consumidores haciendo buen uso de la expresión “una imagen vale más que mil palabras”. Es importante destacar que esta red todavía no está siendo utilizada por la competencia, con lo cual se está llegando al público objetivo a través de un canal novedoso.

En cuanto a los medios para ser usados en el exterior, la valla será para captar la atención de clientes nuevos. Mientras que la radio y las revistas tendrán la finalidad de

dar a conocer y promocionar los servicios que se ofrecen en la Escuela, a través de un plan de relaciones públicas enfocado en estos medios.

Kotler y Armstrong (2003) mencionan que “las relaciones públicas gozan de gran credibilidad (...). También, pueden llegar a muchos prospectos quienes evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como ‘noticia’, no como una comunicación con propósito de vender” (p.477).

Por ello se busca que, a través de revistas y entrevistas por la radio, la propietaria de la Escuela sea consultada, con la finalidad de que la información y la imagen que la Escuela desea mostrar a su público externo llegue a ellos, a través de medios especializados en la transmisión de comunicaciones como un evento único en la sociedad.

Por último se mantendrá el uso de los folletos que contienen la información básica, con el slogan de la organización y serán distribuidos en los comercios más concurridos de la zona de Baruta y El Hatillo que se considere que el target de la escuela frecuenta como las panaderías y restaurantes de la zona.

El uso de cada uno de estos medios, tanto para comunicaciones internas como para comunicaciones externas, será detallado en las etapas de la estrategia.

VII.11 Etapas de la estrategia

I Etapa (integración y capacitación). Público interno

La Escuela Cóndor Yoga desea que los empleados se sientan apoyados por la organización, por ello se considera útil que estos obtengan la mayor formación para transmitir la filosofía de Cóndor Yoga.

La estrategia comunicacional orientada a los empleados de la Escuela buscará generar sentido de pertenencia e identificación con la organización, con la finalidad de que los empleados sientan que la empresa donde trabajan es responsable y se ocupa de satisfacer sus necesidades escuchando sus peticiones y problemas.

Lo que se busca es que el público interno sienta que pertenece a una familia, la cual trabaja en pro del beneficio común de todos sus públicos. Los empleados deben sentir que la Escuela es su aliado para su desarrollo profesional y espiritual. Esto permitirá que cada empleado considere que el trabajo que realiza es un eslabón importante para el éxito propio y el de la organización donde trabaja.

En primer lugar, se debe empapar a los empleados de la identidad corporativa de la organización. Y ¿esto cómo se logra?

A través de una (01) sesión especial de juegos, en la cual los empleados podrán conocer los objetivos y los valores de la Escuela e integrarse como compañeros de trabajo. Esta sesión de juego se llevará a cabo un fin de semana en el que la organización cerrará sus puertas al público para dedicarse exclusivamente a sus empleados.

Se dividirán a los empleados en dos (02) grupos competidores, los cuales deberán ir pasando obstáculos en un camino para llegar a la meta. El juego será una especie de *rally* en el cual los grupos deberán ir respondiendo preguntas y acertijos acerca de la Escuela Cóndor Yoga. Los ganadores serán premiados con un curso de meditación impartido por la dueña de la Escuela Victoria Barazarte y material POP destinado a los clientes externos (Ver anexo 72).

En segundo lugar, se establecerá un formato comunicacional para la transmisión de información a nivel interno, el cual todos los empleados deberán utilizar para las comunicaciones internas de la Escuela. Esto disminuirá las probabilidades de confusiones en el ámbito laboral y facilitará la comprensión de las acciones que los empleados deben llevar a cabo.

El formato de comunicaciones de la Escuela Cóndor Yoga es sencillo para facilitar la recordación por parte de los empleados. A pesar de la simplicidad no pierde la formalidad, de esta forma se agrega un toque de seriedad a los asuntos para que sean tomados en cuenta como tal y así reducir la probabilidad de error (Ver anexo 73).

Este formato preestablecido será aplicado en el correo directo, el cual será la vía de comunicación oficial de la Escuela. Cualquier otra información relevante al trabajo que no sea enviada por este medio y mediante la mencionada forma perderá su validez. Es necesario explicar que como forma de comunicación informal se mantienen las conversaciones interpersonales entre los empleados.

En tercer lugar, se definirá un equipo para manejar las comunicaciones de la organización, el cual se encargará de transmitir comunicaciones a través de los medios de la organización. Este equipo, que tendrá un líder, no será electo solo por los directivos de la Escuela, también será tomada en cuenta la opinión de los empleados.

El fin de semana elegido para interactuar con los empleados se tomará esta decisión. Luego del juego se realizará la primera reunión oficial y formal de todo el equipo de la Escuela Cóndor Yoga.

En ella, los directivos expresarán la necesidad de tener un “equipo de comunicación” que posea un “líder comunicacional”. Quienes deberán encargarse de dirigir las comunicaciones de la Escuela y responsabilizarse de las comunicaciones internas, manteniendo de esta forma como eje motivador el trabajo en equipo.

Solicitarán candidatos para conformar el equipo y entre todos evaluarán y decidirán quiénes formarán el primer “equipo de comunicación” y quién será la persona indicada para el cargo de líder.

La persona electa como “líder comunicacional” será la encargada de dirigir al equipo e indicar en qué medios es adecuado colocar las informaciones que deben ser transmitidas a los públicos, analizando constantemente las necesidades de los públicos de la organización.

Con la finalidad de mantener un balance en las comunicaciones que se generen por parte de la Escuela se diseñará las responsabilidades del empleado encargado de ser el “líder comunicacional”, para que de esta forma pueda realizar una labor exitosa y guiar de manera correcta al equipo de comunicación en las tareas a realizar. (Ver anexo 74).

El “líder comunicacional” debe apoyar y estar atento a la labor que realicen sus compañeros comisionados de manejar las cuentas de la organización en Facebook®, Twitter® e Instagram. Por su parte, se encargará personalmente de responder a los mensajes de correo electrónico y de la página web.

Cada tres meses se harán elecciones para otro “equipo de comunicación” y “líder comunicacional”; esto genera cambios en el ambiente laboral y pone a prueba la habilidad de los empleados para realizar diferentes tareas. Para mantener la motivación de los empleados anualmente se premiará al equipo que más éxito haya tenido en su gestión comunicacional con un curso de formación profesional en un área de interés común para el equipo.

Cada equipo electo para esta función recibirá un entrenamiento en el área, que le dará acceso a las herramientas necesarias para manejar estos medios de comunicación y manipular y elaborar informaciones. Todos tendrán a su disposición un manual de contenido para redes sociales que les permita de manera efectiva sus responsabilidades en las comunicaciones de la empresa. (Ver anexo 75).

Se plantearán objetivos mensuales y trimestrales al “equipo de comunicación”, a partir de los cuales se evaluará el cumplimiento, así, como se les dará la posibilidad de innovar y ser creativos, lo cual será evaluado.

En cuarto lugar, se llevarán reuniones trimestrales para conversar sobre las necesidades, imprevistos, problemas, opiniones o recomendaciones de los empleados hacia la organización. Se le hará seguimiento a las reuniones a través del calendario de reuniones y las minutas de las mismas (Ver anexos 76 y 77).

A la par de todo lo que se desarrollará en la sede de la Escuela Cóndor Yoga se establecerá una cartelera informativa que permitirá mantener al corriente a los empleados de todas las acciones que se están realizando y se deben realizar en la empresa para mejorar los servicios, mantener y atraer nueva clientela.

Aunado a esto se utilizará la cartelera para la recordación a los empleados de la identidad de la organización. También se colocará un mensaje positivo semanal para fomentar la motivación y se situará una lista de cumpleaños para incrementar el sentimiento de integración y familiarización de los empleados (Ver anexo 78).

Con la finalidad de mantener a los empleados conectados con el objetivo de la estrategia de comunicación y con la organización en sí, se abrirá un grupo privado en Facebook® en el cuál todos los empleados serán seguidores y podrán interactuar con la organización y sus compañeros. En este grupo privado, se publicarán los mensajes clave que le permitan a los seguidores refrescar la imagen que la Escuela quiere comunicar (Ver anexo 79).

Ante esto, Libaert (2010), en su libro *el Plan de comunicación Organizacional*, nos explica que “el conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje. El mensaje proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar una huella en los públicos por impactar” (p.161).

Tomando esto en cuenta se consideró hacer uso de dos mensajes clave para la Escuela Cóndor Yoga que distingan la ventaja competitiva de la organización:

- Somos una organización con una filosofía orientada a lograr el bienestar y la espiritualidad de todos los que nos rodean.
- En la Escuela Cóndor Yoga nos caracterizamos por ofrecer un servicio de calidad y un trato excepcional a nuestros clientes, mediante el cual se experimenta plenamente la filosofía del Yoga. Cóndor Yoga, te acerca a ti mismo.

Con la finalidad de incentivar a los empleados a hacer uso de los uniformes, se asumirá el uso de los mismos como una normativa de la organización, ya que esto fomentará la identificación con la empresa y permitirá a los clientes visualizar siempre la marca. (Ver anexo 80)

Por último, una vez al año la Escuela Cóndor Yoga premiará a sus empleados por su arduo esfuerzo al ofrecer el mejor servicio y atención a los clientes con un día de retiro de yoga, al lugar que se ajuste al presupuesto de la empresa, con todos los gastos. De esta forma tendrán un momento para ellos mismos y para compartir como grupo fortaleciendo los lazos entre ellos y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Se considera esta actividad como un buen motivador para los empleados, ya que mediante el grupo focal se pudo deducir que el público interno considera que es necesario un tiempo en el cual puedan tener un espacio para ellos, para reabsorber energías positivas y enfocarse en su crecimiento espiritual.

II Etapa (lanzamiento). Público externo

Se desea captar la atención de clientes potenciales y crear fidelidad en los clientes actuales, para que la marca ocupe un lugar en la mente de los consumidores frente a la competencia. Y ¿esto cómo se logra?

A todos los clientes se les mostrará que Cóndor Yoga es una Escuela que ofrece a la comunidad un espacio para la relajación y el crecimiento personal, que está dirigido por personas responsables, altamente calificadas y preparadas para atender sus necesidades de una manera única, pues su motivación es ofrecer a sus clientes un lugar en donde puedan transitar un camino hacia la espiritualidad, en el que encuentren su bienestar.

Se implementará

Canales en exteriores: vallas, radio, revistas y folletos.

Canales de medios alternativos: material POP, *stickers*, Facebook®, Twitter®, Instagram, e-mail y página Web

Insight

Cóndor Yoga es una escuela que trabaja en función de mis necesidades, me brinda un espacio donde liberar mi estrés y me hace compañía mientras crezco como persona. **Cóndor Yoga, un espacio para nutrir mi espíritu.**

Argumento racional

- Cóndor Yoga: el templo para tu cuerpo y alma.

Argumento emocional

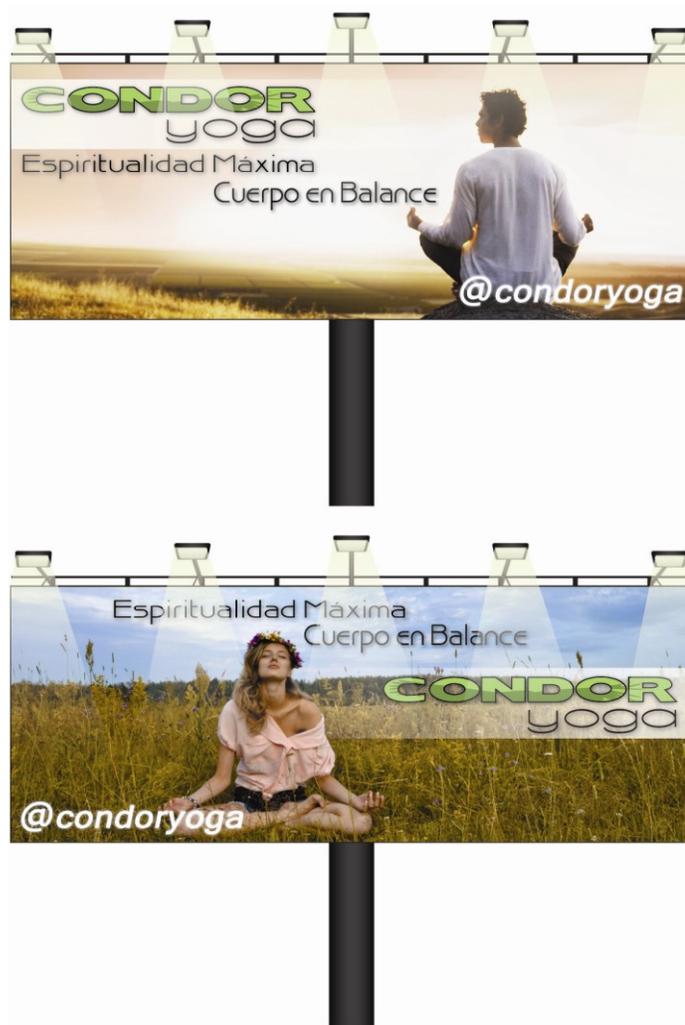
- Cóndor Yoga, un espacio para nutrir mi espíritu.

Para la etapa de lanzamiento se hará uso de los siguientes medios:

Canales en exteriores:

- Valla: Se colocará en el primer mes del inicio de la estrategia. Comprenderá una imagen asociada al entorno de espiritualidad que ofrece la Escuela Cóndor Yoga manifestando sentimientos de tranquilidad y paz. Será una imagen llamativa en el caos de la ciudad.

La valla estará ubicada en la entrada o salida de los túneles de la Trinidad. En la valla se colocará el nombre de la marca y su *slogan*. Se presentan dos opciones a escoger por la empresa a continuación.



Canales de medios alternativos:

- *Stickers:* se aplicarán en el piso a partir del inicio de la estrategia. Tendrán la función de ofrecer a los clientes actuales y potenciales una guía hacia el establecimiento de la Escuela. Se hará uso del logo de Cóndor Yoga para que sea fácil de identificar, ofreciendo de esta manera el camino al bienestar y el *relax*.

Tomando en cuenta la permisología del C.C. La Boyera para realizar este tipo de publicidad se podrá colocar los stickers de la siguiente manera:



III Etapa (despliegue). Público externo

Se busca implementar nuevas herramientas que permitan lograr el liderazgo de las comunicaciones y para ello es necesario activar las plataformas y modelos que permitan conectarnos e interconectarnos con los consumidores.

En la etapa de despliegue se usarán como formas de establecer relaciones con los clientes los siguientes medios:

Canales en exteriores:

Plan de relaciones públicas con foco en radio y revistas

A fin de posicionar a la Escuela Cóndor Yoga como una organización responsable, que ofrece a la comunidad un espacio donde combatir el estrés y crecer espiritualmente, se desarrolla un plan de entrevistas en radio y reportajes en revistas, cuyo vocero será Victoria Barazarte, la dueña de la Escuela.

El plan de relaciones públicas será manejado por un especialista en este ámbito que la Escuela debe contratar para que maneje eficazmente las relaciones con los medios y todos los procesos de intercambios que se pudieran generar con estos y el público. El relacionista público será el encargado de realizar las notas de prensa, comunicados especiales y demás elementos necesarios para emitir informaciones formales de la empresa a medios de comunicación que puedan surgir durante la implementación de la estrategia.

Las entrevistas y reportajes tendrán la finalidad de comunicar al público externo los mensajes clave de la organización:

- Somos una organización con una filosofía orientada a lograr el bienestar y la espiritualidad de todos los que nos rodean.
- En la Escuela Cóndor Yoga nos caracterizamos por ofrecer un servicio de calidad y un trato excepcional a nuestros clientes, mediante el cual se experimenta plenamente la filosofía del Yoga. Cóndor Yoga, te acerca a ti mismo.
- Radio: Este medio, al igual que las revistas será el foco de las relaciones públicas. Tendrán lugar a partir del segundo mes de la estrategia. En el primer mes, la dueña de la empresa (Victoria Barazarte) asistirá a entrevistas en programas de radios como: Circuito X: “Una mañana tan linda como esta”; KysFM :“Gladys” en Kys ; Circuito Onda: Un Mundo Perfecto con Erika De La Vega y Ana María Simons, y De la mano con Venezuela con Graciela Beltran ;

La Romántica: A tu salud con María Laura García y programa de variedades conducido por Caterina Valentino; Circuito Éxitos: 99.9FM César Miguel Rondón y Carolina Jaimes Branger, entre otros.

La asistencia a programas de radio tendrá como estrategia dar a conocer los beneficios del yoga para la calidad de vida, porque brinda herramientas para el crecimiento espiritual y el balance corporal; los datos interesantes sobre yoga serán la plataforma para hablar sobre los servicios de Cóndor Yoga, responder a cualquier duda o interés de los oyentes, así como invitar a los clientes potenciales a probar una clase gratuita e para invitarlos a un *Tweet Cam* en el que se dará un tutorial acerca de saludos al sol en la fecha establecida por la escuela (a determinar por la escuela). Las relaciones públicas mediante programas de radio ocurrirán cada quince (15) días durante el lapso de duración de la estrategia (seis meses).

- Revistas: se gestionará el desarrollo de reportajes que reseñen los beneficios que presenta la práctica de yoga y las terapias alternativas en la vida espiritual de las personas, como base para presentar la imagen e identidad corporativa de la Escuela, de manera sencilla y dinámica, así como sus servicios.

Para una óptima gestión del relacionista público, Cóndor Yoga debe contar con imágenes atractivas y en alta resolución de sesiones de clases, profesores, el equipo de trabajo y del vocero (Victoria Barazarte), así como imágenes alusivas al yoga. Igualmente, en la escuela el equipo debe estar dispuesto a recibir periodistas y fotógrafos para realizar los reportajes.

Entre las revistas que se sugiere abordar están: Estética y Salud, Sala de Espera, +Salud de Locatel, EME, Arquitecto de Sueños, Todo en Domingo, Estampas, Producto y P&M.

Se espera que los resultados cuantitativos del plan de relaciones públicas sean un mínimo de un (1) programa de radio quincenal a partir del primer mes, y de un

(1) reportaje en revistas a partir del segundo mes, debido a que los cierres de redacción de las mismas son hasta con dos meses de anticipación a la fecha de publicación. De esta forma, en los seis (6) meses que durará el plan de comunicaciones integradas de marketing se habrán realizado un mínimo de 12 programas de radio y 3 reportajes en revistas.

Canales de medios alternativos:

- Material POP: Serán entregados a lo largo de los seis meses de la estrategia. Se fabricará un combo de materiales que tendrán el logo de la marca y su slogan. Estos serán: un termo, un forro para mat de yoga, una taza y un bolígrafo. Se regalarán al público externo en general el bolígrafo, al público interno la taza y el bolígrafo.

Los materiales se verán de la siguiente manera:



Para efectos de los concursos a realizar por las redes sociales se ofrecerá el combo completo para el/la ganador/a principal y para el segundo y tercer ganador/a el

termo o el forro para mat de yoga. Mediante el obsequio del material POP se pretende generar reconocimiento de la marca e incentivar el regreso del cliente al establecimiento.

- Facebook®: se generarán interconexiones con los consumidores a través de publicaciones en la red (haciendo énfasis en los mensajes clave) de manera diaria, en la cual el objetivo principal es siempre dar respuesta a los comentarios realizados por los seguidores.

Desde el primer mes de la estrategia, todos los días se colocará información acerca de los horarios, métodos de yoga, información acerca de los profesores, textos de yoga, las clases de yoga y las terapias alternativas que se ofrecen, así como de los beneficios que tiene para el cuerpo humano practicarlos. Se realizarán mínimo tres *post* diarios.

En esta red Cándor Yoga se ofrecerán también consejos para vivir una vida de bienestar, expresando de esta forma su preocupación por los clientes. A continuación se presentan los primeros mensajes que la organización puede usar en esta red:

- ¡Feliz tarde para todos! Hoy los esperamos, como siempre, con mucha alegría para que disfruten de las prácticas de yoga que despiertan su luz interior.
- Respira y escucha el silencio, respira y observa tu interior. Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.
- Cándor Yoga te ofrece clases de hatha yoga, ashtanga yoga y yoga terapia ideales para nutrir tu espíritu y cuerpo. Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.
- Gracias por compartir su crecimiento espiritual con nosotros. Las puertas de Cándor Yoga están abiertas a nuevos ciclos de sanación.

- Esta tarde dedícate un tiempo a cultivar tu espíritu con nuestra meditación guiada gratuita. Te esperamos a las seis. Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.
- Si quieres conocer la filosofía del yoga te invitamos a ver esta maravillosa película que te inspirará a cultivar tu espiritualidad. http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ZZX82wOM9lo

Al tercer mes de haber iniciado la estrategia comenzará el concurso “Cóndor”, en el cual se solicita a los seguidores en Facebook® hacer tres cosas: primero, dar diez *retweets* a los *tweets* realizados por la Escuela Cóndor Yoga (esto se realizará con el objetivo de generar la expansión de la información *online* de la Escuela y aumentar el número de seguidores en Twitter®, usando como plataforma Facebook®); segundo, indicar el primer escrito oficial acerca de yoga en el mundo y por último, subir a la página de Facebook® una foto del concursante realizando una postura de yoga indicada por la Escuela, pero cuyo nombre será dado en sanscrito.

El público decidirá el ganador, pues la foto que más *like* posea ganará el concurso. Como se mencionó, el primer premio será el combo completo de material POP y el segundo y el tercero el termo o forro para mat de yoga.

Paralelo al concurso, seguirá actualizándose la información de la Escuela, manteniendo informado al público de las clases, los horarios, eventos especiales relacionados el yoga, etc.

- Twitter®: este medio es poco conocido por el público de la organización. Por esta razón se desea dar inicio a la construcción de comunicación con todos los públicos, por lo cual será aplicado desde el primer mes de la estrategia. Su uso será el mismo que el aplicado al Facebook® y su intención es generar noticias de la marca o información útil a los consumidores de manera diaria. Se realizarán mínimo seis (06) *tweets* diarios que tendrán mensajes relacionados a los

mensajes clave de la organización y los servicios que presta, recordando siempre el *slogan* de la misma.

A continuación se presentan ejemplos de cómo podrían ser los mensajes a comunicar en Twitter:

- Deja que tus pensamientos, palabras y acciones fluyan hacia la espiritualidad de la mano con Cóndor Yoga.
- El yoga es una herramienta que te permite vivir en armonía contigo y con lo que te rodea. Gracias a Cóndor Yoga tendrás espiritualidad máxima, cuerpo en balance.
- Cóndor Yoga es una organización orientada a crear bienestar y espiritualidad en la humanidad.
- Visita Cóndor Yoga y disfruta de servicios de calidad que te permiten encontrar tu camino espiritual.
- Que todas tus acciones y palabras de hoy demuestren tu amor por la vida. Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.
- Visita Cóndor Yoga y disfruta de una clase de hatha yoga. Estamos en el C.C La Boyera, piso 3, local 13-B. Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.

Los mensajes se acompañarán del *Hashtag*: #CondorYoga, con la finalidad de facilitar la integración de los usuarios a la comunidad Cóndor Yoga y que las personas lo identifiquen rápidamente. También es de utilidad para realizar una categorización de los comentarios que se publican.

La imagen del Twitter® de Cóndor Yoga será la siguiente:



Para fomentar la relación de los clientes potenciales con la Escuela se realizará “momentos especiales” y trivias bimestrales. Los momentos especiales serán cuando se anuncie que el seguidor número 100, 300, 500 y 1000 de la Escuela Cóndor. El ganador número 1, por ser el seguidor 100, gana una clase de yoga gratis; el ganador número 2 ganará 2 clases gratis; el ganador número 3 una clase en pareja gratis. El último ganador del concurso ganará un mes gratis de clases de yoga del método de su preferencia.

A su vez, las trivias bimestrales serán preguntas relacionadas al yoga, cuyas respuestas se encontrarán escondidas entre los *post* de Facebook®. Los ganadores recibirán material POP.

Al mismo tiempo, se promocionará a través de radio y en esta misma red la realización de un *Twit Cam*, el cual será un tutorial para realizar saludos al sol y en él también se responderán a las dudas de los usuarios que deberán enviar usando el hashtag #CóndorYoga. Esta actividad permitirá fomentar las relaciones con los públicos y atraer clientes nuevos.

Las actividades en las redes sociales mencionadas estarán ligadas, pues debido a la poca cantidad de seguidores que Cóndor Yoga posee en Twitter®, el

Facebook® será utilizado como una plataforma de apoyo para atraer seguidores y de esta forma crear interconexión entre ambas.

- Instagram: Este medio es una red muy popular mediante el cual la gente expresa ideas, sentimientos y capta los momentos de su vida cotidiana a través de imágenes. Resulta importante que Cándor Yoga se inserte en esta red y de inicio a la expresión de sus servicios con imágenes, por lo cual se iniciará su uso al tercer mes de la estrategia.

Debe subirse una foto diaria para mantener el interés y generar el conocimiento de la Escuela. Las imágenes deben ser alusivas al yoga, posturas de yoga, representaciones de la cultura oriental, los espacios de la Escuela, las clases de yoga, eventos especiales en la escuela, etc.

También se colocarán imágenes de alumnos y profesores realizando prácticas de yoga e imágenes que evoquen la espiritualidad del ser humano. Se presenta a continuación un ejemplo de la cuenta de Cándor Yoga en esta red social y el tipo de imágenes que se colocarían:



- E-mail: se iniciará su aplicación durante el segundo mes de la estrategia. Basándose en las necesidades individuales conocidas por la organización se fortalecerá la información enviada a los clientes actuales y clientes potenciales acerca de los servicios que tiene la escuela para ellos, haciendo énfasis en el trato personalizado que recibirán.

También se usará este medio para hacer invitación formal a visitar la página web de la escuela, que recibirá apoyo mediante Facebook®, Twitter® e Instagram. A través del e-mail se le dará información al cliente acerca de las promociones y formas de pago disponibles, así como de eventos especiales a realizarse.

III Etapa (mantenimiento). Público externo

Se desea que Cónдор Yoga se mantenga en la mente de los consumidores, por ello se apunta a la recordación de la marca a través de las redes sociales, mediante la continuación de promociones y concursos pequeños. Por medio de la red y de los folletos se seguirá haciendo bombardeo de información de los servicios y de la marca.

En la etapa de mantenimiento se usarán como formas de mantener y recordar a los clientes la calidad del servicio de la Escuela Cónдор Yoga los siguientes medios:

Canales en exteriores

- Folletos: Se distribuirán a partir del tercer mes de la estrategia. Serán sencillos, pero contendrán la información necesaria que el público debe conocer acerca de los servicios que se ofrecen en la Escuela. Se colocará la marca y el slogan de la organización

Se observará la dirección de la página web, el nombre de la cuenta en Twitter® y la página en Facebook®, la dirección del local y los contactos telefónicos. Los folletos se colocarán en restaurantes y panaderías más concurridas de Baruta y El Hatillo. Los folletos serán como los presentados a continuación:



CONDOR
yoga

Espiritualidad Máxima
Cuerpo en Balance

Facebook: condoryoga
Twitter: @condoryoga
e-mail: condoryoga@gmail.com
Dirección: Avenida Intercomunal
La Trinidad- El Hatillo,
Centro Comercial La
Boyera, piso 3.

Clases de yoga: Hatha Yoga, Ashtanga Yoga, Yogaterapia, Yoga para niños y para adolescentes
Terapias Alternativas: meditación, acupuntura, masajes con piedras calientes, masaje anti-estrés, masajes relajantes, reiki, oráculo maya, sanación reactiva, coloterapia y sanación angelical.



Espiritualidad Máxima
Cuerpo en Balance

CONDOR
yoga

Facebook: condoryoga
Twitter: @condoryoga
e-mail: condoryoga@gmail.com
Dirección: Avenida Intercomunal
La Trinidad- El Hatillo,
Centro Comercial La
Boyera, piso 3.

Clases de yoga: Hatha Yoga, Ashtanga Yoga, Yogaterapia, Yoga para niños y para adolescentes
Terapias Alternativas: meditación, acupuntura, masajes con piedras calientes, masaje anti-estrés, masajes relajantes, reiki, oráculo maya, sanación reactiva, coloterapia y sanación angelical.

Canales en medios alternativos

- **Página Web:** Debido a la falta de conocimiento de la página web y al poco uso que ha tenido, se realizará una actualización de la misma que debe realizarse cada seis meses. Luego de esto, se promocionará mediante el *e-mailing* o correo directo con objetivo de generar el conocimiento y enfatizar el lado oficial. A partir del cuarto mes de la estrategia, en ella se presentará el portafolio completo de servicios.

También se tendrá disponible información acerca de la filosofía del yoga y links acerca de libros y temas afines de interés que puedan necesitar los visitantes. La página web estará allí para recordarles a los clientes que existe un espacio creado para su crecimiento espiritual, y ese es Cóndor Yoga.

- **Facebook:** se continuará el fortalecimiento de las relaciones con el público, mediante la publicación de información relativa a la Escuela, videos e imágenes asociados al yoga y temas que permiten el bienestar del ser humano. Es de suma importancia que este medio se mantenga realizando concursos y trivias cada dos meses y así mantener a los seguidores conectados con la organización.
- **Twitter:** se seguirá con la publicación diaria de información acerca de Cóndor Yoga y se agregarán mensajes positivos y frases de los grandes maestros del yoga. Se continuarán con las trivias según el tiempo especificado anteriormente.
- **Instagram:** Se mantendrá la colocación de una imagen diaria de temas de yoga, las terapias alternativas o afines a estas. Al sexto mes de la estrategia se realizará el concurso “experiencia yoguica” mediante el cual los concursantes deben subir a este medio durante una semana una foto diaria de lo que significa el yoga como filosofía.

La persona que más se acerque al significado que maneja la Escuela Cóndor Yoga ganará: un combo de material POP y una sesión de fotos de posturas de yogas a través de Instagram.

VII.12 Plan de medios

Medio	Ubicación	Tiempos	Material	Responsables
Valla.	Entrada o salida de los túneles de La Trinidad.	Inicia en el primer (1) mes de la estrategia y se mantiene durante seis (6) meses.	Papel autoadhesivo.	Empresa de vallas y equipo de comunicación.
Revistas.	Los medios que se encuentren dispuestos a publicar.	Inicia en el segundo (2) mes de la estrategia y se realiza cada dos meses durante el lapso de duración de la estrategia.	Papel estucado.	Relacionista público.
Material POP.	N/A.	Inicia en el primer (1) mes de la estrategia y se mantiene durante seis (6) meses.	Taza de cerámica, bolígrafo, termo de plástico y forro de mat de yoga.	Equipo de comunicación.
<i>Stikers/</i> Rotulados.	Avenida Intercomunal La Trinidad-El Hatillo, Centro Comercial La Boyera, piso 1, 2 y 3 hasta local B-13.	Se colocarán en el inicio de la estrategia y perdurarán durante los seis (6) meses.	Papel autoadhesivo.	Equipo de comunicación.
Facebook®	N/A.	Desde el mes uno (1) hasta el mes seis (6).	N/A.	Equipo de comunicación.
Twitter®.	N/A.	Desde el mes uno (1) hasta el mes seis (6).	N/A.	Equipo de comunicación.
Radio.	Los medios que se encuentren	Inicia en el segundo (2) mes de la estrategia y se realiza cada	N/A.	Relacionista público.

	dispuestos a publicar.	15 días.		
E-mail.	N/A.	Desde el segundo (2) mes hasta que culmine la estrategia.	N/A.	Líder comunicacional.
Folletos.	Restaurants y panaderías más concurridas de Baruta y El Hatillo.	Se distribuirán a partir del tercer mes de la estrategia hasta que se complete el tiempo estimado de duración de la estrategia (seis meses).	Papel estucado.	Equipo de comunicación.
Instagram.	N/A.	Se iniciará su uso al tercer (3) mes de la estrategia hasta que culmine.	N/A.	Equipo de comunicación y líder comunicacional.
Página Web.	N/A.	Estará abierta al público desde mes uno (1) de la estrategia, pero a partir del mes cuatro (4) se tendrá información actualizada para los usuarios.	N/A.	Equipo de comunicación y líder comunicacional.

VII.13 Presupuesto

La estrategia de comunicaciones integradas de marketing se creó en función del presupuesto establecido por la organización para sus comunicaciones de Bs. 400.000,00 para seis (6) meses. Por consiguiente, el presupuesto presentado a continuación se realizó con este monto límite, respetando así las posibilidades de la empresa.

Actividad	Costo en Bolívares fuertes	Costo en Dólares Tasa: Bs/US\$ 6,30
Materiales para la sesión especial de juegos.	500,00	79,36
Curso de meditación.	10.000,00 (El costo se exonera ya que el curso es dado por la dueña de la Escuela).	1.587,30 (El costo se exonera ya que el curso es dado por la dueña de la Escuela).
Termo parte del material POP (100 unidades).	1.948,00	309,20
Forro para mat de yoga parte del material POP (100 unidades).	4.858,00	771,11
Tazas parte del material POP (100 unidades).	2.208,00	350,47
Bolígrafos para material POP (100 unidades).	1.623,00	257,61

Curso de formación profesional en un área de interés común para el equipo comunicacional.	13.000,00	2.063,49
Entrenamiento para manejo de las redes sociales. (A cada equipo de comunicación).	50.000,00	7.936,50
Creación inicial de la cartelera Informativa.	700,00	111,11
Un día de retiro de yoga para los empleados de la Escuela.	10.000,00	1.587,30
Valla en la entrada o salida de los túneles de la autopista en La Trinidad.	220.000,00	34.920,63
Contratación de relacionista público para manejar las relaciones de la Escuela Cóndor Yoga con los medios de comunicación radio y revista.	48.000,00	7.619,04
Elaboración y aplicación de <i>stickers</i> .	10.000,00	1.587,30
Una clase gratis al seguidor número 100. Dos clases gratis al seguidor número 300, una clase en pareja al seguidor número 500 y un mes gratis de clases de yoga al seguidor número 1000 en Twitter®	1.000,00	158,63

Elaboración de folletos (4000 unidades).	3.638,00	577,46
Franelas Cóndor Yoga estampadas para uniforme (2 por empleado).	6.400,00	1.015,87
Total	373.875,00 Bs.	59.345,09 \$

Este presupuesto fue realizado en bolívares constantes y dólares, utilizando este último en base a la tasa de cambio oficial la cual, de acuerdo a la Aclaratoria de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) en su párrafo 3b establece:

En función a la mejor estimación de la expectativa de los flujos futuros de bolívares, que a la fecha de la transacción o de los estados financieros habrían de erogarse o recibirse, según sea el caso, para extinguir las obligaciones o realizar los activos en moneda extranjera utilizando mecanismos de intercambio o pago legalmente establecidos o permitidos por el Estado o Leyes de la República Bolivariana de Venezuela” (p. 2).

En la actualidad Cóndor Yoga cuenta con 200 alumnos mensuales, quienes cancelan Bs. 700/mes, lo cual significa ingresos Bs. 140.000 mensuales. Con la inversión planteada se pretende cumplir con el objetivo de marketing de aumentar la cartera de clientes en un 45%, lo que significa, noventa (90) alumnos más en seis (6) meses, es decir, que cada mes se deben lograr quince (15) alumnos nuevos. Considerando que el monto de la mensualidad es de Bs. 700 y que cada mes se sumarán 15 nuevos alumnos, al finalizar esta primera etapa del plan, habrá ingresado a Cóndor Yoga un total de Bs. 220.500,00, gracias a las ventas generadas por la estrategia desarrollada

VII.14 Medición y resultados

Durante esta etapa, se pretende medir las acciones llevadas a cabo en la estrategia de comunicaciones integradas de marketing para hacer revisión de la efectividad de los planes de comunicaciones y así evaluar el impacto que ha tenido en el público interno y externo. Esto permitirá establecer si se ha obtenido o no los resultados positivos deseados.

Las siguientes acciones determinarán si el plan de comunicaciones integradas ha alcanzado su objetivo de comunicación y marketing:

- Incremento de las ventas: se realizará un seguimiento mensual de nuevos ingresos, a fin de realizar ajustes pertinentes para lograr el objetivo semestral planteado. Al finalizar la implementación de la estrategia se analizará el porcentaje de incremento en las ventas de la organización. Esto permitirá identificar la diferencia de los ingresos que se obtenían antes de la estrategia y los que se obtienen luego de la misma.

Se deberá contar con el apoyo de un profesional en administración o contaduría que preste sus servicios a la organización para realizar estos cálculos de manera certera. Se recomienda que esto se lleve a cabo mensualmente y se realicen cortes trimestrales, semestrales y anuales para analizar el crecimiento del negocio así como las necesidades comunicacionales y de mercadeo que surjan de ese crecimiento.

- Aumento de seguidores y likes: con la finalidad de conocer si las acciones llevadas a cabo en las redes sociales han sido efectivas y capaces de atraer seguidores nuevos, la organización debe estar atenta al número de seguidores que posea en Twitter®, Facebook® e Instagram.

Para realizar esta evaluación de manera eficaz se recomienda que la Escuela Cándor Yoga utilice las plataformas profesionales que se encargan de cuantificar estos aspectos para así presentar datos medibles a las empresas. Una

de estas es *Analytics*; sin embargo, si la empresa desea realizarlo de manera gratuita puede acceder a *Google analytics*, que se encarga de hacer estos procedimientos.

- Con la finalidad de evaluar y medir si se lograron los objetivos de relaciones públicas, se debe tomar en cuenta el número de programas en radio y artículos en revistas realizados. Estableciendo como meta asistir a un (1) programa radial a partir del primer mes del inicio de la estrategia y poseer un (1) reportaje en revistas desde el segundo mes. Se medirá como positiva la evaluación si se lograron llevar a cabo un mínimo de 12 programas de radio y 3 reportajes en revistas.
- Se espera que los resultados cuantitativos del plan de relaciones públicas sean un mínimo de un (1) programa de radio quincenal a partir del primer mes, y de un (1) reportaje en revistas a partir del segundo mes. De esta forma, en los seis (6) meses que durará el plan de comunicaciones integradas de marketing se habrán realizado.
- Encuesta al momento de la inscripción o visita de nuevos clientes potenciales a la Escuela: En la ficha de inscripción formal, para alumnos nuevos debe incluirse un formato con las siguientes preguntas: ¿por cuál medio se enteró de la existencia de la Escuela Cóndor Yoga? y ¿qué elemento influyó en usted para escoger a Cóndor Yoga? Estas preguntas permitirán monitorear la efectividad del plan de comunicaciones para atraer nueva clientela y la utilidad de los mensajes y medios.

VIII CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 Conclusiones

- El estudio indica que la Escuela Cóndor Yoga es una organización pequeña que se encuentra en la primera fase de crecimiento y expansión de las comunicaciones de su servicio. Se realizó el análisis de la misma, en el cual se determinó que posee el potencial y las herramientas necesarias para atraer nuevo clientes y afianzar los existentes y así consolidar la venta de sus servicios.
- Se pudo comprobar que la mayoría de la muestra encuestada es femenina de edad entre 26 a 33, con una formación profesional y estilo de vida activo orientada hacia la práctica de actividades corporales; poseen un interés creciente en el yoga y las terapias alternativas. Sin embargo, 59,5% de la muestra asiste a otras escuelas o centros de yoga por falta de información llamativa que las direcciona a la compra de los servicios de la Escuela Cóndor Yoga.
- 62,7% de los encuestados expresaron que su práctica de yoga posee la finalidad de combatir el estrés, seguido a esto indicaron que también la realizan para el crecimiento personal. Ante esto se determinan que los clientes actuales y potenciales utilizan el yoga con el objetivo de lograr su bienestar y mantenerse saludables física y emocionalmente.
- En relación a las comunicaciones por parte de la Escuela recibidas por la muestra, 56,8% recibe información eventualmente, en su mayoría a través de Facebook®, en la sede de la Escuela y mediante folletos. A través de la investigación, se percibió un bajo porcentaje en el uso de comunicaciones mediante la página web de la organización y Twitter®.

- 61,1% de los empleados expresa que no existen formatos formales para la emisión de comunicaciones en la Escuela, mantienen diariamente comunicaciones informales respecto a temas de trabajos mediante conversaciones y correo electrónico. Estas percepciones demostraron que para informar a los trabajadores se aplica un único medio de comunicación. Asimismo, los empleados muestran interés en recibir información acerca de cursos de formación, retiros de yoga, horarios de las clases, etc.
- Con relación a la competencia, se determinó que ambas escuelas o centros de yoga hacen uso de Facebook® y Twitter® para establecer comunicaciones con sus clientes actuales y potenciales. Siendo la más reconocida por la muestra la empresa Soham Yoga con 48%.
- El elemento diferenciador o ventaja competitiva de la Escuela Cóndor Yoga consiste en que posee instructores con formación académica en profesorado de yoga, de seis meses o más de duración, avalados por la Federación Internacional de Yoga y que ostentan más de 5 años de experiencia dando clases. 72,2% de sus empleados consideran que la Escuela Cóndor Yoga es diferente a su competencia por el servicio que presta y por el personal que labora en la misma. Sin embargo expresan como principales debilidades de la organización las comunicaciones internas y externas y la infraestructura.
- 41,5% de la muestra expresó que al recibir información de la Escuela Cóndor no se sienten animados a adquirir los servicios que ofrece la organización en relación al yoga y a las terapias alternativas, debido a la falta de información detallada o información poco llamativa.
- Los clientes actuales y potenciales requieren de mensaje claves estimulantes, establecidos a través de los medios de mayor uso que estimulen el conocimiento,

por parte de estos, de la Escuela Cóndor Yoga como una organización que ofrece el mejor servicio y aporta bienestar a la vida de sus clientes.

- En conclusión, el presente trabajo de grado, de carácter exploratorio, se llevó a cabo con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Escuela Cóndor Yoga.

La investigación del mercado en el que se desarrolla la empresa y el estudio de la muestra permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización tomando en cuenta su competencia.

A partir del procesamiento de los datos y del análisis de los resultados, se tomaron en cuenta las necesidades de la Escuela Cóndor Yoga y la de sus públicos internos y externos.

La estrategia planteada ofrece las respuestas a los requerimientos de la organización, ofreciendo así un plan de comunicaciones especializado para los empleados de la misma y uno adecuado al público externo; esto permite a la Escuela Cóndor Yoga diferenciarse de su competencia y lograr así fortalecerse en el mercado como el lugar al que todos acuden para crecer personal y espiritualmente.

VIII.2 *Recomendaciones*

- La Escuela Cóndor Yoga debe aplicar la estrategia de comunicaciones integradas de marketing elaborada por las investigadoras, pues esta permitirá establecer un posicionamiento adecuado para la organización que ayudará a consolidarse exitosamente en el mercado.
- Se debe hacer seguimiento mensual, trimestral y semestral de los resultados, para realizar los ajustes pertinentes a la consecución de los objetivos de mercadeo y comunicación propuestos.
- La Escuela Cóndor Yoga debe enfocarse en mantener una comunicación constante con sus clientes actuales y potenciales, pues solo de esta forma puede establecer una relación con los mismos que reflejen la prioridad que le otorgan a sus consumidores. Se considera importante mantener la interactividad en la comunicación a través de constantes concursos y trivias.
- Se recomienda a la empresa mantener las terapias alternativas que la muestra se mostró interesada en recibir como las meditaciones guiadas, reiki y masajes con piedras. Asimismo, se deben tomar en cuenta aquellas que actualmente no se brindan en la Escuela como lo son la reflexología, las flores de Bach, la aromaterapia y la acupuntura.
- La página web debe actualizarse cada seis (06) meses, para de esta forma consolidarse como un portal de comunicación y acceso a la Escuela siempre disponible para los clientes.
- Realizar una encuesta, cada seis (06) meses, a los clientes internos para mantener un conocimiento del clima de la organización y la evaluación del mismo. Esto

permitirá buscar constantes mejoras y fortalecer las relaciones con los empleados.

- Llevar a cabo investigaciones anuales que permitan conocer la percepción de los clientes acerca del servicio que presta la Escuela Cóndor Yoga, para así conocer el posicionamiento de la Escuela y precisar el lugar que ocupan en el mercado con respecto a la competencia.
- Es importante que la Escuela realice el análisis de incremento de las ventas mensuales, y así identificar cuál ha sido la ganancia real que se ha obtenido a través de los cambios realizados en las áreas de comunicación y marketing. A partir de los números presentados, se calcula que el retorno de inversión de la implementación de esta estrategia puede lograrse en 9 meses; se espera que a los 6 meses se llega a la meta de 290 alumnos y estos se mantengan fieles a Cóndor Yoga, gracias al posicionamiento y el buen servicio recibido. En vista de que el ingreso de nuevos clientes es progresivo mes a mes, se proyecta un promedio de 15 nuevos clientes mensuales que se van sumando, con lo cual en el mes nueve (9) se calcula que habrá un ingreso por los 90 clientes nuevos de Bs. 409.500,00, es decir, muy ajustado al monto de inversión en el plan de comunicaciones integradas de marketing.
- En la ficha de inscripción se debe incluir la pregunta de: ¿por cuál medio se enteró de la existencia de la Escuela Cóndor Yoga? y ¿qué elemento influyó en usted para escoger a Cóndor Yoga? Estas preguntas permitirán monitorear la efectividad del plan de comunicaciones.
- Mantener la implementación de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing a largo plazo, mediante el uso de un plan de evaluación que permita la actualización de la estrategia que se llevará a cabo y así mantener la eficacia en las comunicaciones de la organización con su público interno y externo.

- Se sugiere que la organización Cónдор Yoga realice una revisión semestral de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing, con la finalidad de renovar constantemente sus comunicaciones, lo cual evitará su estancamiento en el mercado y fortalecerá las relaciones con los clientes a través del tiempo.

IX CAPÍTULO: BIBLIOGRAFÍA

IX.1 Fuentes bibliográficas

Datos de publicaciones no periódicas:

Aclaratoria de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (FCCPV).

Ángeles, E. Munch, L. (2001). *Métodos y técnicas de investigación*. (Segunda edición). México. Trillas.

Arias, C. (1973). *Curso sobre comunicación escrita*. Colombia. IICA.

Armstrong, G. Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (Sexta edición). México. Pearson Education.

Armstrong, G. Kotler, P. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (Décimo primera edición). México. Pearson Education.

Baack, D. Clow, K. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (Cuarta edición). México. Pearson.

Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (Sexta edición). República Bolivariana de Venezuela. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Bitlleston, J. (2003). *Los secretos del yoga*. EVERGREEN.

Bitner, M. Gremler, D. Zeithaml, V. (2009). *Marketing de servicios*. (Quinta edición). México. McGraw-Hill Educación.

- Calvo, S. Reinares, P. (2001). *Comunicación en internet*. España. Paraninfo.
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y Estadística: aplicaciones y métodos*. (Primera edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Calle, R. (1999). *El gran libro del Yoga*. (Primera edición). España. Ediciones Urano S.A.
- Chiapponi, F. (2008). *Yoga, teoría y práctica*. España. LIBSA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Chopra, D. Simon, D. (2004). *Las siete leyes espirituales del yoga*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Costa, J. (2011). *Identidad Corporativa*. (Primera edición). México. Trillas.
- De Gortari, S. Gutiérrez, E. (1997). *Hacia una comunicación administrativa integral*. (Tercera edición). México. Trillas.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. (Cuarta edición). España. ESIC Editorial.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (Tercera edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, P. (2008). *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*. (Quinta edición). México. UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Hill, C. Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. (Octava edición). México. McGraw-Hill Educación.

Ivancevich, J. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Colombia. IRWIN.

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (Séptima edición). España. Pearson Education.

Kerlinger, F. Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (Cuarta edición). Mc Graw Hill.

Leal, R. (2004). *Mejora tu salud con Yoga terapia*. Argentina. Libros en Red.

Libaert, T. (2010). *El plan de comunicación organizacional*. México. EDITORIAL LIMUSA.

Lidell, L. Narayani. Rabinovitch, G. (2007). *El nuevo libro del yoga*. (Primera edición). Barcelona. GAIA.

Martin, E. (2002). *Volver al Yoga*. Argentina. Ojos de papel ediciones.

Matthews, J. Buzzell, Jr. Levitt, T y Frank, R. (1970). *Marketing*. España. Hispano Europea. ESADE.

Maureira, J. (2006). *El Yoga no es religión*. Argentina. Yoga Kai Argentina.

Picozzi, M. (2003). *Yoga, la senda de la armonía*. (Primera edición en español). Barcelona. 7HILL.

Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. México. Cía Editorial Continental.

Ramírez, T. (1996). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. (Tercera edición). Caracas. Carhel.

Raynaud, S. (1961). *Yug, Yoga, Yoghismo, una matesis de psicología*. Colombia. Menorah.

Robbins, S. Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava edición). México. Pearson Education.

Soto, A. *Principios de estadística*. (1990). Caracas. Panapo de Venezuela.

Stanton, W. (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (Tercera edición). México. McGraw-Hill.

Tamayo, M. (1993). *El proceso de la investigación científica*. (Segunda edición). México. Editorial Limusa.

Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. (Primera edición). México. Alfaomega Grupo Editor.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.

IX.2 Fuentes de publicaciones periódicas

Sánchez, M. (2012). Yoga integral: síntesis de bienestar. *Sala de Espera*. Nro. 150. 54-55.

IX.3 Fuentes electrónicas

Báez, Quinquela y Chambord. (2003). *Origen del hatha yoga*. 15 abril de 2012. <http://www.oapy.org/yogaorigen.htm>.

NacionPM.com. (2011). *Análisis del mercado. Ejecutando un Store Check*. 8 de diciembre de 2013. <http://www.nacionpm.com/?s=store+check+&x=0&y=0>.

Ortega. (2008). *Ashtanga Vinyasa Yoga*. 29 de enero de 2013.
<http://www.yogakai.com/ortega.htm>.

Sadhanayoga.com. (2011). *Bienvenido a Sadhana Yoga*. 22 de enero de 2013.
<http://sadhanayoga.com.ve/sadhanayoga/index.html>.

Soham.com. (2010). *Soham Yoga*. 20 de junio de 2012. <http://www.sohamyoga.com.ve>.

IX.4 Fuentes vivas

Ezenarro Jorge. Profesor de estadística de la Universidad Católica Andrés Bello. Enero. 2012.

Barazarte Victoria. Propietaria de la Escuela Cóndor Yoga. Junio. 2012.

Mornroy Adriana. Propietaria de Yoga Center. Marzo. 2002.

Swamini Sundariananda. Presidenta de la Asociación Venezolana de Yoga. Junio, 2012.

Swami Maitreyananda. Presidente de la Federación Internacional de Yoga. Julio, 2012.

Viera Andrea. Propietaria de Sadhana Yoga. Febrero 2013.

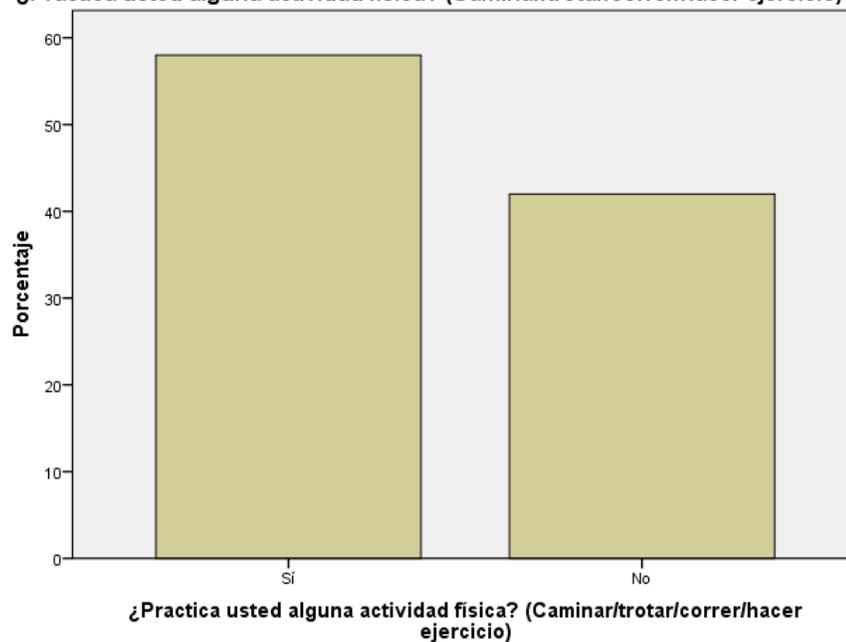
X CAPÍTULO: ANEXOS

Anexo 1

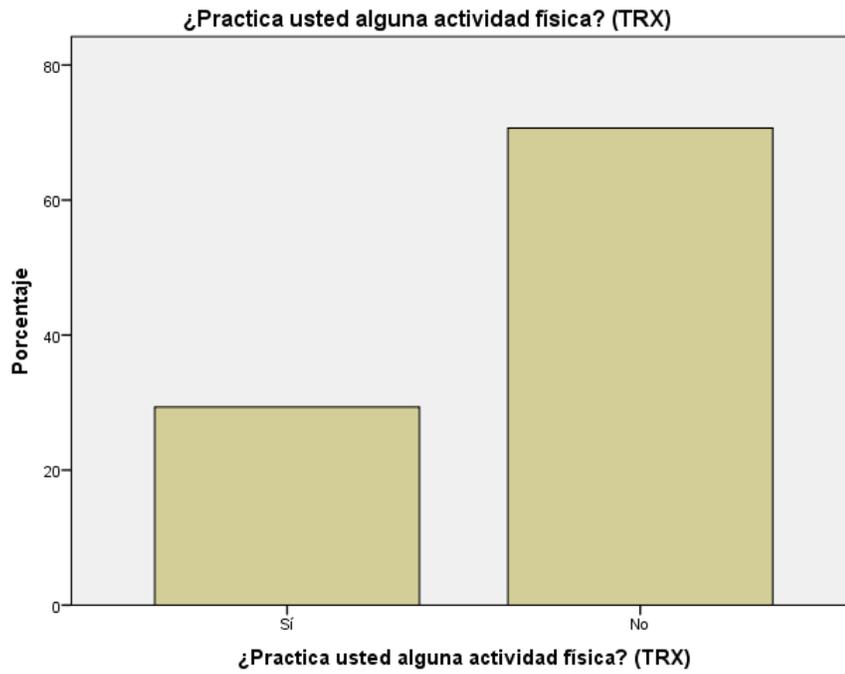


Anexo 2

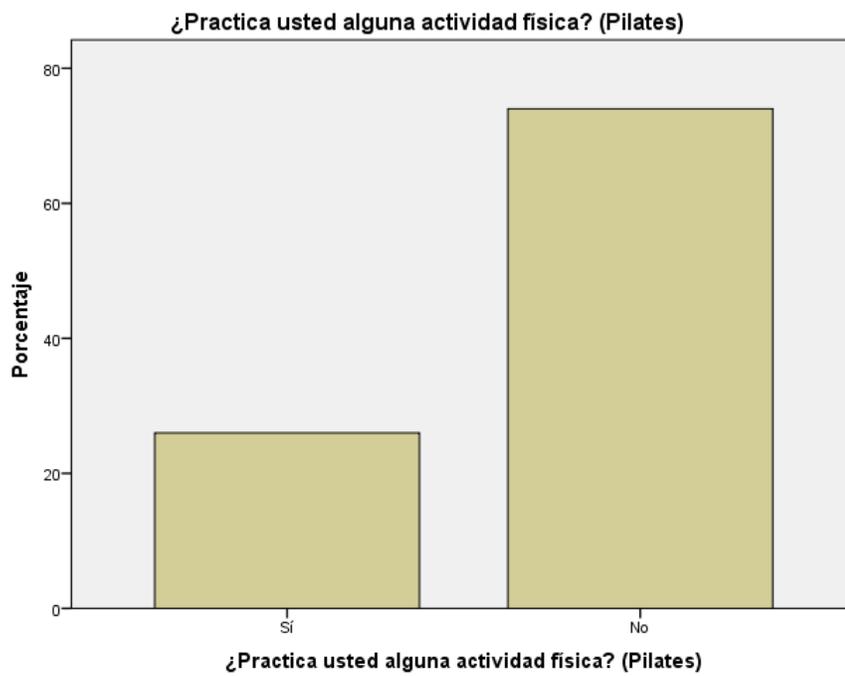
¿Practica usted alguna actividad física? (Caminar/trotar/correr/hacer ejercicio)



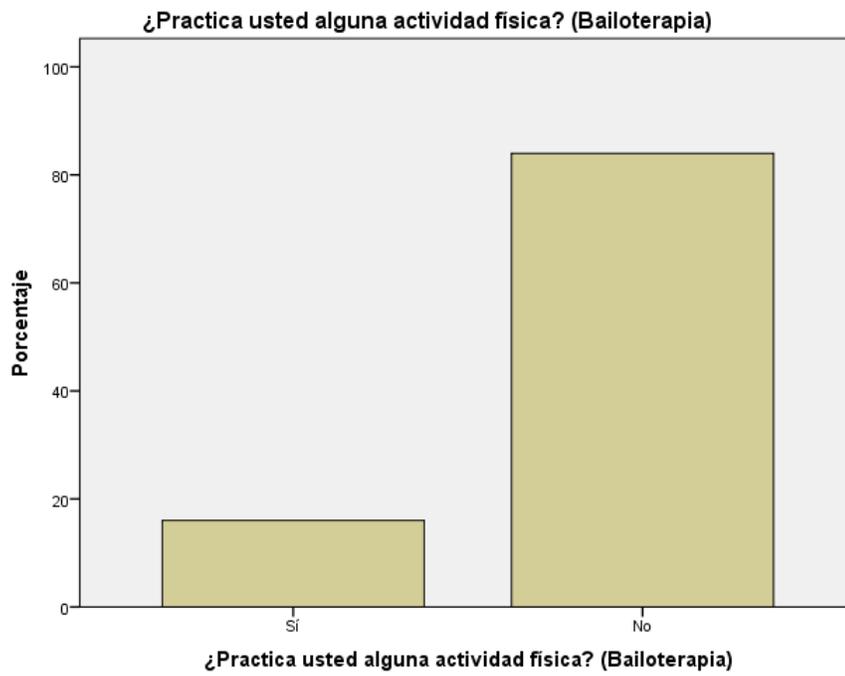
Anexo 3



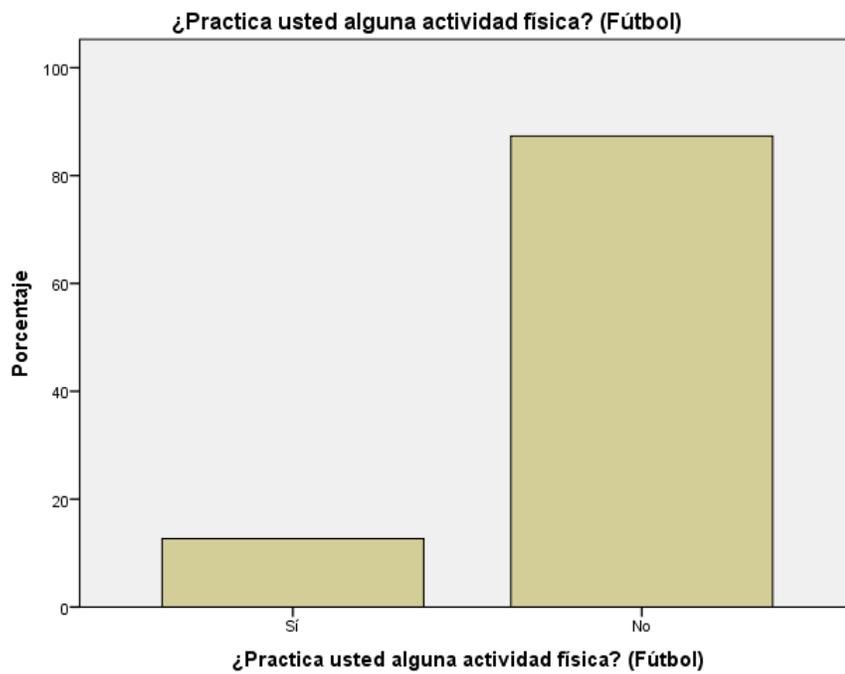
Anexo 4



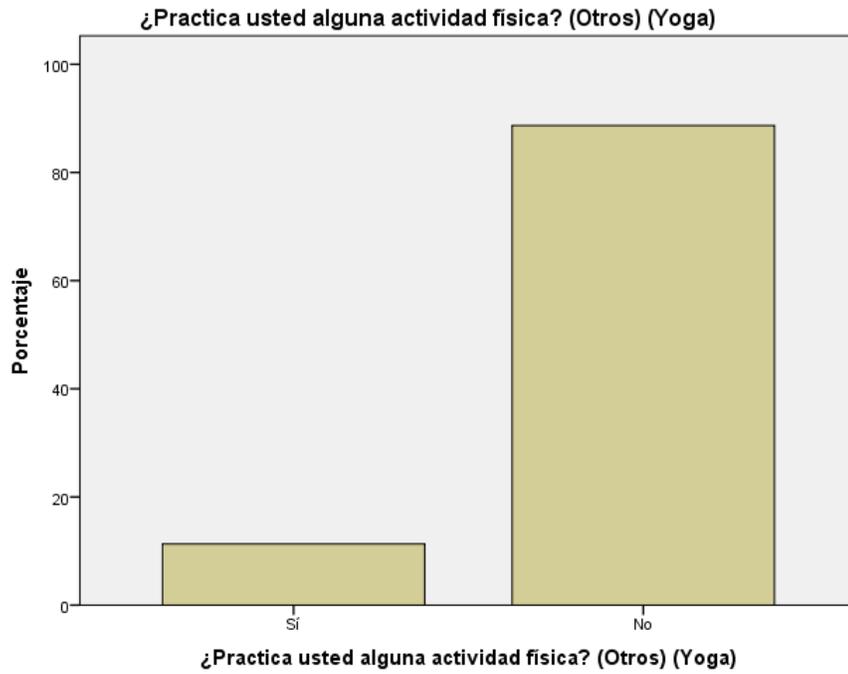
Anexo 5



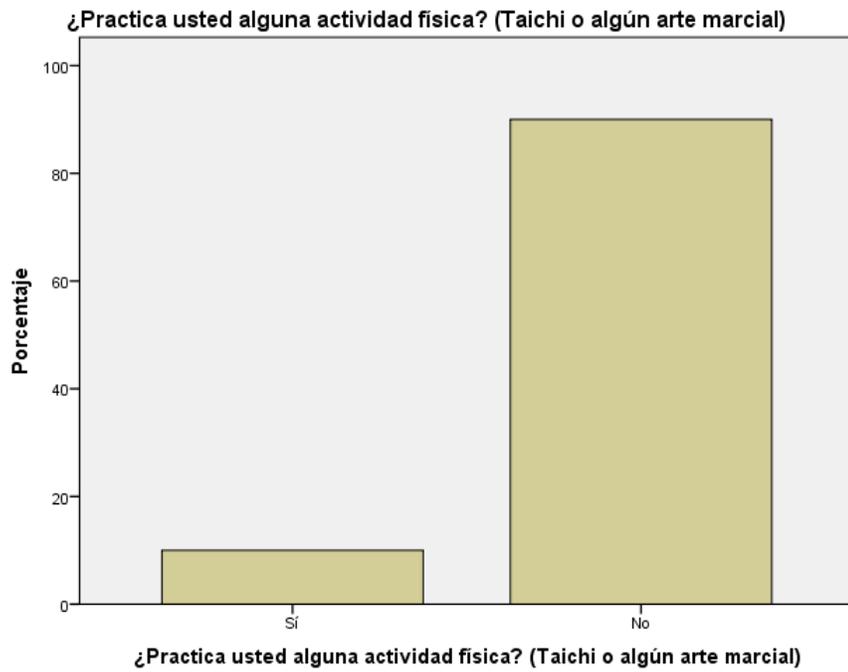
Anexo 6



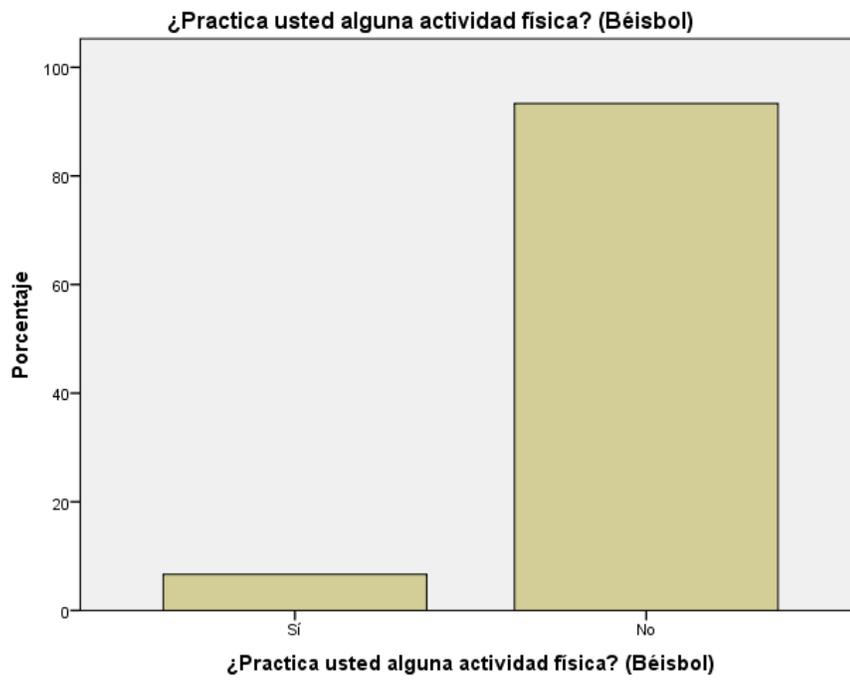
Anexo 7



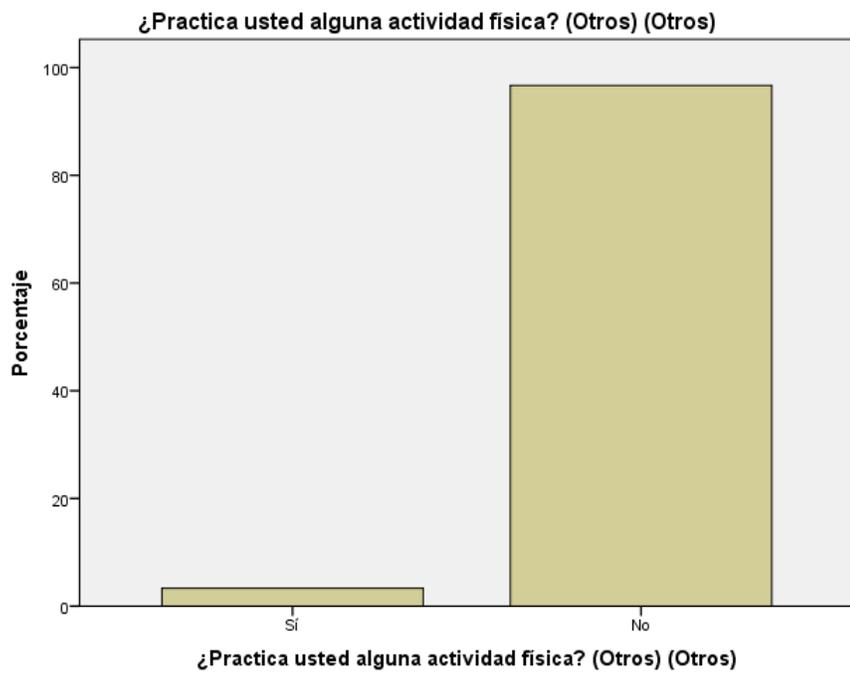
Anexo 8



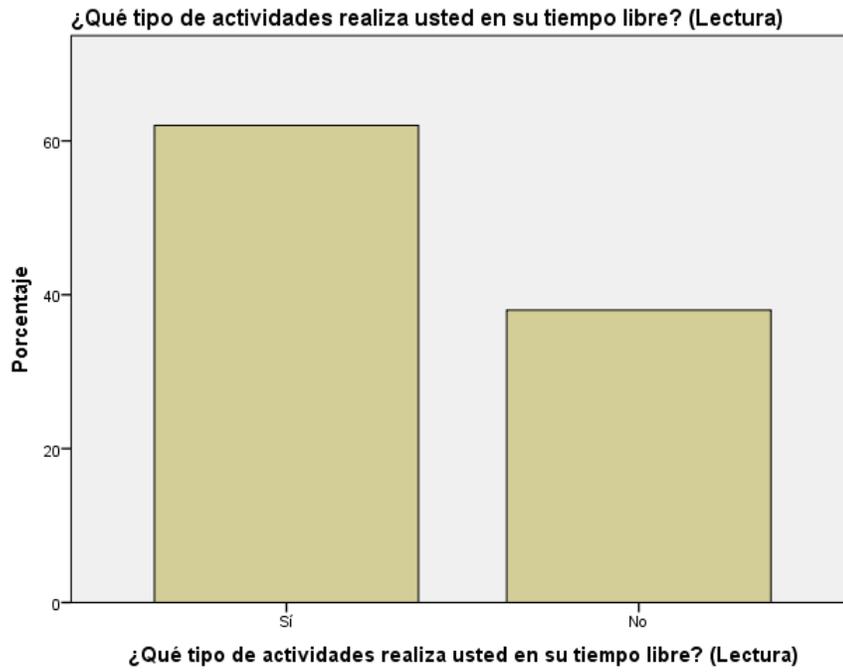
Anexo 9



Anexo 10



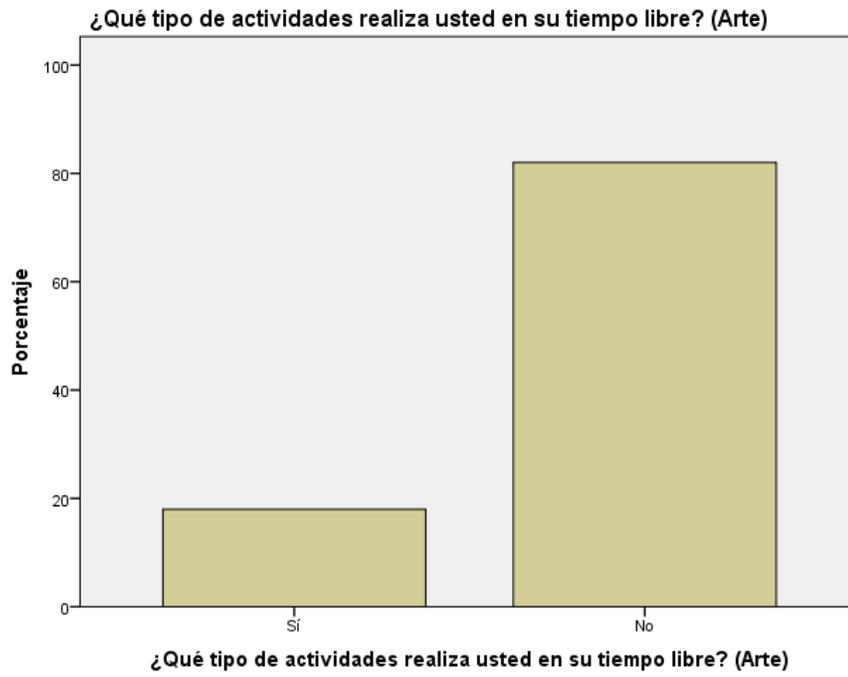
Anexo 11



Anexo 12



Anexo 13

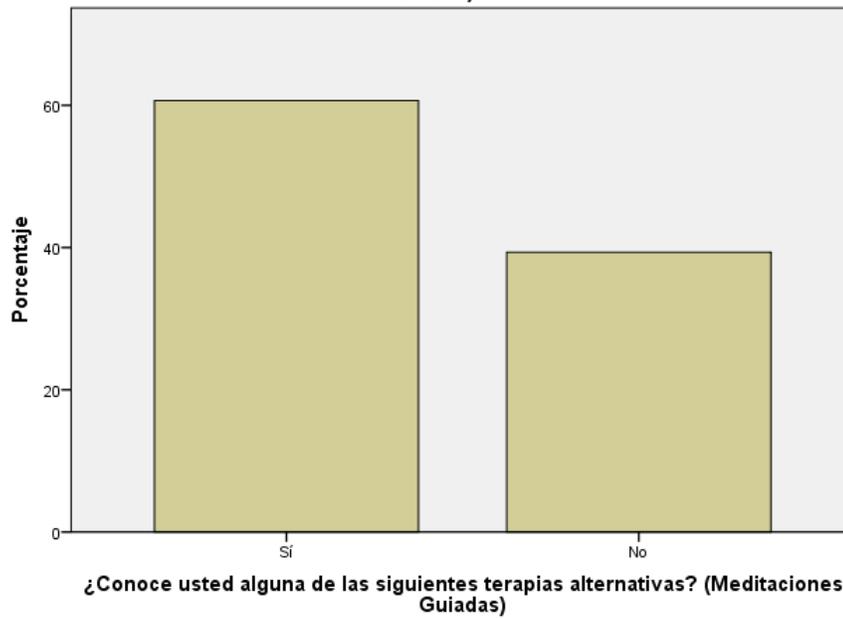


Anexo 14



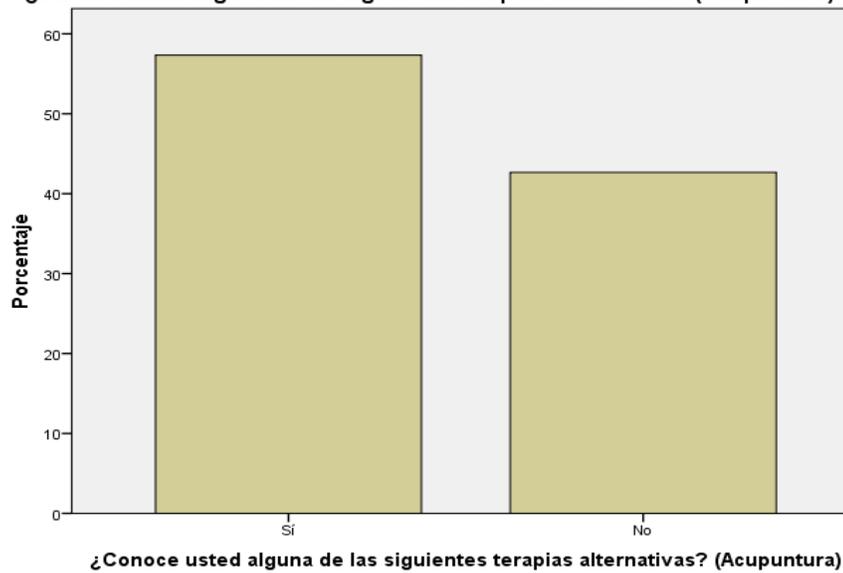
Anexo 15

¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas? (Meditaciones Guiadas)

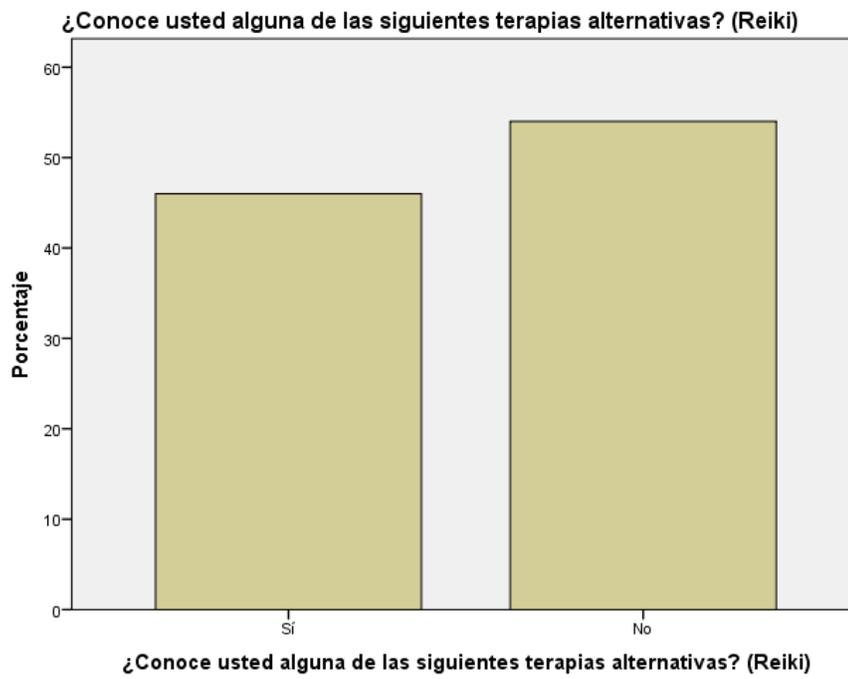


Anexo 16

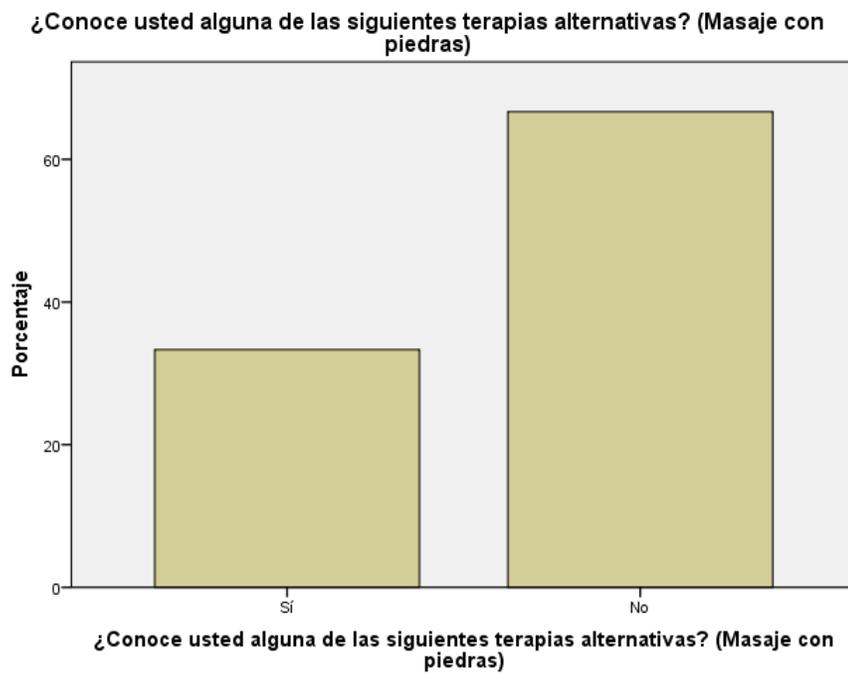
¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas? (Acupuntura)



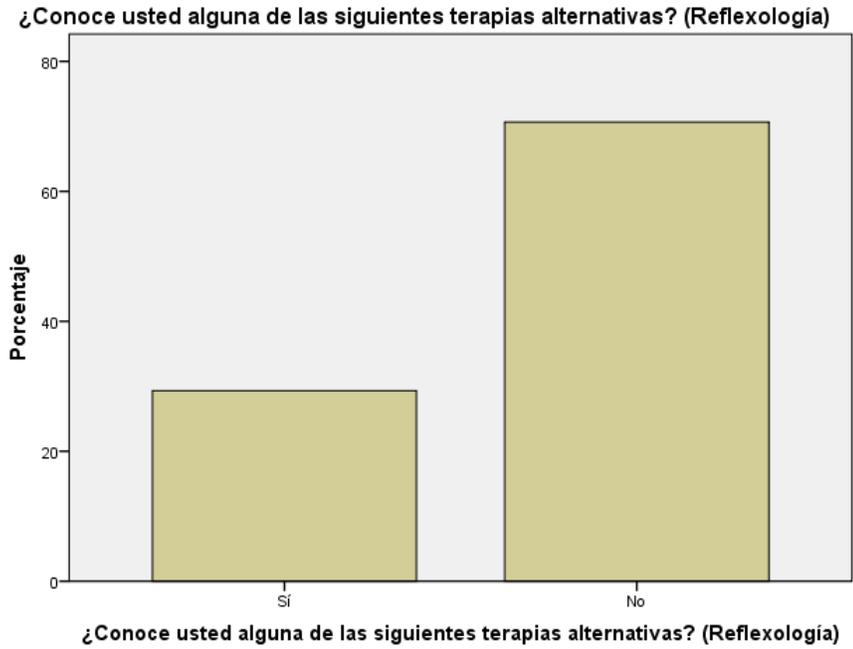
Anexo 17



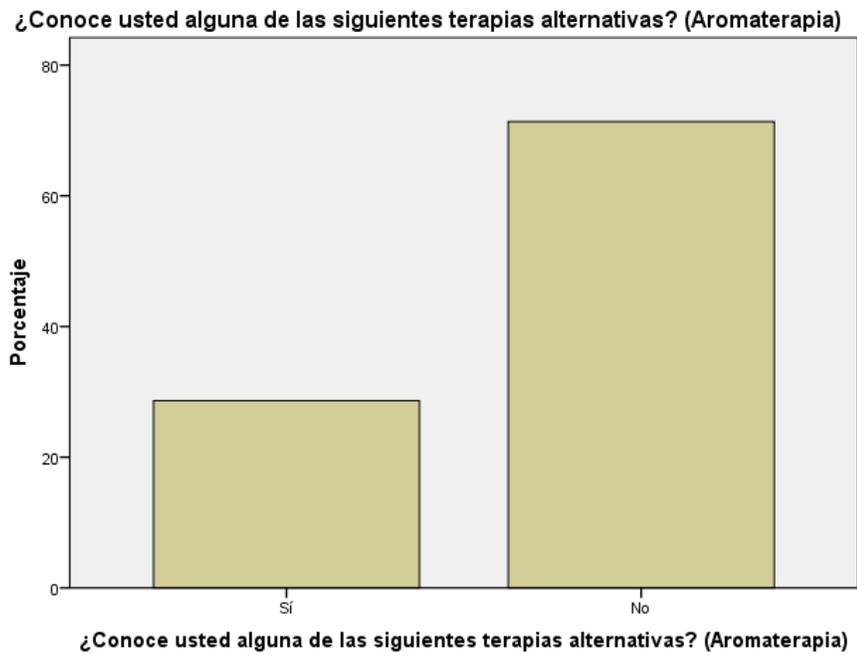
Anexo 18



Anexo 19

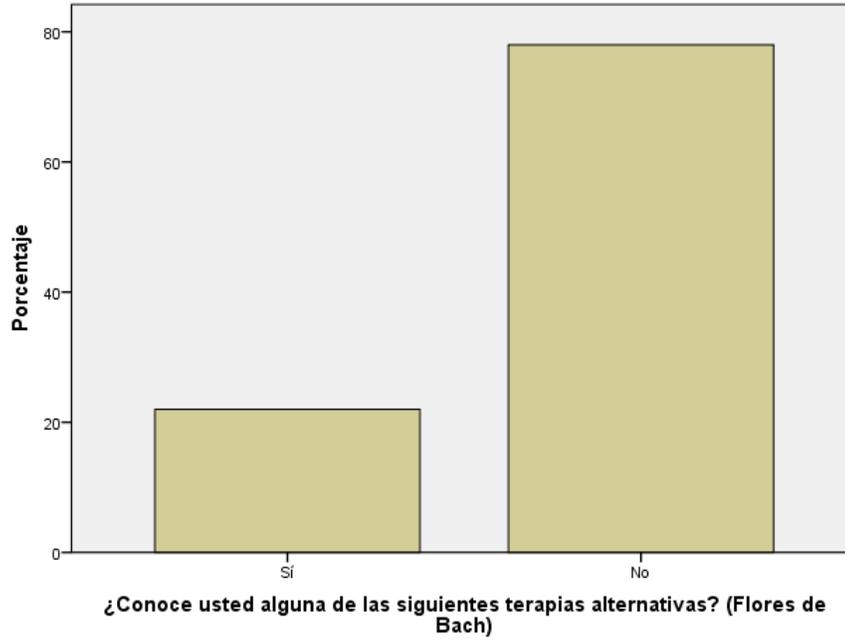


Anexo 20



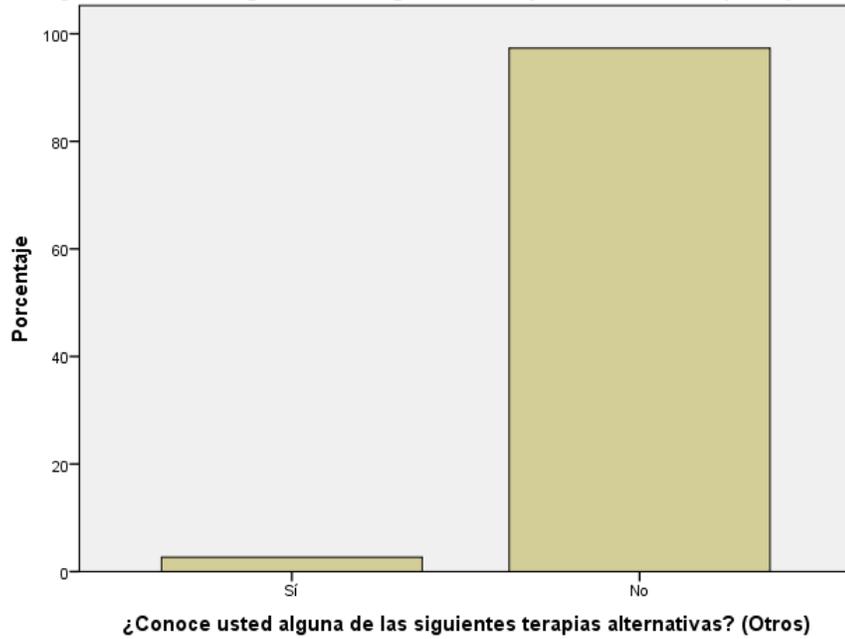
Anexo 21

¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas? (Flores de Bach)



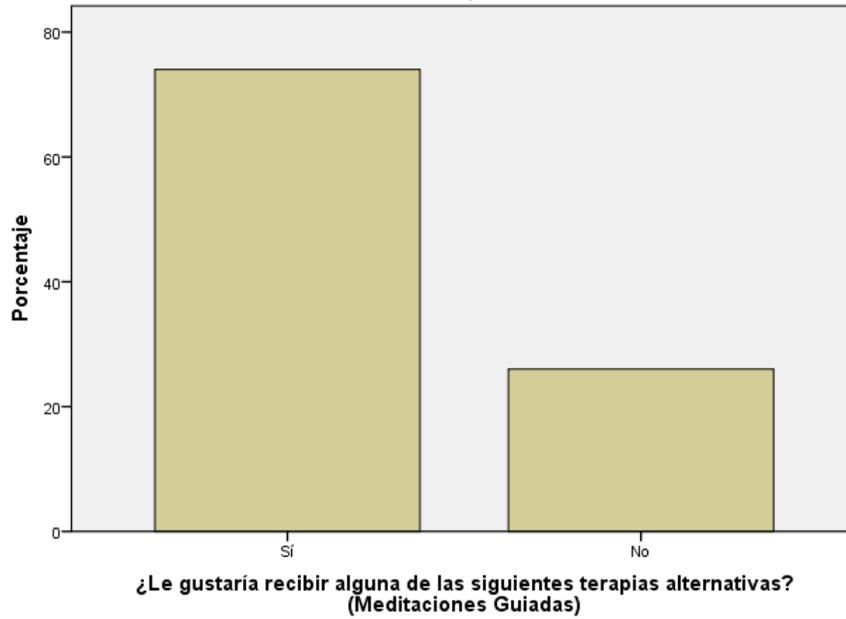
Anexo 22

¿Conoce usted alguna de las siguientes terapias alternativas? (Otros)



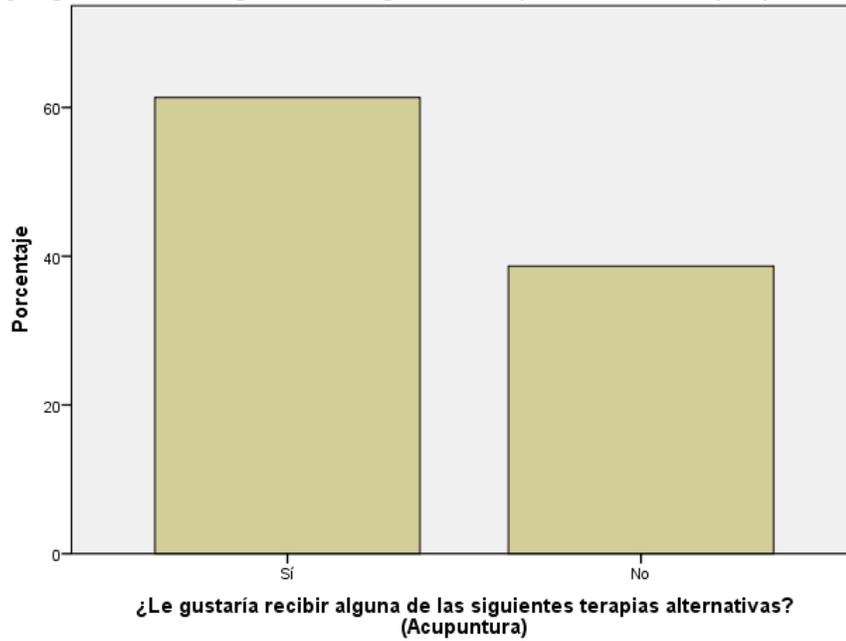
Anexo 23

¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas? (Meditaciones Guiadas)

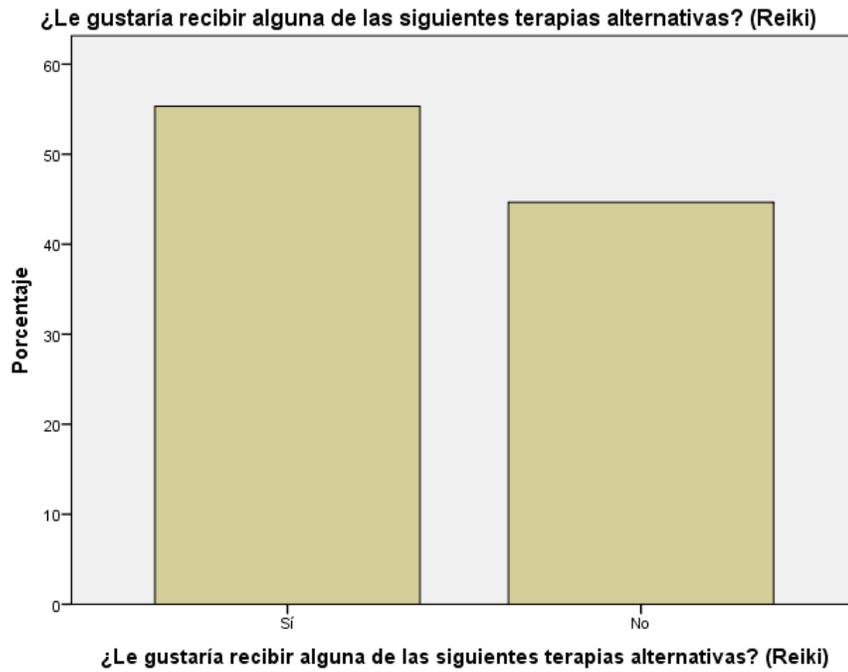


Anexo 24

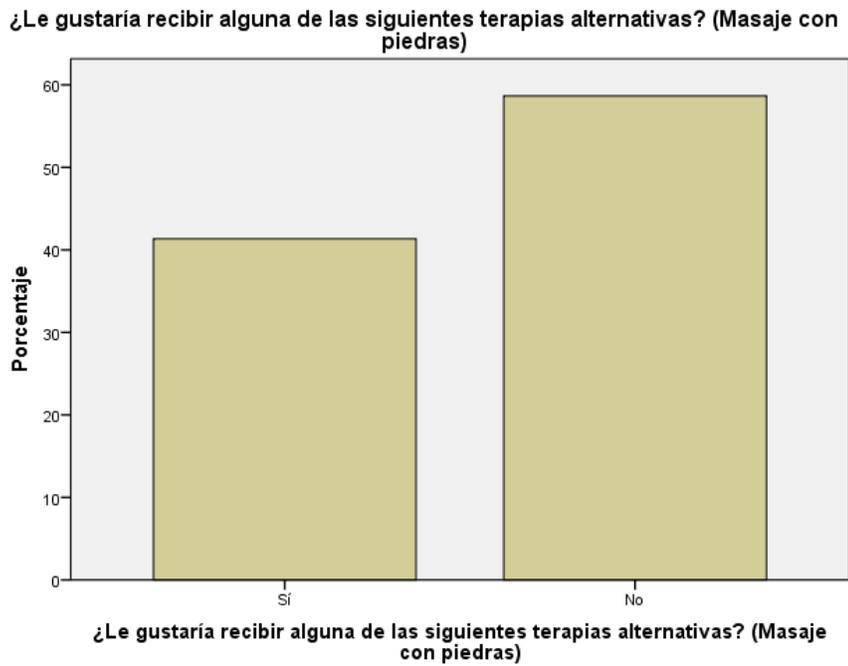
¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas? (Acupuntura)



Anexo 25

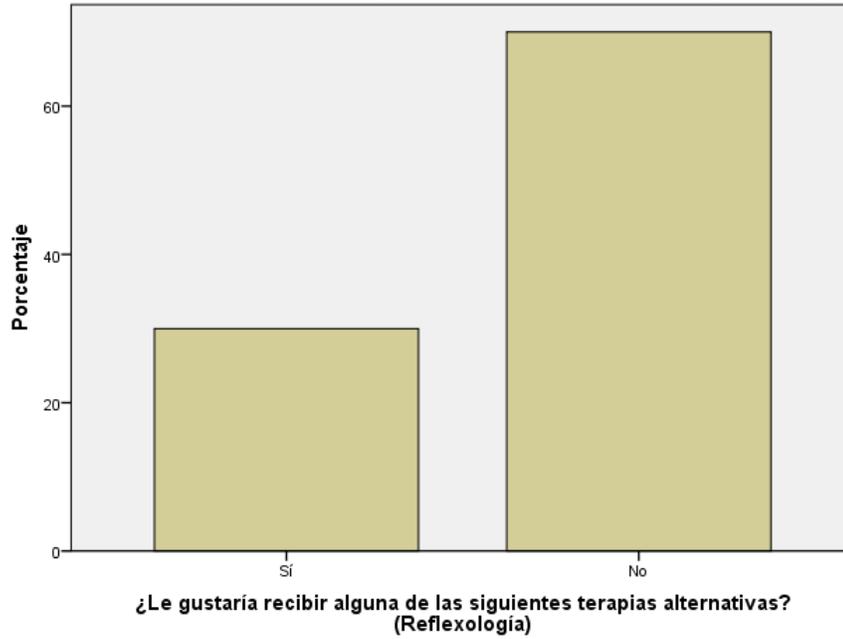


Anexo 26



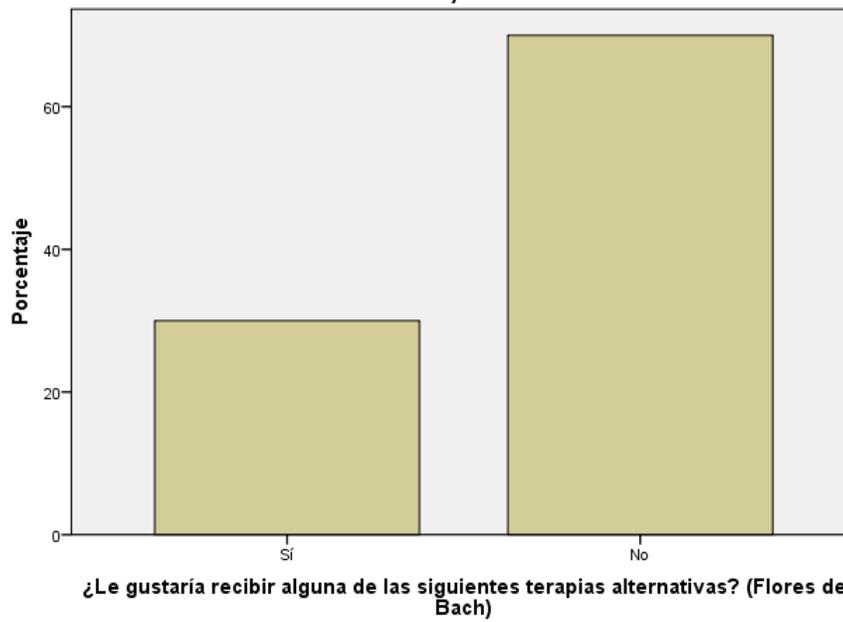
Anexo 27

¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas? (Reflexología)

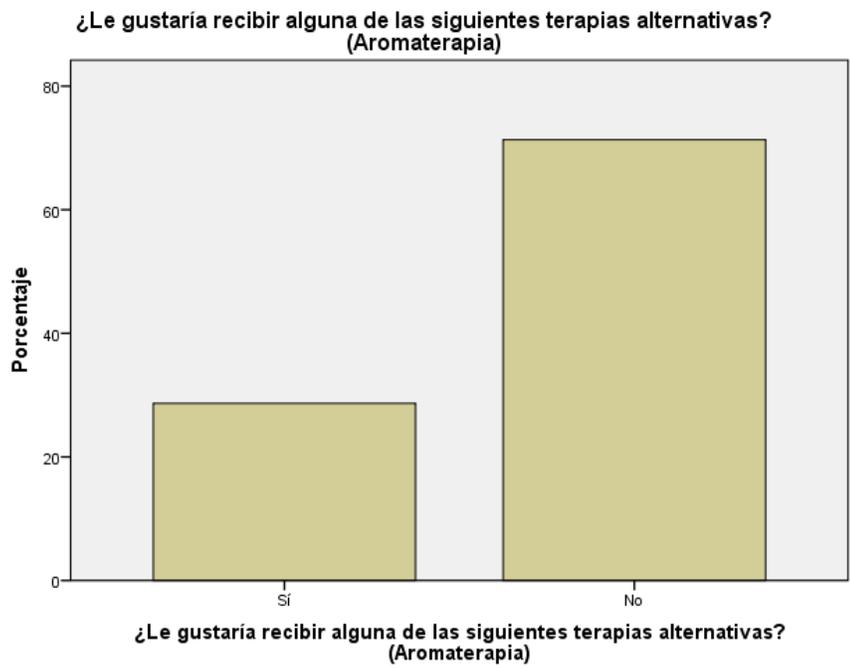


Anexo 28

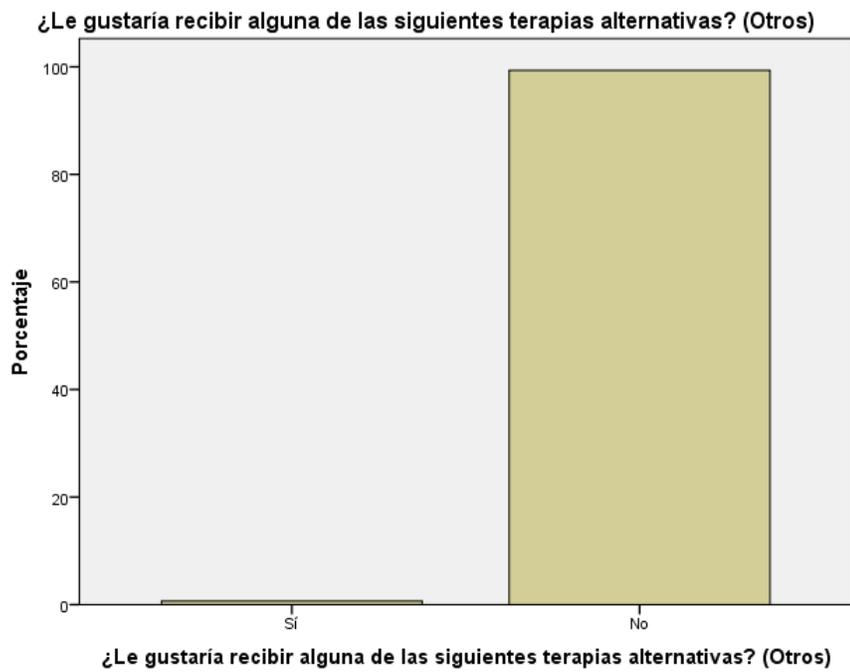
¿Le gustaría recibir alguna de las siguientes terapias alternativas? (Flores de Bach)



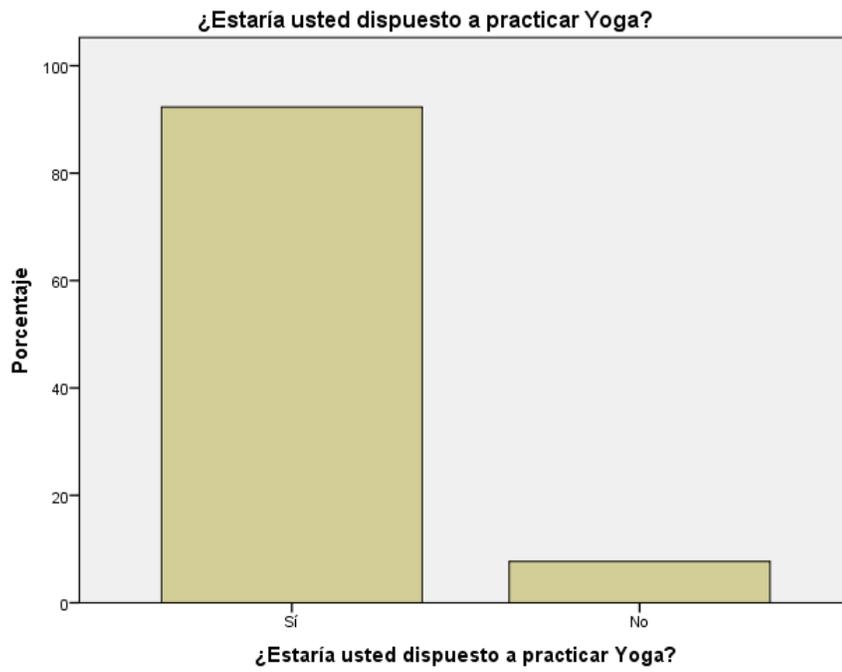
Anexo 29



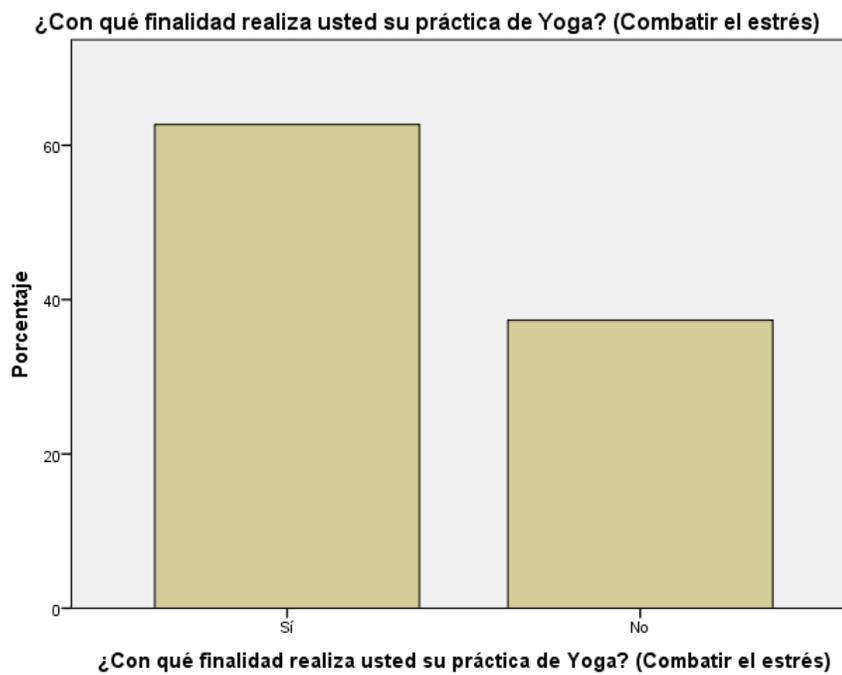
Anexo 30



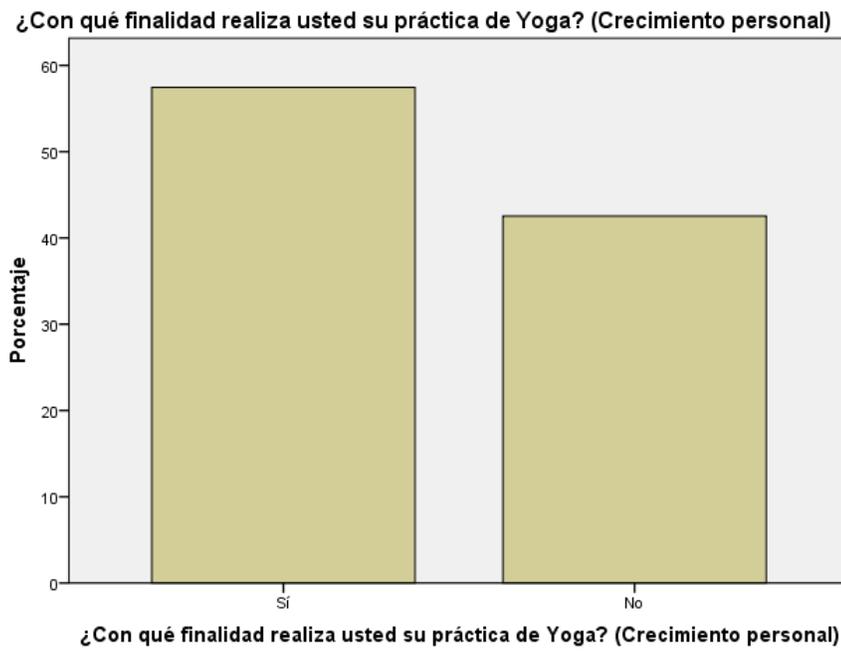
Anexo 31



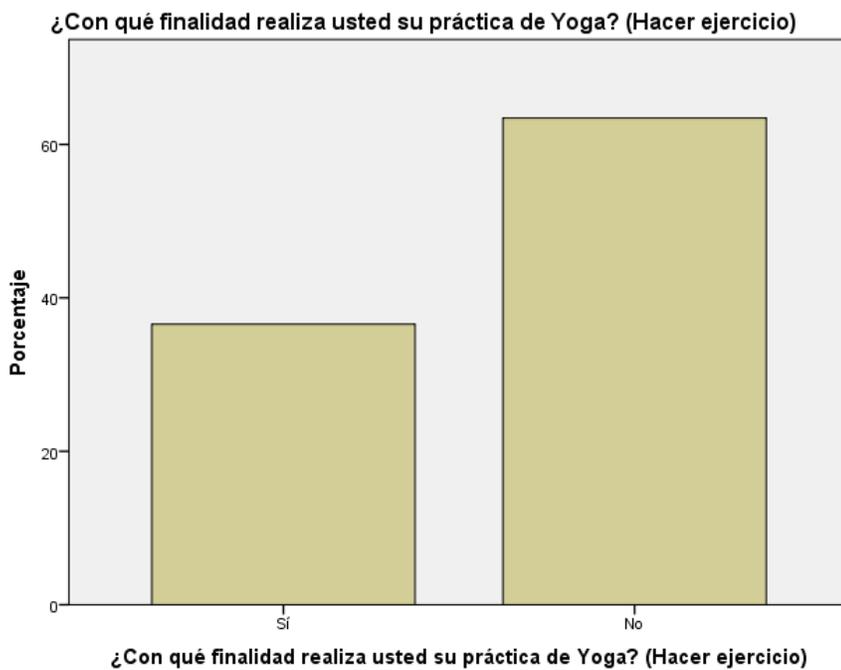
Anexo 32



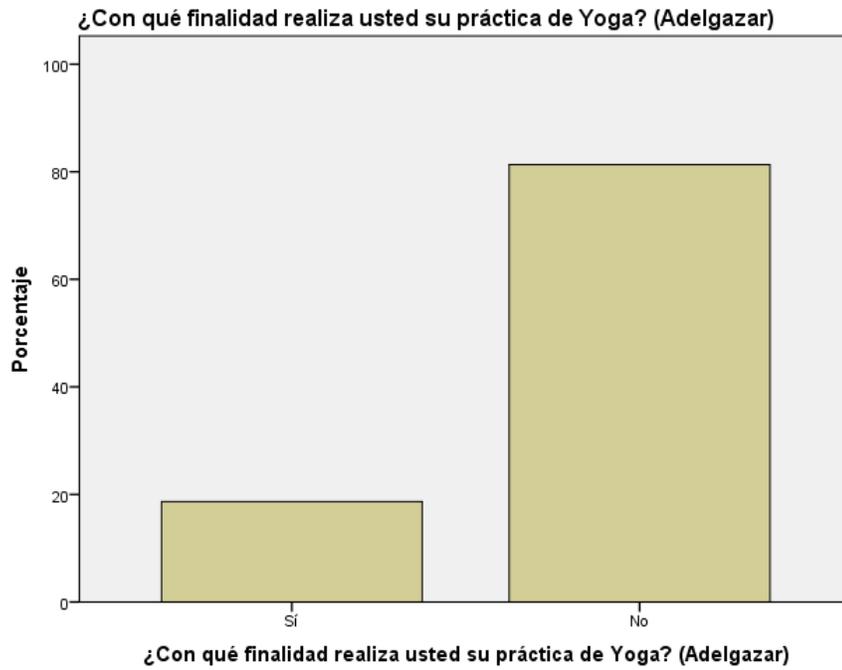
Anexo 33



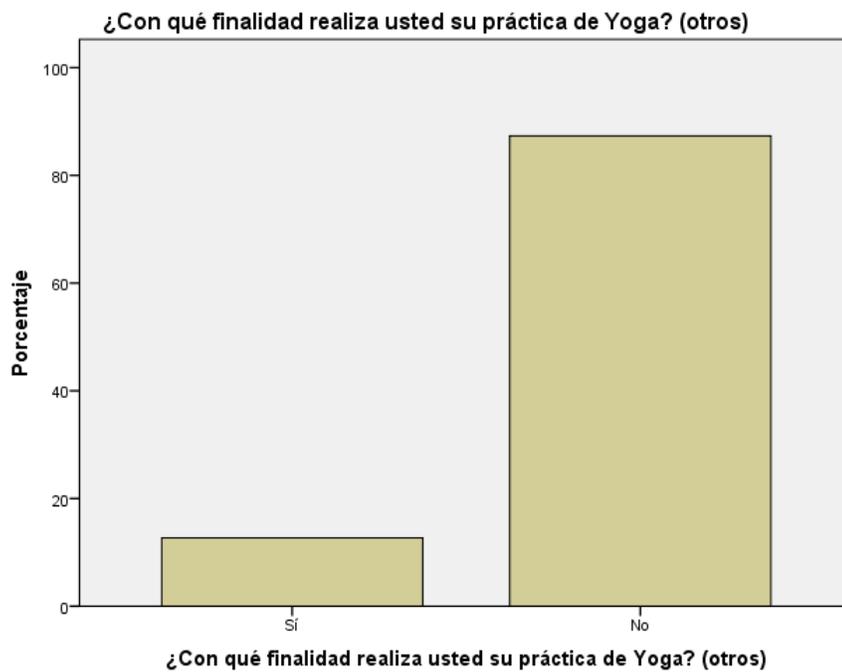
Anexo 34



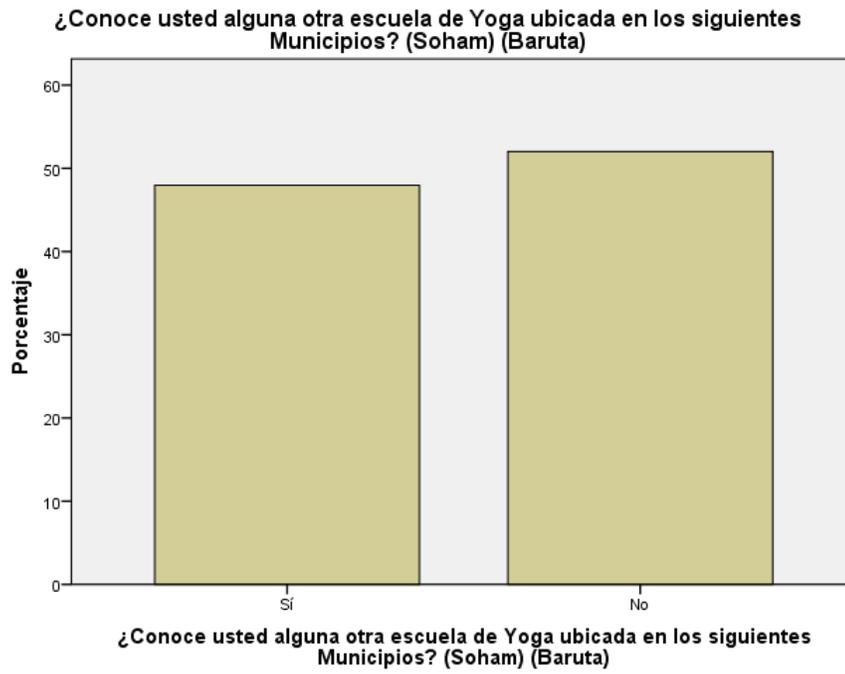
Anexo 35



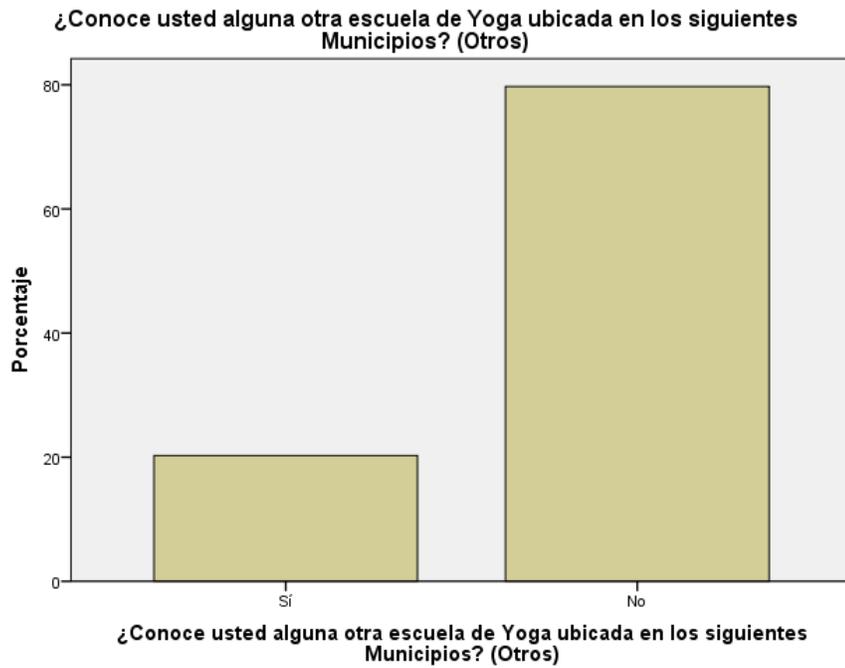
Anexo 363



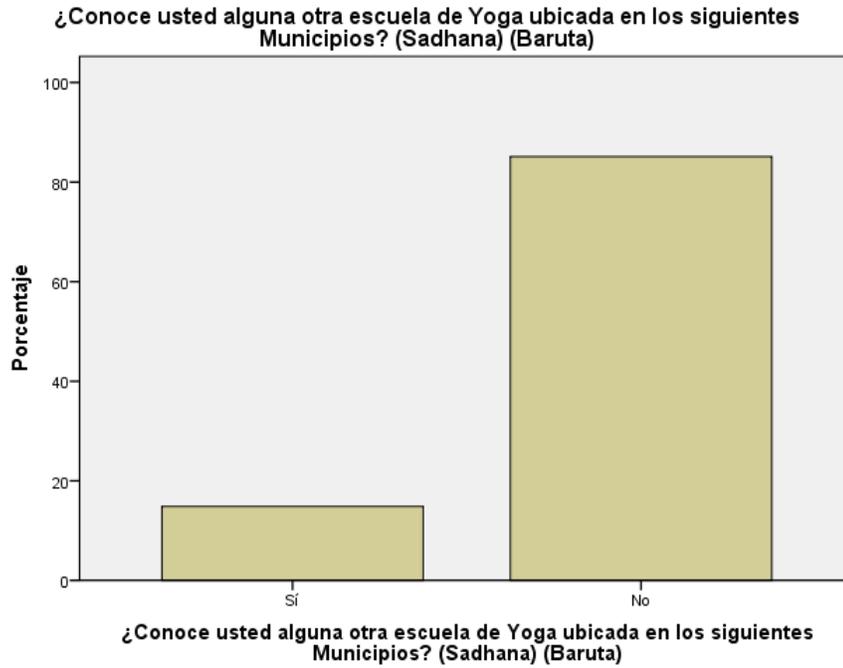
Anexo 37



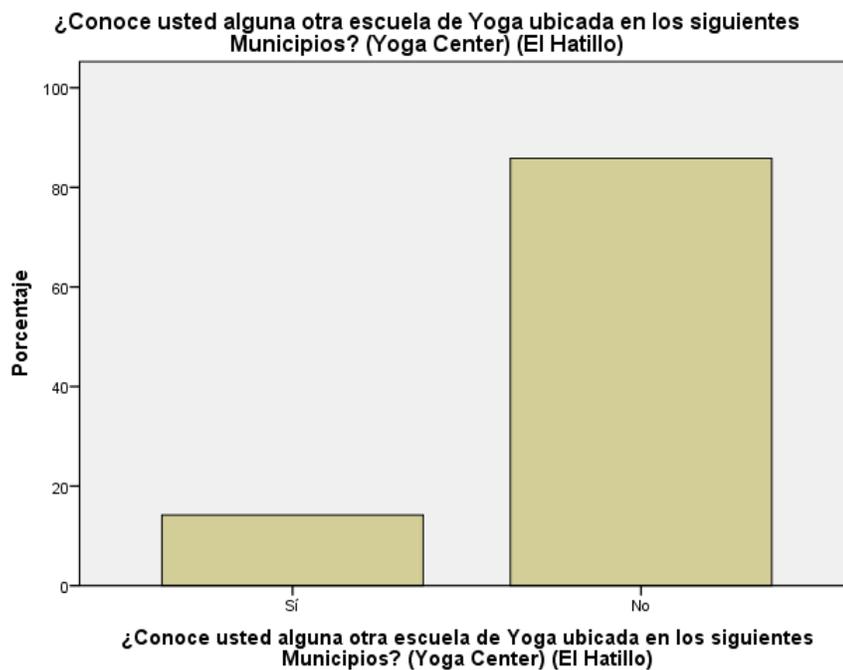
Anexo 38



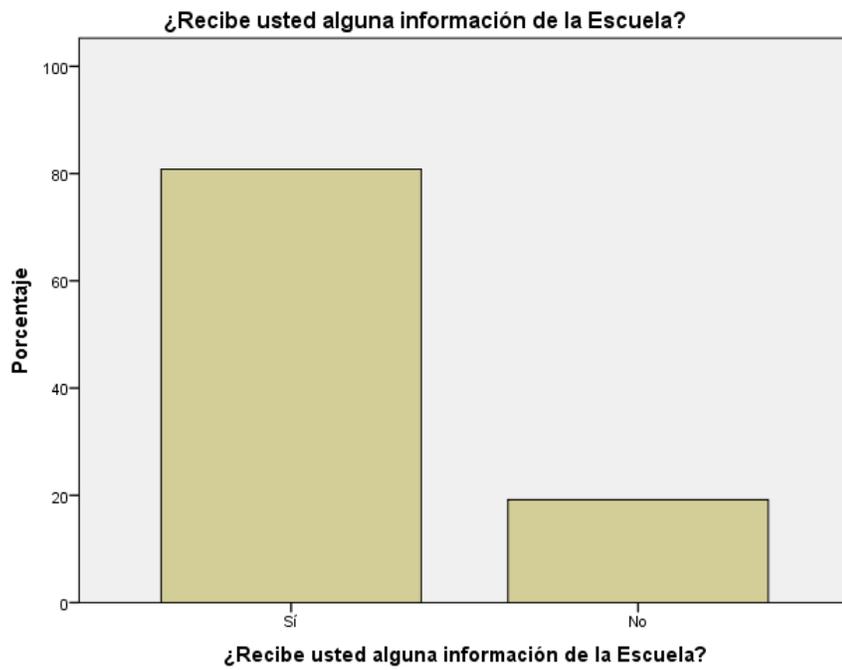
Anexo 39



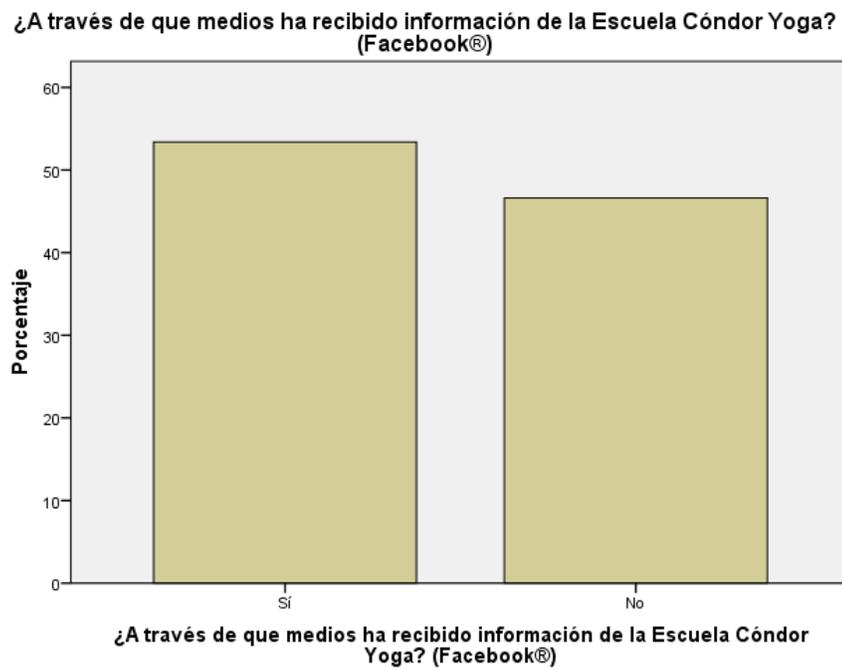
Anexo 40



Anexo 41

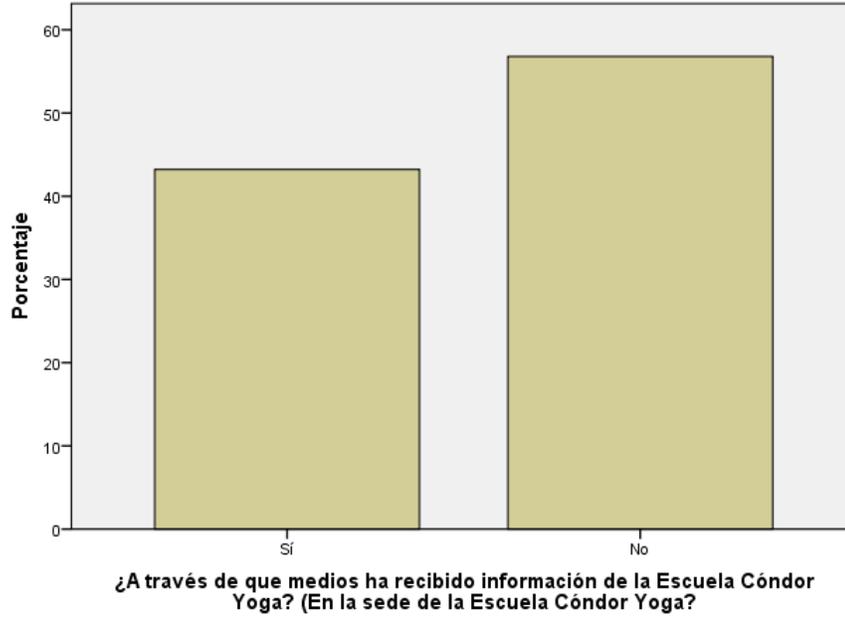


Anexo 42



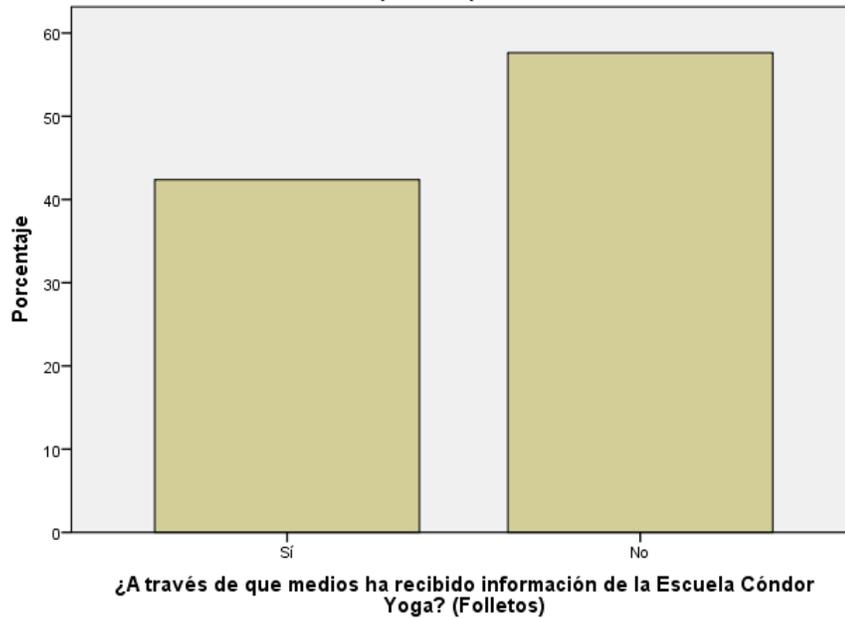
Anexo 43

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(En la sede de la Escuela Cóndor Yoga?)



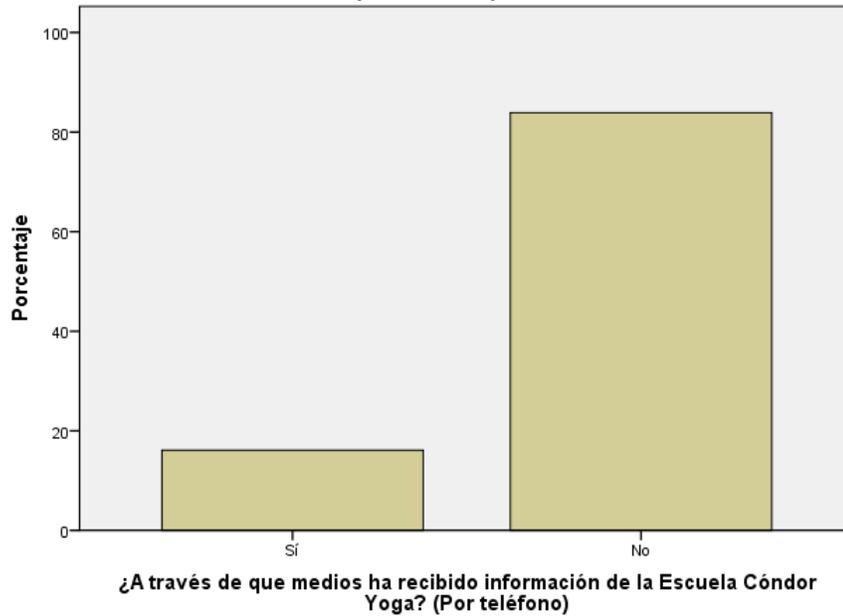
Anexo 44

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(Folletos)



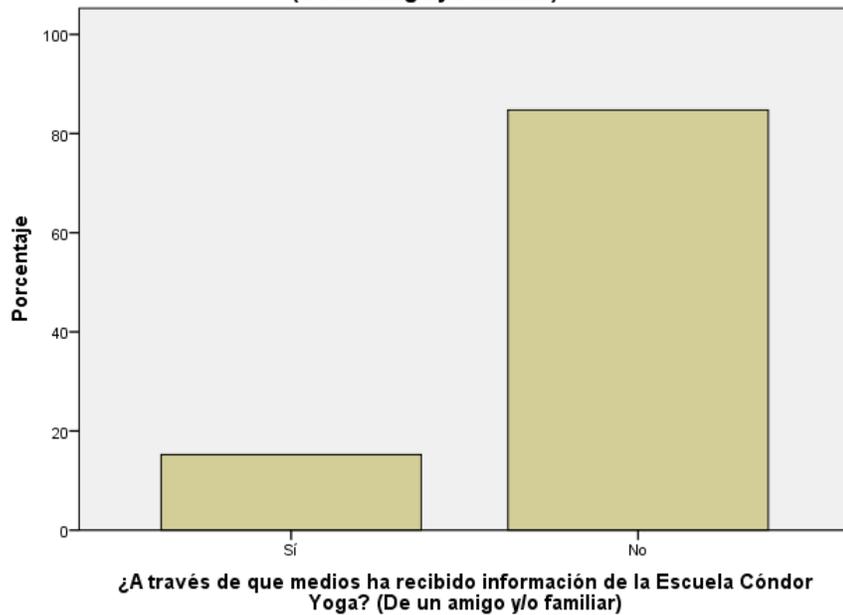
Anexo 45

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(Por teléfono)



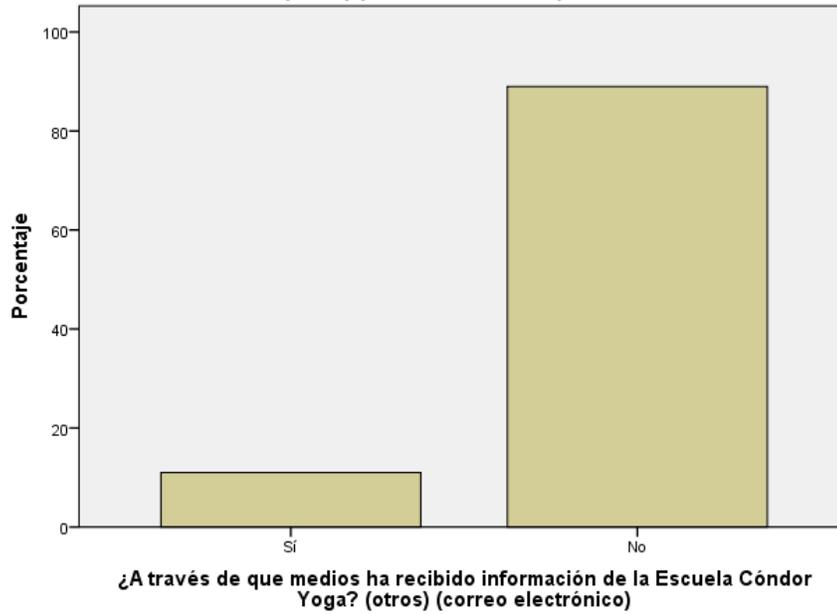
Anexo 46

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(De un amigo y/o familiar)



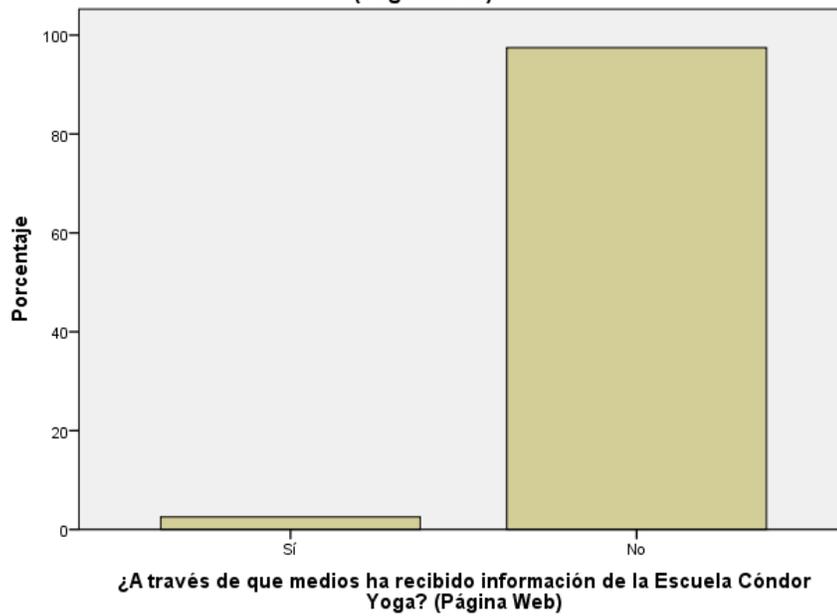
Anexo 47

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(otros) (correo electrónico)



Anexo 48

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(Página Web)



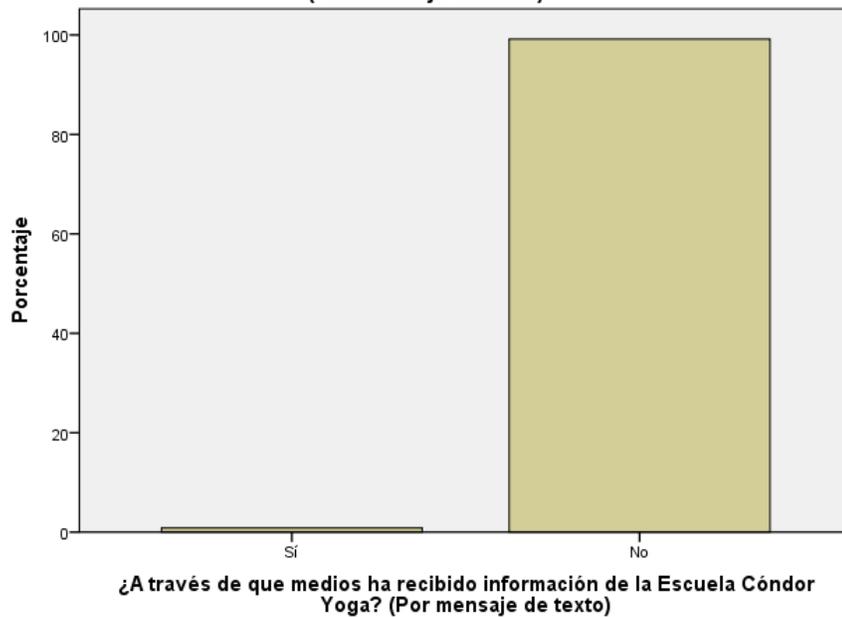
Anexo 49

¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(Twitter®)

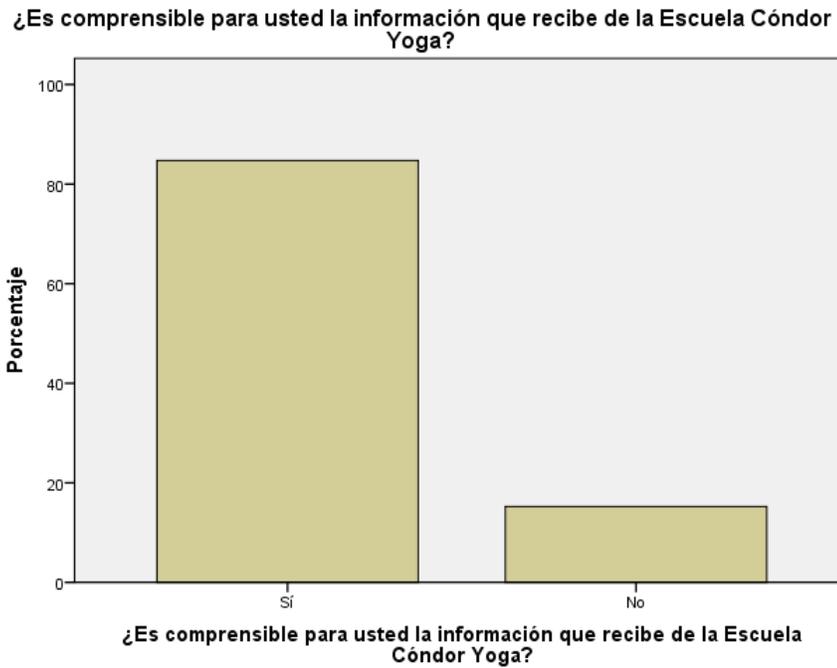


Anexo 50

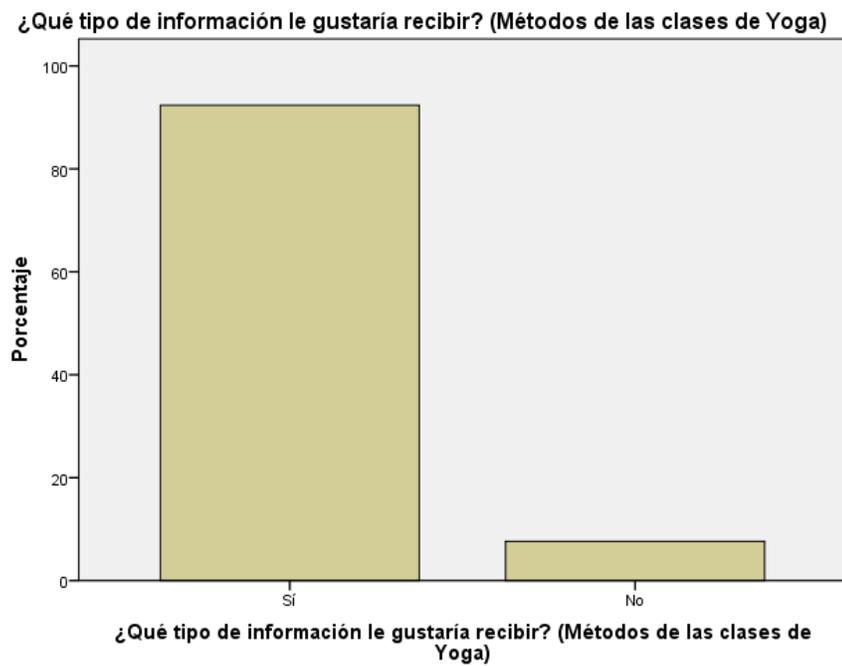
¿A través de que medios ha recibido información de la Escuela Cóndor Yoga?
(Por mensaje de texto)



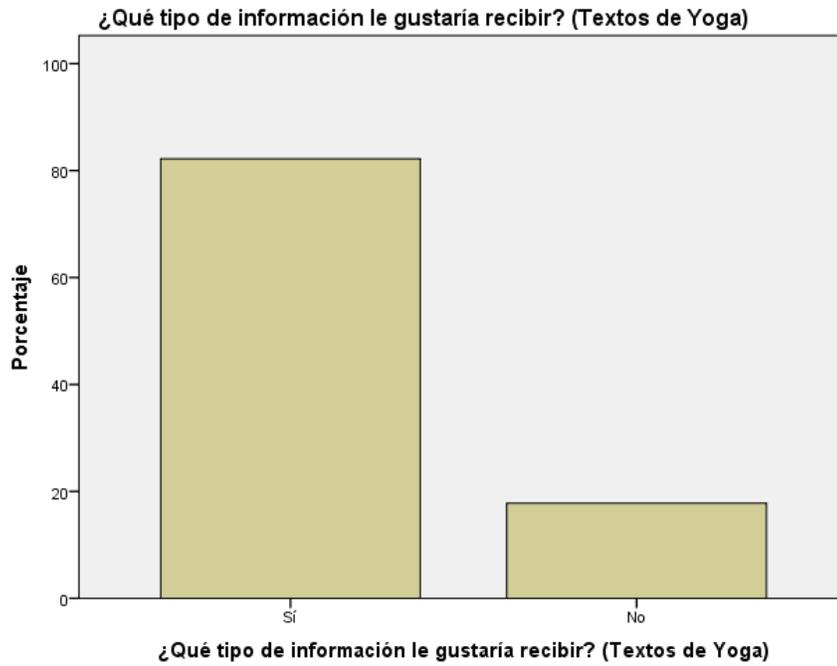
Anexo 51



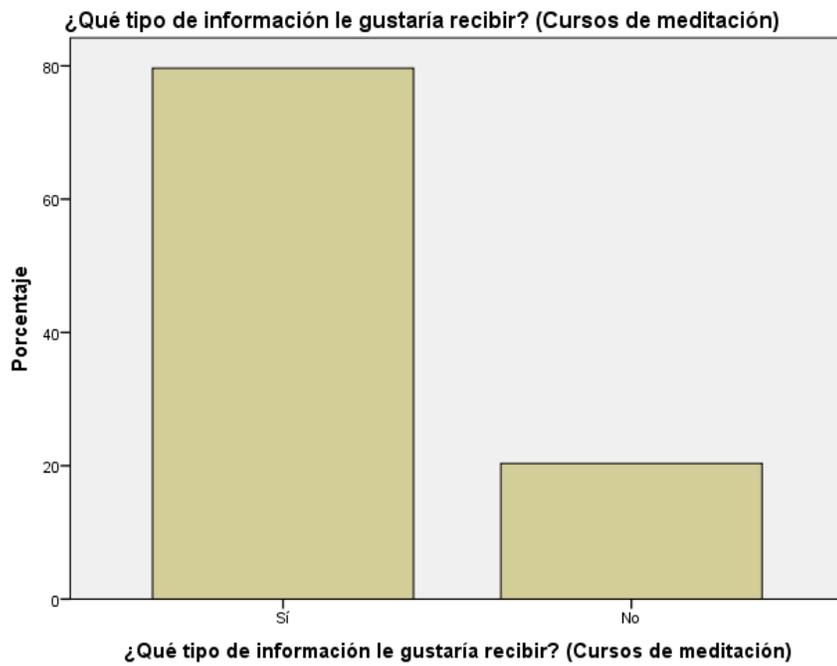
Anexo 52



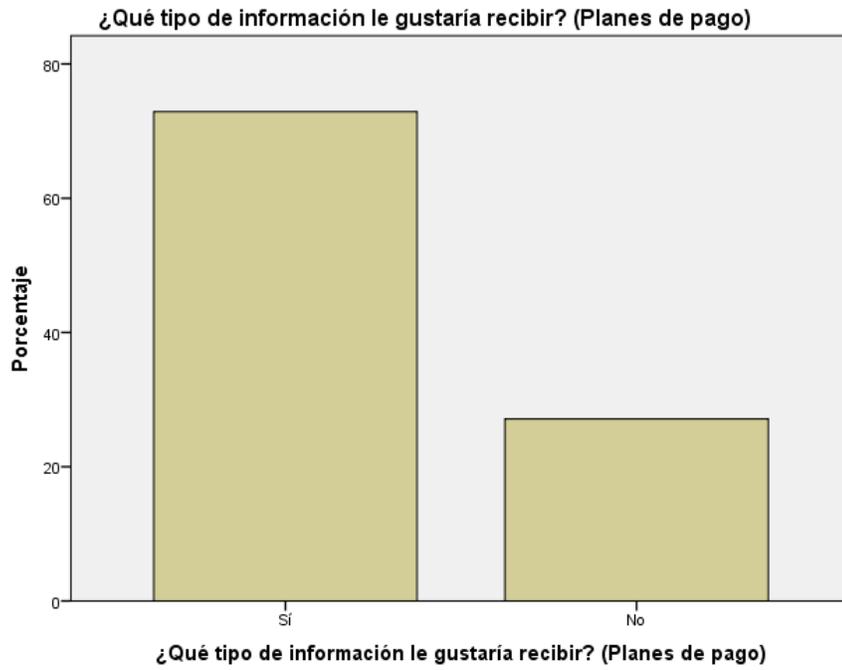
Anexo 53



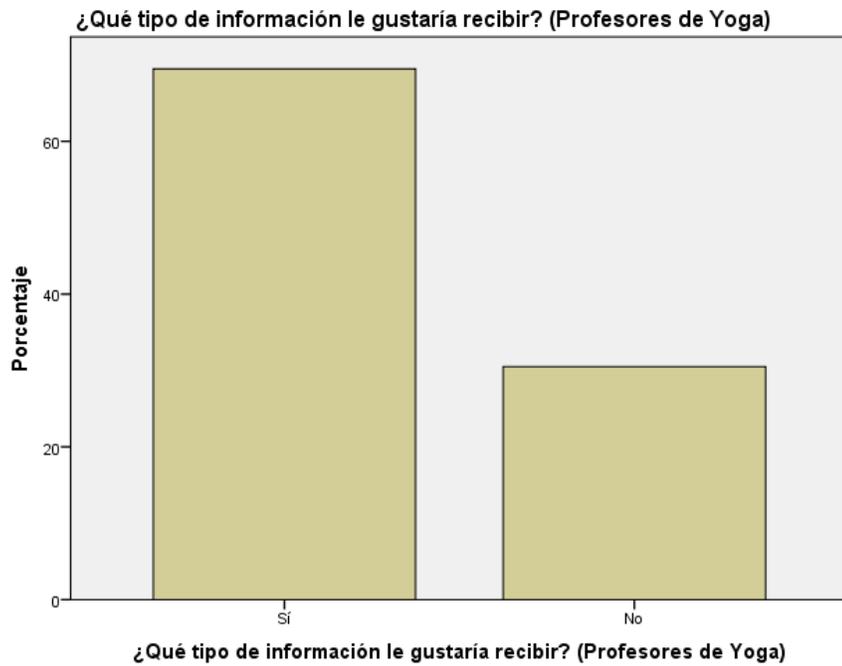
Anexo 54



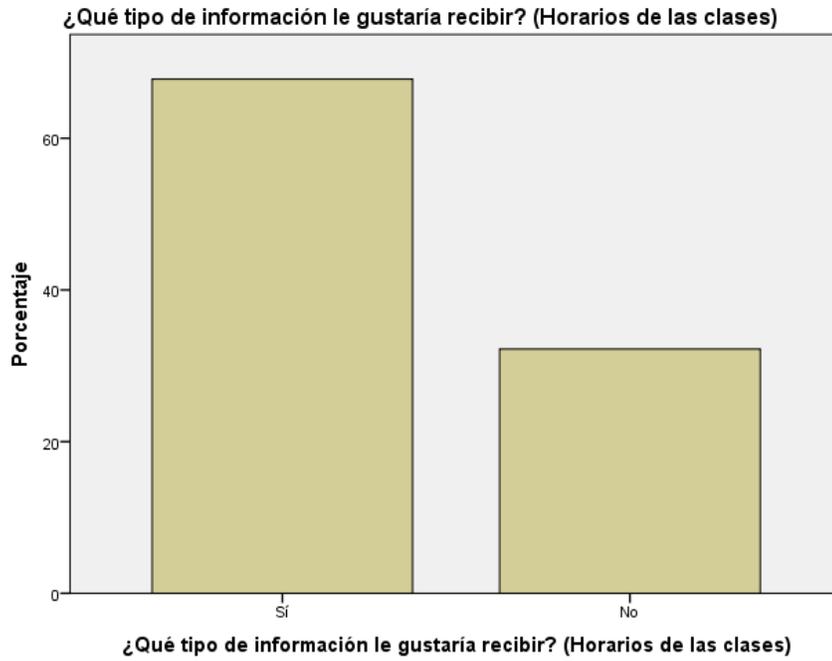
Anexo 55



Anexo 56



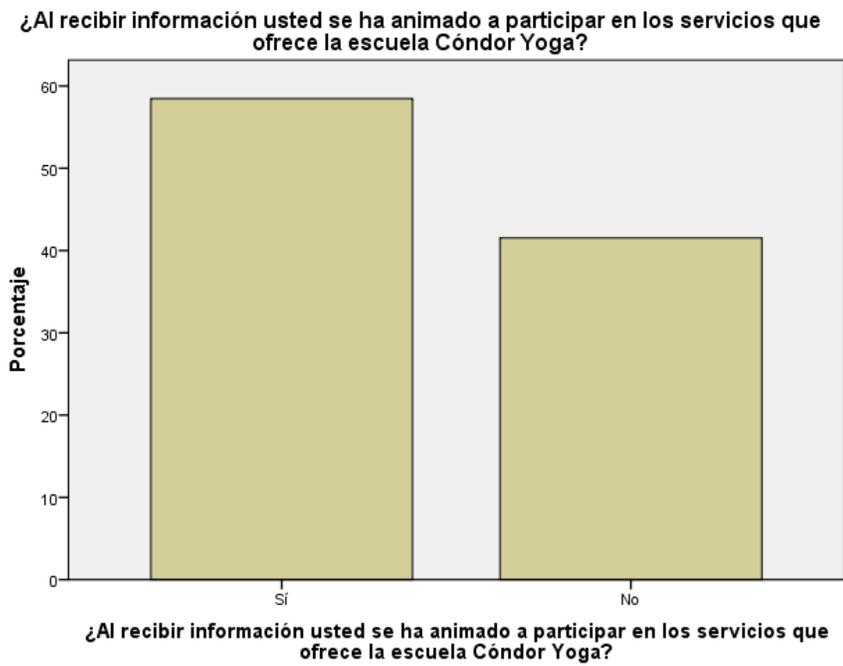
Anexo 57



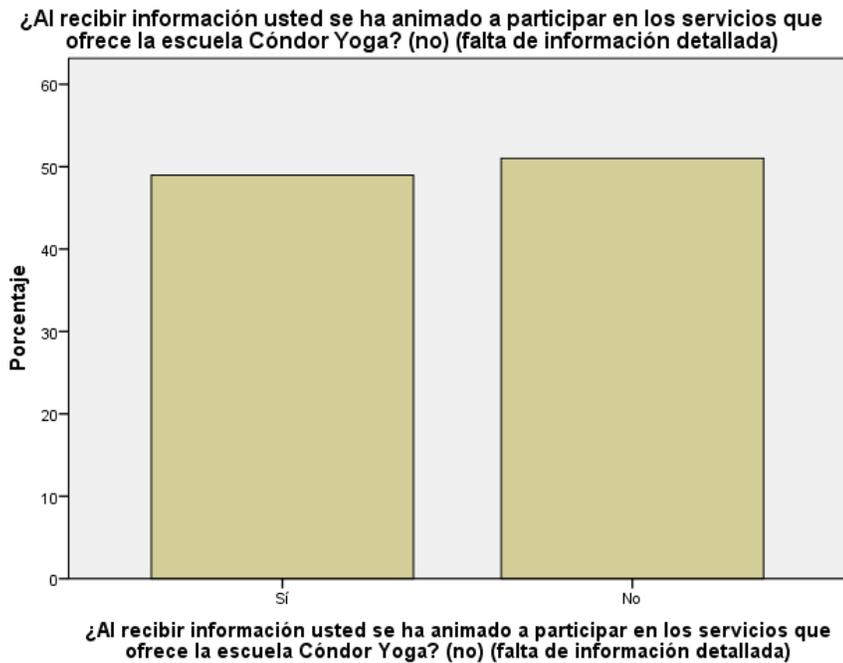
Anexo 58



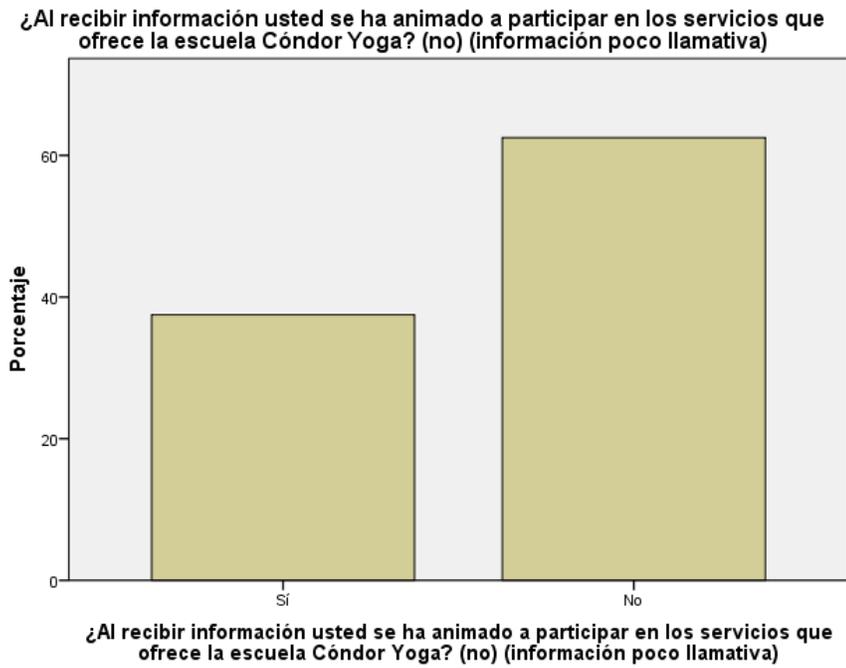
Anexo 59



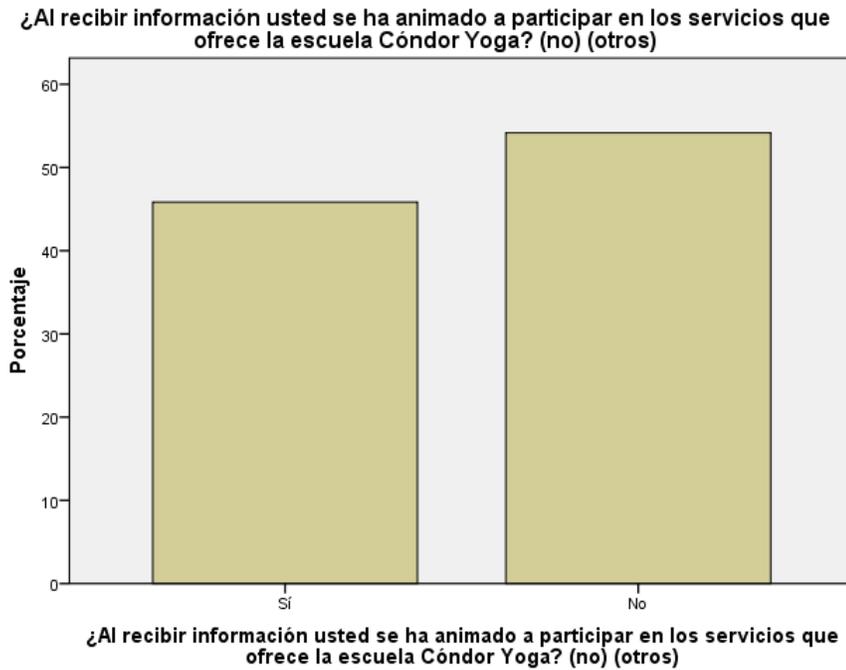
Anexo 60



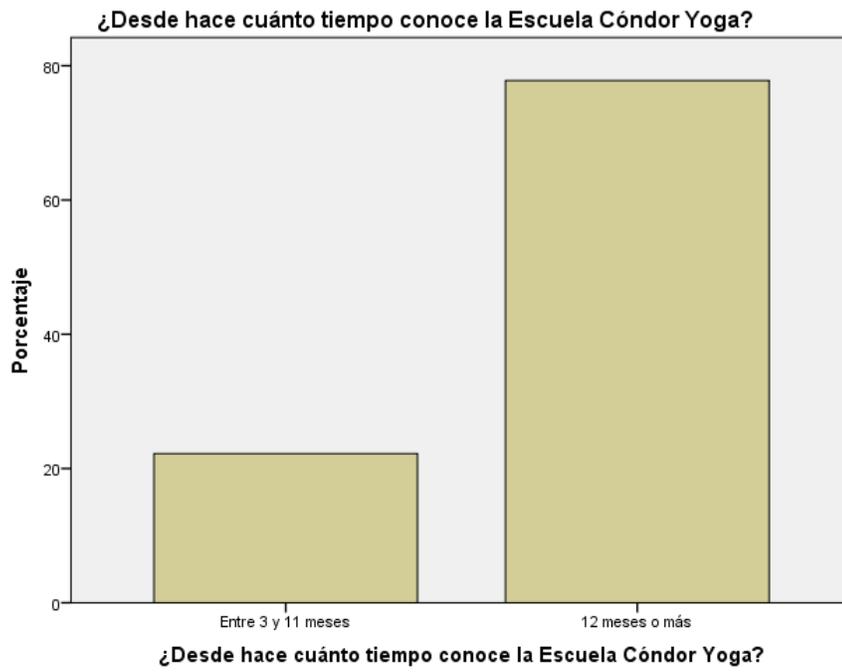
Anexo 61



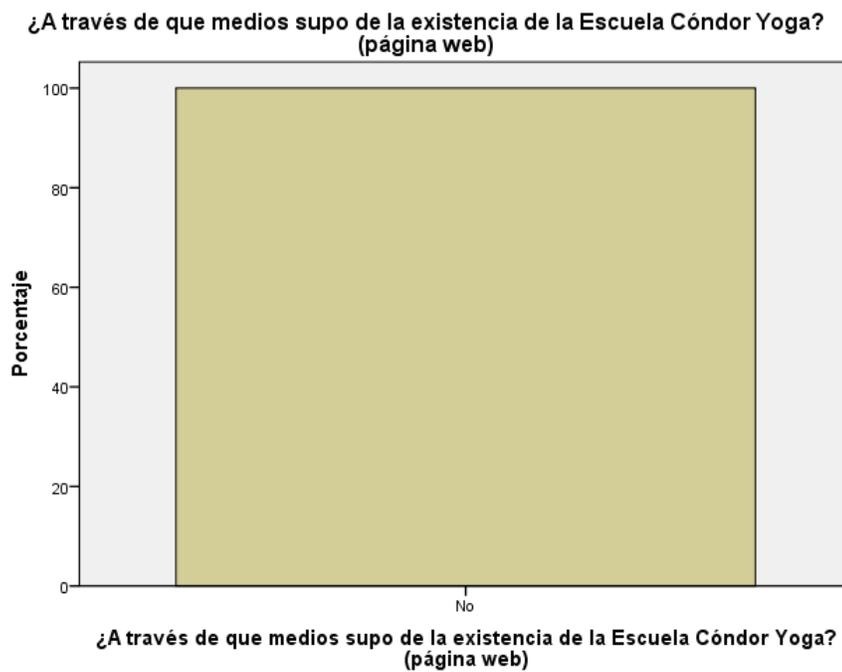
Anexo 62



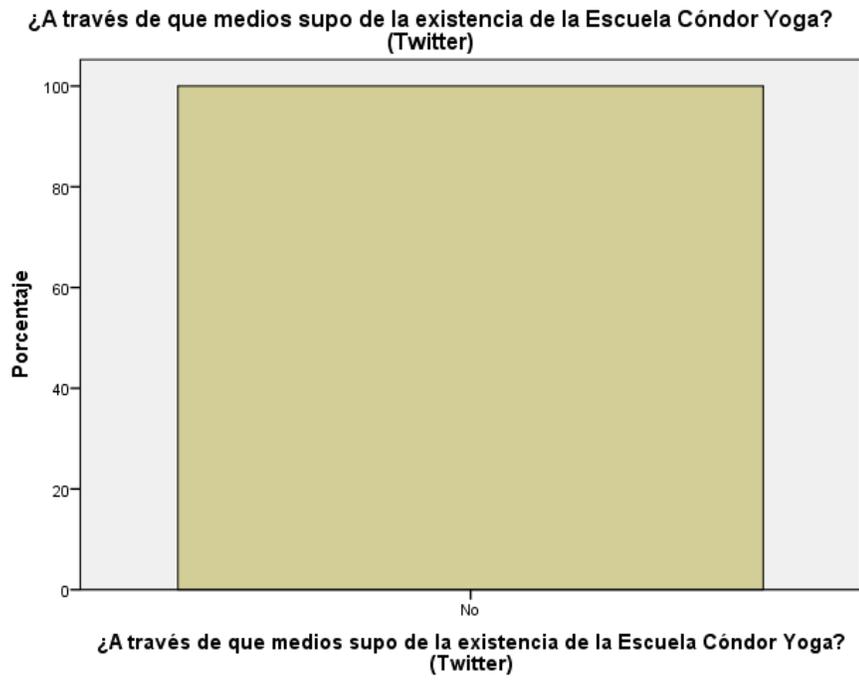
Anexo 63



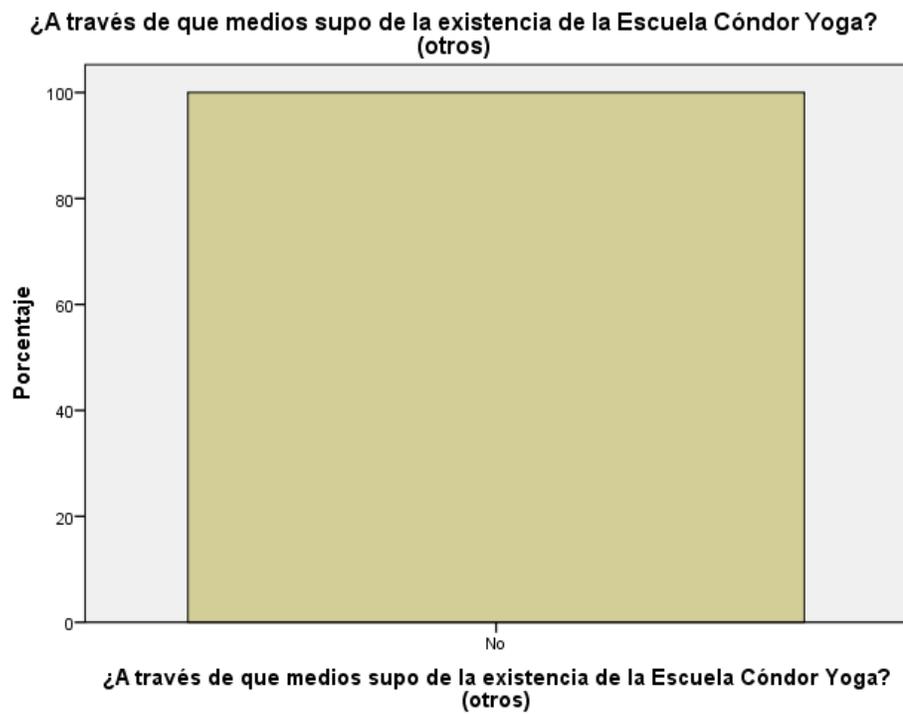
Anexo 64



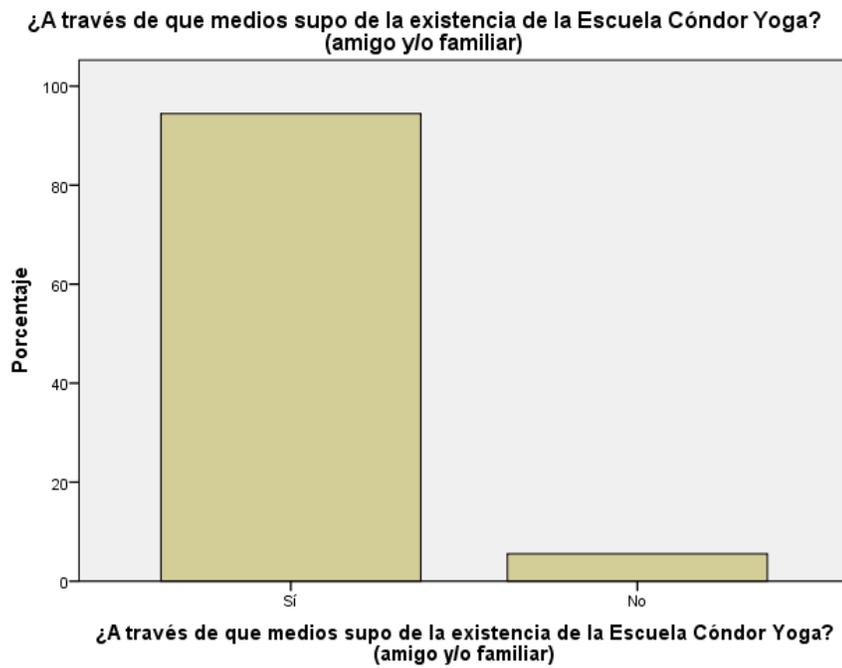
Anexo 65



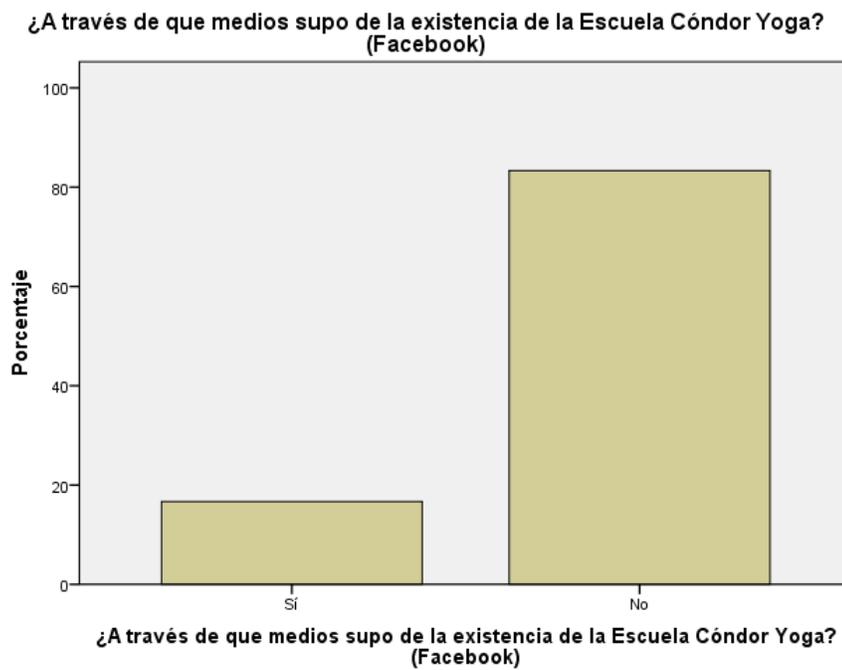
Anexo 66



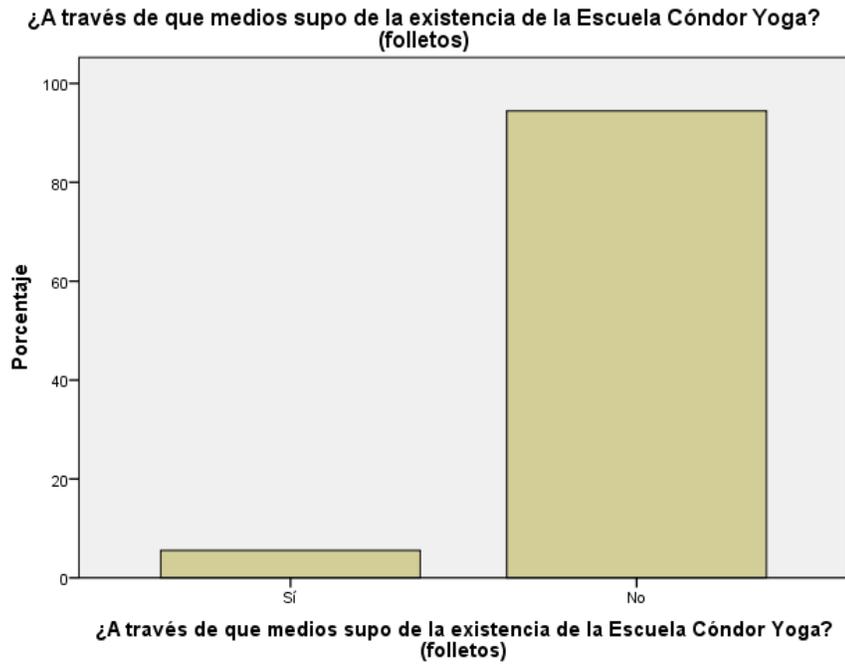
Anexo 67



Anexo 68



Anexo 69



Anexo 70



Transcripción del grupo focal o *focus group*

Investigadora 1: buenos días a todos. Primero que todo les queremos agradecer muchísimo el tiempo que se están tomando para realizar esta actividad con nosotros.

Investigadora 2: esta actividad es para lograr los objetivos que nos planteamos en nuestro proyecto de grado y pues esperamos que sea de utilidad para la organización y por supuesto para ustedes en un futuro muy cercano.

Investigadora 1: bueno, como todos saben, mi nombre es Indira, y mi compañera se llama María Laura. Las dos estamos en el décimo semestre de comunicación social de la UCAB.

Investigadora 2: y queremos hablar con ustedes acerca de la organización, porque nuestra tesis se trata de crear una estrategia de comunicaciones para Cándor Yoga, y bueno quisimos tomar en cuenta a todos los empleados y por eso están ustedes aquí, nos parece muy importante tomar en cuenta su opinión porque así podemos agregar elementos a la estrategia que sean importantes para ustedes.

Investigadora 1: con esta conversación queremos es conocer cómo se sienten ustedes en la organización, cuáles son sus funciones, cómo son sus comunicaciones, si trabajan en equipo si no trabajan y muchas cosas relacionadas al ambiente de trabajo, porque lo que buscamos es proponer mejoras en la empresa y mejorar el entorno en el que ustedes trabajan.

Investigadora 2: ok, como esto es para nuestra tesis, y vamos a tardar más o menos haciendo esto, necesitamos grabar esta conversación grupal, porque después no nos vamos a acordar de nada. ¿Todos están de acuerdo con esto?

Todos los individuos: sí.

Investigadora 1: bueno quería explicarles a todos como va a ser todo esto. Todos llenaron una encuesta antes ¿no? Ok, esto es para nosotras conocerlos un poco más a ustedes individualmente. Aquí vamos a hablar cosas más relacionadas con el trabajo que

realizan. Quiero que todos se sientan cómodos, no se sientan intimidados ni nada así porque estos aparte de nosotras, nadie más lo va a escuchar.

Investigadora 2: entonces miren como vamos a hacer, así como estamos sentados todos estamos bien. Si alguien necesita ir al baño o salir nos avisa antes y bueno lo esperamos.

Investigadora 1: nosotras trajimos unas preguntas que queríamos hacerles siéntanse todos libres de responder lo que quieran y lo que sientan y si quieren agregar cosas nuevas eso es *super* válido, y no hay respuestas malas ni buenas todo es aceptable.

Investigadora 2: igual no lo vean como una entrevista o algo formal, solo somos un grupo de personas hablando y más nada.

Investigadora 1: bueno aunque los conocemos a muchos, igual nos gustaría que se presentaran. ¿Quién quiere empezar?

Individuo 1: bueno yo le doy. Mi nombre es... Soy instructor de yoga, tengo 62 años, soy graduada de la UCV, me encanta practicar yoga todos los días aparte de dar clases. Desde que se abrió la escuela estoy trabajando aquí, antes trabajaba en Tecoteca dando clases.

Individuo 2: ¿sigo yo? (risas). Ok. Mi nombre es... Soy instructora de yoga, tengo 37 años y estudié en la UCAB como ustedes niñitas. Doy clases de yoga y bueno la mayoría del tiempo me la paso haciendo yoga yo también....

Individuo 6: ¡ese es tu estado natural!

Individuo 2: ¡ese es mi estado natural pues! (risas), y no he trabajado antes en ninguna escuela de yoga.

Individuo 3: bueno, hola a todos (risas). Yo soy... mi edad: 39, aunque no parezca. Soy licenciado en administración. Tengo tres meses trabajando en la escuela y antes estuve trabajando en Soham.

Individuo 4: bueno yo me llamo... tengo 28 años, estude en la UCV letras, Estuve trabajando en Yoga Center, el que queda en el paraíso. Pero aquí ya llevo como un año más o menos, algo así.

Individuo 5: ¿voy yo? Bueno yo tengo 40 años, practico yoga todos los días y soy instructor de yoga. Desde que empezó Cóndor Yoga estoy trabajando aquí también. Llegue a trabajar en Yoga Center junto con... (Individuo 4). Ah y estudié en la Monteavila e hice un postgrado en la UCAB.

Individuo 6: yo soy... tengo 27, soy recepcionista aquí desde que empezó a funcionar Cóndor Yoga. Me gusta practicar yoga. Y estude en la ULA.

Individuo 7: hola yo soy... tengo 30 años, soy estadista de la UCV. Tengo más de un año trabajando aquí, aquí he desarrollado mi amor por el yoga y me gusta hacer una práctica diaria, por lo menos.

Individuo 8: hola yo soy... tengo 33 años, soy instructor de yoga y hago mi práctica individual todos los días a la seis de la mañana.

Individuo 1: ¡bien tempranito!

Individuo 8: si vale, ¿me faltó algo?

Individuo 16: que ¿qué estudiaste?

Individuo 8: ¡ah sí! Estudié contaduría.

Investigadora 1: ok, muchas gracias. ¿Quién sigue?

Individuo 9: yo tengo 26 años, me llamo... Soy instructora y también asisto a clases de yoga. Antes de trabajar aquí no había trabajado en ninguna escuela pero ya tengo tres meses trabajando aquí.

Individuo 10: bueno como todos aquí saben yo soy... Ya soy un viejo, tengo 45 años. Amo el yoga, lo hago todos los días (risas). Estude en la Santa María hace mucho tiempo y tengo tres meses trabajando aquí.

Individuo 11: ok yo me llamo... Tengo tres meses trabajando aquí, ... soy la encargada de danza terapia. No practico yoga, pero bueno estoy viendo si me animo. Estudié en la UCV.

Individuo 12: tengo 52 años. Soy terapeuta de sanación angelical. Estudié hace años en la UCV e hice un postgrado en la misma universidad.

Individuo 13: soy.... Tengo 42 años. Soy la terapeuta de colon terapia, a la cual muchos aquí le temen (risas). Estudie en la UBA que queda en San Antonio de los Altos.

Individuo 14: yo soy...Tengo 35 años... me encargo de hacer el oráculo maya. Tengo seis meses trabajando aquí y no practico yoga. Estudié filosofía.

Individuo 15: yo hago reiki, estudié en la Asociación Venezolana de Reiki, tengo 45 años y no practico yoga. Ah se me olvidó lo más importante (risa) me llamo...

Individuo 16: yo soy... soy médico internista, me encargo de la reflexología. No practico yoga. Ah y tengo 34 años.

Individuo 17: yo soy...Tengo 49 años, doy la terapia de acupuntura y no practico yoga.

Individuo 18: mi nombre es... Soy nutricionista, tengo 41 años. No practico yoga, conozco a la escuela desde que empezó y nunca he trabajado en otra.

Investigadora 2: muchísimas gracias a todos por presentarse. Como ya muchos aquí tienen más de seis meses trabajando y no hay así nadie nuevo que se diga, queríamos saber: ¿para ustedes cuáles son los objetivos que quiere alcanzar la Escuela Cándor Yoga? Y ¿cómo ven el desarrollo de la Escuela los próximos años?

Individuo 3: bueno yo creo que más que todo es transmitir la filosofía, es decir, transmitir a los clientes el principio verdadero del yoga y en cuanto a la otra pregunta veo a la escuela creciendo, aumentando sus alumnos, sus ingresos, sus servicios es decir en constantes cambios hacia mejoras.

Individuo 14: yo pienso exactamente igual que... pienso que lo importante es transmitir esos principios del yoga verdadero a los clientes, y que entiendan que esto no tiene que

ver con una religión es un estilo de vida y ya. Y así veo a la empresa en unos años avanzando como centro filosófico de yoga.

Individuo 5: si yo creo que esto es lo que me enamoró de esta Escuela además de ser un lugar donde se dan clases, Cándor yoga se propone transmitir las verdades del yoga sus principios y filosofía y esto es lo importante. Y la veo en el futuro como este una empresa que mejora cada día como escuela de yoga y así se va a lograr aumentar las ventas y tener mayores ganancias.

Individuo 18: bueno es verdad eso que han dicho los compañeros, pero orientado a todo lo que engloba la empresa yo pienso que unos de los objetivos es también cuidar y cultivar la salud, es decir mejorar la salud de todos los clientes.

Individuo 10: estoy de acuerdo con... lo importante es mantener el bienestar y la salud de los clientes, y a futuro esto hará que la Escuela mejore, pues como Escuela y así van aumentando la ganancias ¿me explico?

Investigadora 1: si le entendimos perfecto. ¿Y qué opinan los demás?

Individuo 6: yo creo que también los objetivos de Cándor Yoga quieren es mejorar y avanzar en los servicios que hay y en la forma de prestarlos porque esto es lo que llama la atención, digo yo. En el futuro, bueno, el futuro cambia constantemente, por eso la Escuela tiene que cambiar para mejorar.

Investigadora 2: ¿y tú qué opinas al respecto... Individuo 9?

Individuo 9: bueno yo creo que como dicen mis compañeros, este lo que intenta Cándor es este enseñar y transmitir a todos la filosofía del yoga. Y yo creo que va a tener un avance positivo en este aspecto.

Investigadora 1: ok, ok.

Individuo 13: exacto si eso está muy bien, pero sí creo que va orientado al tema de la salud, a la salud mental, espiritual y física. Es cuestión de cultivarla a lo largo del tiempo.

Individuo 16: si exacto, yo me sumo a eso que dijo... (Individuo 13).

Individuo 2: este yo creo que más o menos todos tenemos la misma línea de pensamiento en cuanto a las cosas que quiere hacer la Escuela. Por mi parte creo que es transmitir la verdadera identidad del yoga como estilo de vida, o sea su filosofía. Y en el futuro la veo así aumentando su capacidad para transmitir esto, así de fácil.

Individuo 11: yo creo que estamos divididos en esto, ¡que dilema! (risas). Pero como ustedes dicen no hay respuesta buena ni mala, yo creo que se quiere cuidar la salud de los clientes y mejorarla.

Investigadora 1: no vale para nada, no importa que todos opinen algo distinto lo importantes es que lo digan... ¿tú que dices...(Individuo 1).

Individuo 1: creo que va orientada a mantener y mejorar gracias a los servicios la salud de los clientes. Y si, en el futuro la veo como mejorando como escuela de yoga y obteniendo más ganancias si Dios quiere, porque eso nos beneficia a todos.

Investigadora 2: (risas) muchas gracias por tu opinión... (Individuo 1). ¿Alguien quiere decir otra cosa?

Individuo 7: si, falté yo y... (Individuo 8)

Investigadora 2: yo sé. Los estaba animando a responder.

Individuo 7: (risas generales). Creo que lo importante es que la Escuela busque siempre a mejorar sus servicios y la forma en como esto funciona, así la veo trabajando en unos años. Buscando siempre mejorar.

Individuo 8: y bueno yo creo que esta Escuela tiene como objetivo cuidar y mejorar la salud de todos los que vengan aquí y bueno le veo un futuro con ganancias.

Investigadora 2: ok, bueno gracias por sus intervenciones. La siguiente pregunta se trata del día que cada uno de ustedes comenzó a trabajar en la Escuela. ¿Qué información recibieron?, ¿cómo fue la bienvenida, las indicaciones y el trato?

Individuo 6: bueno yo el día que comencé a trabajar aquí me reuní con la jefa (risas) y ella me explicó lo que tenía que hacer. El horario y bueno que estuviera muy atento con los clientes en general y ser amable con los clientes también.

Individuo 7: yo también me reuní con la jefecita (risas en general) y me dijo el horario de trabajo, el horario de las clases, me explico cómo manejar los pagos y a los deudores (risas) y que lo más importante era tener listo el té cuando ella llegara.

Individuo 15: a mí me recibieron cordialmente, pero sin té (risas), me mostraron el espacio donde comenzaría a trabajar con mis terapias y me explicaron los horarios en que se puede usar.

Individuo 10: yo llegue me reuní con Sanyeni para acordar los horarios y estábamos listos.

Individuo 18: a mí también me explicaron los horarios y las normas de la escuela para poder entrar, porque entre y se me olvidó quitarme los zapatos. (Risas).

Individuo 4: yo también pase derecho y me regresaron para la entrada, me quite los zapatos y luego me dijeron cuáles eran las instrucciones que debía seguir antes y después de mi clase.

Individuo 12: yo el día que llegue empecé a trabajar de una, ósea llegue dando la clase literalmente, ese día llegue tarde y casi que la clase había empezado sin mí. Y luego de allí pa' lante llegue temprano, porque me regañaron. (Risas generales).

Individuo 14: yo si vine un día antes de comenzar a trabajar responsablemente. (Risas) y bueno me explicaron los horarios y la agenda en la que debemos anotarnos los terapeutas cada vez que tenemos un cliente.

Individuo 8: a mí me dijeron los horarios, y la vestimenta que debía traer para las clases.

Individuo 2: creo que a todos nos dijeron lo de la vestimenta y los horarios.

Investigadora 2: ¿y la vestimenta como debe ser?

Individuo 11: bueno debe ser con colores claros, y que no sea muy descotado o fuera de lugar.

Investigadora 1: y a ti que te dijeron el día que comenzaste a trabajar cuéntanos.

Individuo 11: ¿a qué no adivinas?, los horarios y la ropa. (Risas).

Individuo 17: bueno a mí me dijeron lo de la vestimenta y los horarios, pero yo pregunte que como era la cuestión del pago. (Risas).

Individuo 3: muy importante. Si los pagos es algo muy importante. (Risas) Bueno a mí me dijeron lo importante que era brindar un servicio de calidad, cuáles eran las clases y los horarios que me correspondían y cuántos alumnos había en cada clase.

Investigadora 1: a ver, ¿alguien más recuerda el día que comenzó a trabajar?

Individuo 5: (risas) sí, yo y me dijeron los horarios y la vestimenta. (Risas generales).

Investigadora 2: y enseriándonos un poco ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno?, ¿Qué cargo ocupa cada uno de ustedes?

Investigadora 1: vamos a empezar de derecha a izquierda y me van respondiendo así.

Individuo 1: soy instructor de yoga. Bueno me encargo de eso, de dar las clases y de cuidar a los alumnos.

Individuo 2: yo también soy instructor de yoga y mi responsabilidad es mantener contentos a mis alumnos.

Individuo 3: dictar clases de yoga. Instructor de yoga.

Individuo 4: profe de yoga. Dicto clases de yoga.

Individuo 5: también profe de yoga.

Individuo 6: atiendo al público en general, me encargo de todos aquellos que entran en la Escuela a preguntar o a asistir a alguna terapia o clase de yoga.

Individuo 7: aparte de lo que acaba de decir mi compañero, me encargo de los pagos, del mantenimiento de la Escuela que este todo en su sitio y de ofrecer un servicio de calidad. Mantener a los clientes contentitos.

Individuo 8: yo dicto clases de yoga.

Individuo 9: yo igual profe de yoga.

Individuo 10: y yo.

Individuo 11: yo también doy clases de yoga.

Individuo 12: yo igual.

Individuo 13: yo soy terapeuta en colon terapia.

Individuo 14: yo hago el oráculo Maya, soy terapeuta.

Individuo 15: soy terapeuta de reiki.

Individuo 16: yo hago reflexología.

Individuo 17: yo acupuntura.

Individuo 18: yo soy nutricionista y hago consultas.

Investigadora 1: ok, muchas gracias instructores, terapeutas y personal administrativo. La próxima pregunta cha cha cha chan: ¿en qué situaciones trabajan en equipo? Y ¿si se sienten cómodos cuando lo hacen?

Individuo 7: comienzo yo... Generalmente aquí cada uno realiza sus actividades por separado, tenemos horarios muy diferentes por con siguiente a veces ni nos vemos.

Individuo 15: es verdad yo a veces ni veo a mis compañeros.

Individuo 13: bueno en mi caso particular yo varias veces he contado con la ayuda de algunos. En especial los primeros días cuando andaba toda pérdida.

Individuo 11: igual yo...es que los primeros días son duros.

Individuo 5: en mi caso no he tenido la oportunidad de trabajar en equipo con alguno de mis compañeros. Nuestras tareas son muy específicas por así decirlo.

Individuo 3: Yo opino lo mismo, además me gustaría tener alguna actividad que nos permita interactuar más como equipo que somos.

Individuo 8: Eso es una excelente idea. De igual manera yo en los casos que he necesitado de alguien siempre aparece un angelito por allí.

Individuo 5: angelitos aquí sobran (risas).

Individuo 16: a mí también de vez en cuando se me aparece uno.

Individuo 14: bueno claro aquí todos tenemos una actitud de ayudar, a mí me ayudan y yo ayudo.

Individuo 4: yo también ayudo.

Individuo 3: (risas) si cuando no estas corriendo, siempre atareado de aquí para allá.

Individuo 4: bueno (risas) es verdad, cónchale es que siempre estoy full.

Individuo 1: bueno pero aquí nos ayudamos todos si no está uno está el otro.

Individuo 6: ¿y cuando no hay nadie? A mí muchas veces me ha tocado resolver sin ayuda.

Individuo 10: bueno a mí también me ha tocado, supongo que es que nosotros trabajamos cuando todo el mundo anda ocupado. A lo que me refiero es que las veces que me hubiera gustado realizar una actividad o tomar una decisión en conjunto nadie ha tenido la posibilidad de estar presente para colaborar.

Individuo 12: cierto, estoy de acuerdo el tiempo y los horarios no están a nuestro favor.

Individuo 18: a mí me encantaría poder realizar más actividades en conjunto. A veces siento que aquí se trabaja de manera muy individual.

Investigadora 2: ok. Muchas gracias nuevamente por todas sus respuestas. La próxima pregunta es: ¿con qué materiales cuentan ustedes para realizar sus actividades de trabajo aquí en la Escuela? Y ¿Cuáles les faltan?

Individuo 2: yo cuento con las cornetas, y el espacio.

Individuo 3: igual yo.

Individuo 5: en mi caso uso la música y me encantaría poder contar con las telas que se guindan en el techo.

Individuo 18: yo tengo mi música y con eso me defiendo.

Individuo 14: igual yo, yo siempre digo que la música no hace la clase pero como ayuda.

Individuo 13: en ese caso para mí que hago terapias la camilla es más que suficiente.

Individuo 17: bueno la camilla y el paciente (risas) eso es lo más importante.

Individuo 16: no bueno ya va, la camilla, el paciente, la música y un inciensito es importante.

Individuo 4: yo más que todo necesito cintas elásticas como para variar un poco las clases y agregarles intensidad.

Individuo 6: por mi parte lo importante es que hay una computadora en la Escuela que me permite trabajar y hacer todo lo que se tiene que hacer, pero siento que hace falta el internet ese inalámbrico. ¿Wifi es que se llama chico? (Risas)

Investigadora: si wifi.(Risas)

Individuo 6: exacto bueno ese, y así también los demás lo usarían.

Individuo 7: yo también uso internet y es lo más importante que necesito para trabajar bien.

Individuo 15: a mí no me hace falta nada.

Individuo 9: Aquí hay para ponerle musiquita relajante a los alumnos en la clase, que es muy bueno. Pero, me hacen falta son los cubos esos de gomas, que son buenísimos que si para las meditaciones al final de la clase para que la gente no se canse.

Individuo 11: Para mí lo más importante es que haya una cosa para poner música y lo hay así que me parece que estamos excelente así.

Individuo 10: yo pienso igual, la música es lo que más ayuda en las clases le da como el toque al ambiente, es la mejor herramienta de apoyo y la única aparte del mat que se necesita para dar una clase de yoga. A mi particularmente no me hace falta más nada.

Investigadora 1: y por lo menos hablando de las instalaciones de la escuela como tal, ¿Qué les parece? ¿Le agregarían o quitarían algo?

Individuo 4: a mí me parece que está todo muy bien, el lugar es bueno para los empleados y las personas que vienen tienen todo.

Individuo 10: personalmente para dar clases el espacio me parece suficiente y cómodo. Igual que el resto del lugar.

Individuo 18: Yo pienso que hay cosas que se pueden mejorar en el lugar.

Individuo 14: Bueno a la hora de trabajar las terapias puede ser incómodo. Se pueden hacer modificaciones para arreglar una que otra cosa. Para mí es *so so*.

Individuo 16: en mi caso que soy terapeuta igual, a mí me funciona bien el espacio me parece que es agradable y cómodo.

Individuo 13: Yo opino lo mismo, me parece chévere todo.

Individuo 9: yo creo que depende de lo que uno haga, me parece que a las instalaciones les hace falta algo y hay cosas que pueden cambiarse para que uno pueda trabajar mejor.

Individuo 1: yo creo que opinamos igual en eso... (Individuo 9)

Individuo 5: son bonitas pero me parece que a la hora de dar una clase que si de 40 personas no funcionan. Me gustaría un espacio más grande.

Individuo 2: si exacto, por lo menos no se pueden dar dos clases simultáneas.

Individuo 8: es poco espacio, bueno no diría poco, más bien es limitante.

Individuo 12: si estoy contigo en eso.

Individuo 13: yo creo que también para hacer terapias es reducido el espacio, por lo que no hay tanta comodidad.

Individuo 7: a mí me gusta, me parece lo justo y necesario y que todo está organizado de la mejor manera para que pueda funcionar para todos.

Individuo 17: si correcto, yo pienso que si es buena también.

Individuo 6: ay a mí me parece que todo es perfecto, todo funciona buenísimo, de verdad no tengo quejas.

Investigadora 2: y hablando de quejas por lo menos cuando se van a comunicar, que si para pautar una reunión o para hablar algo del trabajo, un curso o lo que sea: ¿cómo se comunican?, ¿tienen algún formato estilo de presentación que deben usar para enviar una información o algo así?

Individuo 5: no vale, nosotros hablamos normal.

Individuo 7: claro, todo es así de confianza entre nosotros y si es por face o por mail, así como si fuera hablado pues, es como informal.

Individuo 17: tampoco creo que sea necesario, todos nos conocemos. Si nos pelamos en algo nos peleamos y a la larga en algún momento nos contentaremos. Hablamos y nos enviamos mails.

(Risas en general)

Investigadora 1: bueno pero cosas así pueden generar roce, si se pueden evitar y trabajar mejor para ustedes y para Cóndor Yoga.

Individuo 14: si exacto, pero igual aquí se trabaja así alguien manda un mail para todos y listo así normal.

Individuo 12: y a veces no es que respondemos por mail sino que llegamos acá y bueno lo comentamos, por eso decimos que no trabajamos con formato. Es por correo y bueno hablando por supuesto.

Individuo 16: ni siquiera para hablar de algo importante así como un retiro utilizamos formatos. La jefa viene directamente y nos lo dice. O enviamos un correo y lo comentamos entre nosotros. Aquí siempre se está hablando porque a veces los e mails se pierden.

Individuo 3: o sea yo pienso que nuestras comunicaciones son que si las recibimos por un lado las respondemos por ese. En verdad así es que tiene que ser ¿no?

Investigadora 1: bueno si, esa es un poco la idea.

Individuo 6: todos los días estamos hablando de cosas del trabajo, claro no trabajamos que si con un formato como ustedes dicen, sino que enviamos mails y hablamos. Todo es así en confianza se podría decir.

Individuo 1: si, y lo que es mas de confianza son las conversaciones y tú no le vas a poner formatos a una conversación, sería muy robótico y raro. Aquí no se usa eso.

Investigadora 1: no claro, las conversaciones son informales, la formalidad es mejor usarla que si en los mails, porque eso es lo que le da seriedad al asunto por así decirlo.

Individuo 9: ah ahora entiendo, bueno nos comunicamos todos los días entonces y todo es así de forma muy personal.

Individuo 4: si exacto, yo pienso que es así igual.

Individuo 10: bueno si, es personal se puede decir, y no existen un formato. Pero si a mí me escriben por mail yo respondo por mail y si es personal bueno respondo personal.

Individuo 15: aquí hablamos o nos enviamos mails todos los días, hasta los días que no tenemos trabajo, pero si es verdad que no utilizamos formato.

Individuo 12: bueno yo más que todo me comunico es por correo electrónico si son cosas del trabajo. No pienso que lo que hablamos aquí sea tan del trabajo como algunos dicen.

Individuo 18: Si yo pienso eso también.

Individuo 13: ah sí, el correo electrónico es lo más común. Capaz no se usa bien, pero se usa.

Investigadora 1: y por ejemplo ¿qué tipo de información les parece importante a cada uno de ustedes?, claro dependiendo de la labor que cumplen aquí por supuesto.

Individuo2: a mí me interesaría mucho saber de cursos de formación, a veces uno no tiene chance de estar pendiente de eso.

Individuo 15: sí, yo también, así uno mejora aquí también.

Individuo 5: claro me parece ideal recibir esa información, así uno lo aplica a sus clases.

Individuo 1: yo quiero saber de los curso de formación, uno crece profesionalmente y eso es bueno.

Individuo 11: y así uno aprende cosas nuevas con cursos de formación la Escuela también puede ofrecer nuevos servicios que antes no tenía.

Individuo 12: Si yo pienso que esos cursos de formación son buenos para todos.

Individuo 8: yo me voy por los cursos de formación.

Individuo 3: opino que cursos de formación también, es súper importante.

Individuo 9: curso de formación, estoy de acuerdo.

Individuo 4: eso, y también saber cuándo cambian los horarios de las clases por alguna razón.

Individuo 7: esas dos cosas me parecen importantes tomarlas en cuenta.

Investigadora 2: y ¿cómo son las comunicaciones con sus superiores, reciben informaciones o mensajes comprensibles, realizan reuniones y participan en la toma de decisiones?

Individuo 13: Para mí las comunicaciones o mensajes son sencillos concretos y las reuniones son informales.

Individuo 14: yo no participo mucho en las reuniones y cuando me llegan mensajes o informaciones me doy cuenta que son sencillos y simples.

Individuo 8: yo tampoco participo mucho y opino igual son mensajes simples.

Individuo 2: la jefa se comunica con nosotros hablando directamente cuando viene, yo casualmente cuando hay reunión nunca estoy pero cuando me dicen algo o me envían info por mail entiendo todo clarito.

Individuo 1: opino lo mismo que... (Individuo 2)

Individuo 17: yo la verdad es que tampoco estoy cuando hacen reuniones, tampoco es que avisan con tiempo, eso deberían hacerlo, porque no me gusta quedar como irresponsable.

Individuo 15: las comunicaciones con la jefa y el gerente aquí presente (risas) con nosotros es por correo, más que todo con la jefa que hay días que no viene. Del resto de verdad nunca me ha tocado una reunión cuando estoy.

Individuo 12: a mí me pasa igual, lo único es que a veces no entiendo las informaciones que envían de verdad no sé por qué.

Individuo 3: Si a mí también me pasa, pero hablando, no sé si es que me pasa cuando estoy en un estado de yoga demasiado profundo. Puede ser. Pero dentro de todo, las conversaciones personales es como se comunica mejor la jefa o con el gerente con uno.

(Risas)

Individuo 4: Cuando ellos quieren dar información o decir algo, lo que hacen es hablar con todos directamente, así es mejor.

Individuo 9: exacto es mejor hablando directamente con nosotros, aunque la verdad es que a mí no me gusta participar en las reuniones que hacen a veces.

Individuo 10: pero las reuniones son informales es más sencillo así. Igual me comunico con ellos por conversación personal pues.

Individuo 11: bueno Sanyeni o Artiom la verdad es que se comunican directamente o por mail. Y de verdad nunca se cuándo son las reuniones, siempre me las pelo.

Individuo 16: yo si voy, vamos pocos en verdad. (Risas generales) y son amenas en serio, vamos a ponernos todos de acuerdo que es importante saber de qué se habla ahí. Y bueno para hablar conmigo la jefa y Artiom lo hacen directamente y si no están me envían un mail

Individuo 5: a mí también me envían un mail y también voy a las reuniones y de verdad que son amenas, no saben lo que se pierden.

Individuo 18: si son tipo reunión informal, hasta podemos hacer un compartir un día de estos. Y bueno para hablar cosas del trabajo así yo creo que ellos prefieren enviar un mail.

Individuo 7: Buenísimo, de verdad que yo no me pierdo una reunión, no hace falta eso. Más que todo se comunican por mail y son mensajes comprensibles pues.

Individuo 6: sí son entendibles para todos y casi siempre envían información por mail. Y de pana yo no voy a las reuniones, voy a empezar a hacerlo.

Investigadora 1: ¿Y qué cosas hacen que ustedes se sientan identificados o no con la Escuela Cóndor Yoga?

Individuo 4: de mi parte, el yoga.

Individuo 10: si definitivamente.

Individuo 2: el yoga por supuesto.

Individuo 9: si esto es todo sobre la filosofía del yoga.

Individuo 5: yoga correcto.

Individuo 8: yo creo que aparte del yoga estamos hablando del mundo espiritual. Aquí uno puede crecer espiritualmente. Y eso es importante, por eso me siento tan identificado con la Escuela.

Individuo 1: te voy a robar la frase porque es totalmente cierto lo que dices... (Individuo 8) el yoga y el mundo espiritual.

Individuo 6: bueno aquí estamos para ser sinceros ¿no?

Investigadora 2: si, aquí todos pueden decir lo que ustedes quieran, porque no va a salir de aquí ni de nuestras tesis, y nadie va a saber qué dijo quién. Las respuestas son anónimas.

Individuo 6: bueno yo entonces debo decir que no es que no me guste la Escuela, por el contrario. Pero la verdad verdadera es que no me siento identificado.

Individuo 17: yo me identifico con la espiritualidad que transmite Cóndor Yoga.

Individuo 13: yo también.

Individuo 16: si yo creo que ese es el mejor atributo de la Escuela que hace que uno se sienta tan unido a ella. La espiritualidad.

Individuo 18: Si es todo lo que crea y como fomenta la espiritualidad en uno, eso es hermoso.

Individuo 12: uno se siente contento espiritualmente, porque aquí crean el mundo ideal para eso.

Individuo 7: es así, yo creo que es la espiritualidad lo que identifica a la Escuela, que no está relacionada a ninguna religión.

Individuo 1: exacto es alimentar el alma, y eso es lo que hace que me identifique con la escuela yo también quiero ayudar a que las personas encuentren su espiritualidad.

Investigadora 1: y ¿qué creen que diferencia a la Escuela Cóndor Yoga de las demás y creen que hay algo en que deba mejorar?

Individuo 9: yo pienso que no tiene que cambiar nada y la diferencia somos nosotros, el maravilloso personal que no encontrarás en ningún lado.

(Risas generales)

Individuo 18: es totalmente cierto, yo tampoco creo que haya que cambiar nada.

Individuo 3: claro, el personal es lo que diferencia a la Escuela de otras.

Individuo 13: el personal por supuesto, pienso que hay que cambiar algunos servicios o mejorarlos por lo menos.

Individuo 1: opino exactamente igual.

Individuo 12: yo creo que más allá del personal, es el servicio de calidad lo que nos hace tan diferente.

Individuo 15: totalmente, la diferencia es el servicio.

Individuo 7: opino igual.

Individuo 14: yo creo que no tienen nada que cambiar, y el servicio es la gran diferencia.

Individuo 10: es la gran diferencia de verdad, pero pienso que deben mejorar todo lo que es las formas de comunicarse y algunas cosas de la infraestructura.

Individuo 2: deben cambiar o mejorar por lo menos eso, de verdad. Y la gran diferencia es el personal, todos somos excelentes profesionales y eso no se consigue en ningún lado.

Individuo 17: yo creo que sí, hay que mejorar la infraestructura y las comunicaciones.

Individuo 6: tienes razón en eso, comparto la idea.

Individuo 16: yo creo que el amable personal es lo que nos diferencia de otras escuelas y la formación que tenemos, y bueno me gustaría que mejoraran las formas de comunicarnos y si se puede la infraestructura.

Individuo 5: pienso que cambiar la infraestructura a estas alturas es imposible, pero lo de las comunicaciones si se puede hacer. Y bueno el personal de verdad es lo mejor, modestia aparte.

(Risas generales)

Individuo 11: tal cual, yo pienso que solo en las comunicaciones.

Individuo 8: por mi parte creo que todas las escuelas que conozco son muy parecidas pues, más o menos ofrecen las mismas cosas. Si yo fuera Cóndor Yoga me centraría en mejorar las comunicaciones.

Individuo 4: si son todas muy parecidas, todas son buenas claro.

Integrante 1: Bueno, eso fue todo. Gracias de todo corazón por responder a nuestras preguntas.

Integrante 2: y por colaborar y hacer este rato tan ameno, aprendimos mucho con ustedes.

Integrante 1: ya nos podemos retirar a tomar el té y luego y bueno luego acomodamos el salón lo dejamos como antes y nos vemos pronto.

Juego Cóndor Yoga

Este juego se realiza para fomentar las relaciones de los empleados con la empresa e incentivar el trabajo en equipo de los empleados. Cada equipo tiene su propio camino que contiene cuatro estaciones (4) en las que realizarán juegos. Todos los integrantes deben participar. El equipo que llegue a la meta es el ganador.

Materiales a utilizar en el juego: una hoja grande de papel, marcadores, algodón redondo, una caja, tarjetas con frases, cucharillas, huevos, sobres, rompecabezas de letras, hojas, lápices, pizarrón blanco de acrílico, marcador para pizarrón acrílico.

Desarrollo del juego:

1. Entregar una semana antes de realizar la dinámica información acerca de la identidad de la organización. Retirla tres días antes de hacer el juego.
2. Formar dos (2) equipos con el mismo número de integrantes. Un equipo se llamará Cóndor y el otro Yoga. Los integrantes de cada equipo deben colocarse al inicio de cada camino.
3. Colocar la música para indicar el inicio de los juegos. Luego bajar volumen para que sólo este de fondo.
4. Estación invierno: Hay tres cosas verdaderas y una falsa acerca de la Escuela Cóndor Yoga en una hoja grande de papel. Por ejemplo, El equipo debe indicar cual información es mentira y decir porque, si aciertan pasan a la siguiente estación. Cada uno de los integrantes debe soplar un copo de nieve (algodón) hasta la siguiente estación).
5. Estación primavera: el equipo se encontrará con una caja con tarjetas, cada una tendrá la mitad de una frase, deben buscar la mitad correspondiente de cada frase. Si están correctas, se les pedirá luego que indiquen a cual corresponde cada una: si son objetivos, la misión o la visión de la escuela. Si aciertan pasan a la

siguiente fase. Cada integrante debe llevar un huevo en una cucharilla sin dejarlo caer hasta la siguiente estación.

6. Estación verano: en esta etapa cada integrante deberá buscar una cosa en el lugar que represente a la Escuela Cóndor Yoga, de realizarlo correctamente se les entregará un sobre. El sobre contiene un rompecabezas de las letras que constituyen el slogan de la empresa. Si lo arman correctamente pasan a la siguiente fase. Cada integrante debe escribir en un papel el nombre y apellido de todos los integrantes de la Escuela, deben estar correctos para pasar a la siguiente estación.
7. Estación otoño: En la última estación se encuentra un pizarrón blanco acrílico en el cual deben escribir cual es la finalidad del yoga. Si se les indica que es la correcta deben tocar la campana para indicar que han finalizado el juego.
8. Para ganar el premio: El equipo que culminó el recorrido de las cuatro estaciones tiene tres (3) minutos para reunirse con su equipo y hacer, al resto de sus compañeros, una representación mediante la mímica de todos los servicios que ofrece la escuela Cóndor Yoga. Si no olvidan ninguno son los ganadores oficiales del juego y reciben su premio. De olvidar algún servicio el otro equipo recibe la oportunidad de finalizar el juego y hacer la representación.

Premio: El equipo ganador recibirá un curso de meditación impartido por la dueña de la escuela y especialista en el tema Victoria Barazarte, también recibirán artículos del material pop (el bolso, la taza) destinados a los clientes.

CONDOR

Saludo:

Estimado/a...

Texto :

Despedida :

Namasté...

Apellido y Nombre/ Cargo

*Espiritualidad máxima,
cuerpo en balance*



Responsabilidades

“Líder Comunicacional”

Estimado empleado,

La Escuela Cóndor Yoga hace llegar a usted sus más sinceras felicitaciones y gratitud por asumir la labor de manejar los medios de comunicación mediante los cuales la organización se conecta con sus públicos.

Es una muestra de su capacidad de líder lo que lo ha llevado a la obtención y aceptación de este puesto. Usted será el encargado de manejar la información de la Escuela Cóndor Yoga y de transmitirla a los clientes, convirtiéndose en el nexo directo de los consumidores con la empresa.

Para guiarlo en este nuevo reto que emprende le informamos acerca de sus responsabilidades:

_Hacer revisión cada hora del perfil de la Escuela en Facebook, Twitter y el mail para observar el trabajo de los encargados de las redes sociales y guiarlos en la labor.

_ Responder lo más pronto posible los mails recibidos de los clientes.

_ Recordar al equipo de realizar mínimo tres (3) post diarios en Facebook y seis (6) en Twitter.

_ Responder siempre a las dudas del equipo de comunicaciones.

_ De forma adicional, mensualmente se debe hacer recordación al equipo de colocar en todos los medios de los servicios que ofrece la Escuela Cóndor Yoga.

_ Hacer revisión de toda la información que llega a las redes sociales para tener percepciones de los usuarios.

_ Tomar nota de las quejas y recomendaciones para notificarlas a la gerencia.

_ Estar atento al mantenimiento del respeto y la buena escritura al momento de emitir las comunicaciones.

_ Evitar información aburrida y no relacionada a los temas relacionados a la organización.

_ Será el encargado de dirigir la aplicación de los concursos y promociones cuando sea indicado por la gerencia

Esperamos la información presentada sea cumplida cabalmente. Nos encontramos abiertos a cualquier duda o comentario.

Namasté.

Espiritualidad máxima.



Manual de contenido para equipo comunicacional

1. Los contenidos se generan a partir de los diferentes temas previamente definidos y afines a la marca.
2. Las publicaciones se pueden traducir en:
 - Tips
 - Enlaces
 - : Textos o infografías
 -
 - Fotos y videos
3. El tono de la comunicación debe ser cercano y amigable.
4. Como premisa fundamental, siempre se tratará de asociar el contenido empleando frases que denoten el slogan de Cóndor Yoga.
5. Se tratará de dar relevancia a cada interacción o comentario que hagan los seguidores. Proporcionar respuesta a todo lo que se publique.
6. En toda comunicación debe aparecer el logo y el slogan de la Escuela.

Esperamos la información presentada sea cumplida cabalmente. Nos encontramos abiertos a cualquier duda o comentario.

Namasté.

Espiritualidad máxima, cuerpo en balance

Anexo 76

REUNIONES EQUIPO CONDOR YOGA	REUNIÓN 1	REUNION 2	REUNION 3	REUNION 4	REUNION 5
ENERO	28/01/13				
ABRIL		30/04/13			
JULIO			28/07/13		
OCTUBRE				25/10/13	
DICIEMBRE					10/12/13



Espiritualidad máxima, cuerpo en balance.

[Fecha]

[Hora]



Reunión convocada por:

Tipo de reunión:

Organizador:

Apuntador:

Cronometrador:

Asistentes:

Leer:

Traer:

Actas

Punto de la agenda:

Presentado por:

Debate:

Conclusiones:

Elementos de acción

Responsable

**Fecha
límite**

✓

✓

✓

✓

Anexo 78



Anexo 79



Anexo 80

