

Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing de Coppelia Danza Marketing Plan of Coppelia Danza

Autor

Pilar Calvo Sancho

Director

Marta Pedraja Iglesias

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza
2019 - 2020

INFORMACIÓN

Autor del trabajo	Pilar Calvo Sancho
Director del trabajo	Marta Pedraja Iglesias
Título del trabajo	Plan de Marketing de Coppelia Danza
Title of the essay	Marketing Plan of Coppelia Danza
Modalidad del trabajo	Trabajo académico
Titulación	Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Grado se ha desarrollado un Plan de Marketing para Coppelia Danza, una academia especializada en danza clásica de Zaragoza. Para poder realizar este proyecto, se ha hecho un análisis interno y externo para así componer el análisis DAFO. A partir de este, se han propuesto los objetivos a alcanzar con el plan. Para conseguirlos, se plantean una serie de acciones dirigidos a las variables del marketing mix que se deben modificar y / o mejorar. Finalmente, se ofrecen unas herramientas a partir de las cuales se puede evaluar y controlar la eficacia de las acciones.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, a Marketing Plan has been developed for Coppelia Danza, an academy specialized in classical dance in Zaragoza. In order to carry out this project, an internal and external analysis has been done to compose the SWOT analysis. From this, the objectives to be achieved with the plan have been proposed. To achieve them, some actions are proposed aimed at the variables of the marketing mix that must be modified and / or improved. Finally, a few tools are offered from which the effectiveness of actions can be evaluated and controlled.

ÍNDICE

1.	Introducción.....	1
1.1.	Presentación.....	1
1.2.	Metodología.....	2
2.	Presentación e historia de la empresa	2
3.	Análisis Externo	4
3.1.	Factores socioculturales.....	4
3.2.	Factores demográficos	6
3.3.	Factores políticos - legales y tecnológicos	7
3.4.	Competidores.....	7
3.5.	Consumidores	11
4.	Análisis Interno.....	12
4.1.	Oferta.....	12
4.2.	Estrategia corporativa, competitiva y de marketing	16
4.3.	Planes de marketing anteriores	18
5.	Análisis DAFO	18
6.	Objetivos.....	21
7.	Estrategias.....	21
7.1.	Estrategia corporativa	22
7.2.	Estrategia de cartera.....	22
7.3.	Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización	22
7.4.	Estrategia funcional	22
8.	Acciones	23
8.1.	Re - styling de la marca	23
8.2.	Página web.....	26
8.3.	Redes sociales.....	28

8.4.	Jornada de puertas abiertas	29
8.5.	Día extra de la danza trimestral	31
8.6.	Acción en colegios.....	31
8.7.	Artículos de Coppelia	32
8.8.	Segmentación de precios	33
8.9.	Campaña de publicidad	34
8.10.	Blog en la pagina web	35
9.	Planificación	36
10.	Sistema de control	37
11.	Conclusiones.....	38
12.	Bibliografía.....	39
13.	Anexos.....	43
	Anexo I. Preguntas Entrevista Profundidad	43
	Anexo II. Ilustraciones	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo actual de Coppelia Danza	24
Ilustración 2. Propuesta isologo Coppelia Danza	24
Ilustración 3. Variantes de la propuesta de isotipo	24
Ilustración 4. Variantes de la propuesta de logotipo	25
Ilustración 5. Carpeta corporativa	25
Ilustración 6. Tarjetas de contacto	25
Ilustración 7. Pegatinas corporativas	26
Ilustración 8. Página principal de la página web propuesta	27
Ilustración 9. Página de contacto de la página web propuesta	27
Ilustración 10. Perfil actualizado de Instagram	29
Ilustración 11. Página actualizada de Facebook	29
Ilustración 12. Post de Jornada de Puertas Abiertas	30
Ilustración 13. Cartel de Jornada de Puertas Abiertas	30
Ilustración 14. Ficha de Actividad Extra de la Danza	31
Ilustración 15. Camisetas de Coppelia Danza	32
Ilustración 16. Sudadera de Coppelia Danza	32
Ilustración 17. Tote Bag de Coppelia Danza	32
Ilustración 18. Botella de agua de aluminio de Coppelia Danza	33
Ilustración 19. Cartel campaña de publicidad	34
Ilustración 20. Post de campaña de publicidad.....	35
Ilustración 21. Cartel para periódico de campaña de publicidad.....	35
Ilustración 22. Planificación de las acciones	36
Ilustración 23. Encuesta de percepción de imagen	37
Ilustración 24. Localización geográfica escuelas danza	44
Ilustración 25. Usuario de Facebook de Coppelia	44
Ilustración 26. Página de Facebook de Coppelia Danza	45

Ilustración 27. Perfil de Instagram de Coppelia Danza	46
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Profesionales de la danza, danza, compañías, centros de enseñanza y otros	6
Tabla 2. Horarios de Coppelia	14
Tabla 3. Horario Avanzados	14
Tabla 4. Análisis DAFO	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.Evolución del gasto de la Administración General del Estado en cultura en España, 2006 a 2017, % del PIB	4
Gráfico 2. % personas que asistieron a espectáculos de ballet / danza en España	5

1. Introducción

1.1. Presentación

Este Trabajo de Fin de Grado va a consistir en la realización de un plan de marketing para Coppelía Danza, una academia de danza situada en Zaragoza con más de 30 años de experiencia.

He seleccionado este tema por diversos motivos, entre los que destaca que la danza ha estado muy presente siempre en mi vida, desde que mi madre me llevaba de niña al teatro y vi lo que me apasionaban los movimientos y la expresión de las bailarinas. En cuanto tuve la edad necesaria, aproximadamente 4 años, comencé a tomar clases de danza clásica en Coppelía. Coppelía ha sido mi academia de danza hasta hace dos años, cuando dejé de bailar. En Coppelía he aprendido diferentes disciplinas como jazz-moderno, funky, hip hop, musical, neoclásico, afro y otros estilos más libres sin denominación, pero sin dejar de aprender y evolucionar en el ballet clásico puro.

La disciplina de la danza es muy estricta y sacrificada, pero el resultado que se obtiene es más que satisfactorio. No solo en referencia a los conocimientos aprendidos, sino a las relaciones de amistad y de “segunda familia” que se crea. Realmente me siento plenamente agradecida a mis compañeros de danza, con los que he compartido muchos momentos inolvidables tanto dentro como fuera de la academia.

Además, la danza me ha otorgado valores que actualmente me resultan imprescindibles en mi día a día, como la disciplina y la constancia. Además del compañerismo, la humanidad y la empatía, algo fundamental en este mundo para poder avanzar. Destacar la transparencia y la honestidad, con los demás y con uno mismo; la lealtad y la confianza, algo imprescindible para la danza en grupos o en parejas, el formar parte de un conjunto hace que tu compromiso deba ser total en lo referente a tu esfuerzo.

Por último, he de decir que personalmente, Coppelía, la danza y mis compañeros han sido una vía de escape, ya que la concentración durante la clase debía ser plena. Asimismo, Coppelía siempre ha transmitido una gran motivación a todos sus alumnos para llegar a conseguir todo lo que se propusieran.

Por todo esto, dados los conocimientos que he adquirido en el Grado, me gustaría hacer mi pequeña aportación como agradecimiento por todos estos años de enseñanza, realizando un plan de marketing para alcanzar los siguientes objetivos de este proyecto.

El **objetivo general** del trabajo es realizar un plan de marketing adecuado y efectivo según las características por las que se distingue Coppelia Danza de Zaragoza.

Asimismo, los **objetivos específicos** de este plan de marketing son los siguientes:

- Analizar la situación actual de Coppelia Danza y del sector.
- Establecer debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Coppelia Danza.
- Definir los objetivos de la academia para este plan de marketing.
- Desarrollar las estrategias de marketing junto a las acciones que se deben llevar a cabo para los objetivos implantados.
- Determinar los instrumentos de control para llevar a cabo el control.

1.2. Metodología

Para realizar este trabajo, se emplearán tanto fuentes de información primarias como secundarias. Su estructura será la siguiente: en primer lugar, una introducción en la que se realiza una breve explicación del proyecto; seguidamente, se realiza una presentación de la empresa, relatando la historia de Coppelia, su misión y sus objetivos; a continuación, se realiza un análisis de su entorno, externo, interno, para poder proponer un cuadro resumen a modo de DAFO. Esto nos permite concretar los objetivos a alcanzar, y proponer las estrategias y acciones a seguir. Por último, se presentan las conclusiones del plan de marketing.

2. Presentación e historia de la empresa

Para elaborar este apartado se ha realizado una entrevista personal a Margarita Amills, una de las fundadoras de la escuela. La información que aquí se presenta es la obtenida en dicha entrevista dado que no poseen página web actualmente. Esta entrevista fue realizada el miércoles 19 de febrero del 2020 y tuvo una duración de 22 minutos y 30 segundos. El cuestionario empleado fue el adjuntado en el Anexo I. Esta entrevista se realizó en las instalaciones de Coppelia, en el despacho que tienen para llevar a cabo las gestiones administrativas. La disposición en el despacho fue básica, una silla frente a otra separada por un escritorio. El día que contactamos por teléfono para fijar la entrevista, le conté brevemente el objetivo de las preguntas, ya que así sería más cómodo para la entrevistada.

Coppelia Danza es una escuela de danza, situada en la calle La Luz de la ciudad de Zaragoza, dedicada a la enseñanza de diferentes disciplinas de la danza. Es la única academia de esta ciudad homologada por la *Royal Academy of Dance* de Londres (RAD). A ella acuden desde niños y niñas de 4 años hasta personas de más de 50 años.

Coppelia Danza fue fundada en 1988 por Natividad Ara y Margarita Amills con la finalidad de fomentar la danza en todos sus aspectos, desde un nivel profesional hasta amateur. Deseaban tener una academia de danza rentable, que les permitiese vivir de ello, dado que ha sido su pasión desde muy jóvenes. Como todos los pequeños negocios emprendedores, esto supuso un gran esfuerzo inicial, pero ver que han conseguido su objetivo, les resulta muy gratificante.

Las dos fundadoras empezaron a formarse en la única escuela de danza que había en Zaragoza, el Estudio de Danza de María de Ávila, en el cual se siguen impartiendo clases. A través de conocidos y amigos pudieron prepararse debidamente, y presentar la solicitud para presentarse a los exámenes del Conservatorio. Finalmente, obtuvieron la titulación del Conservatorio Superior de Ballet Clásico de España. Más tarde, superaron los exámenes y pruebas pertinentes para el título de Profesores de la RAD de Londres, el cual incluye la superación de asignaturas como danza, musicalidad, solfeo, anatomía y pedagogía. Este título les confiere un gran prestigio, ya que son las únicas profesoras de danza de Zaragoza que disponen de él. Por ello, este factor diferenciador, lo comunican a través de diversos medios (redes sociales, fachada de la academia, programas de sus actuaciones y en cartas informativas que remiten a los alumnos con el sello de la RAD de Londres).

Actualmente, el equipo de profesores de Coppelia Danza está formado por cinco profesionales: Margarita Amills y Natividad Ara, profesoras de Ballet Clásico de los niveles más avanzados; Sergio Del Arco que formó parte del Ballet Nacional e imparte clases de Ballet Clásico y de Flamenco–Danza Española; Fátima Alcántara, ex bailarina profesional, ha formado parte de la compañía La Mov, imparte clases de Danza Contemporánea y estilos más actuales; por último, María Seoane, alumna del último curso, imparte clases de Musical y algunos grados de Ballet Clásico.

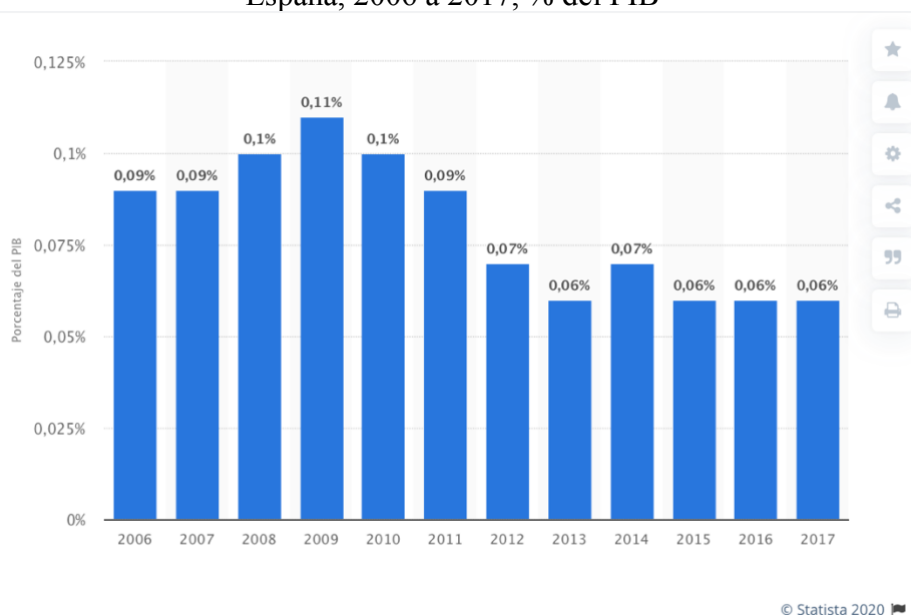
3. Análisis Externo

En este apartado se realiza el análisis de los factores externos que puedan afectar a Coppelía Danza. Sí, se abordan factores como los socioculturales, demográficos, político-legales, competidores y consumidores.

3.1. Factores socioculturales

España se caracteriza por ser un país muy rico culturalmente hablando, englobando en cultura la danza, la gastronomía y las tradiciones entre otros factores. Todo esto se forma a partir de la cultura de las distintas comunidades autónomas. Tal es esta riqueza, que la cultura representó un 3% del PIB español en 2018 y cerca de 700.000 empleos (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019). Sin embargo, el gasto realizado por parte de la Administración General del Estado, en 2017, fue de tan solo 0,06% del PIB. La evolución de este gasto se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Evolución del gasto de la Administración General del Estado en cultura en España, 2006 a 2017, % del PIB



Fuente: (Díaz, 2019)

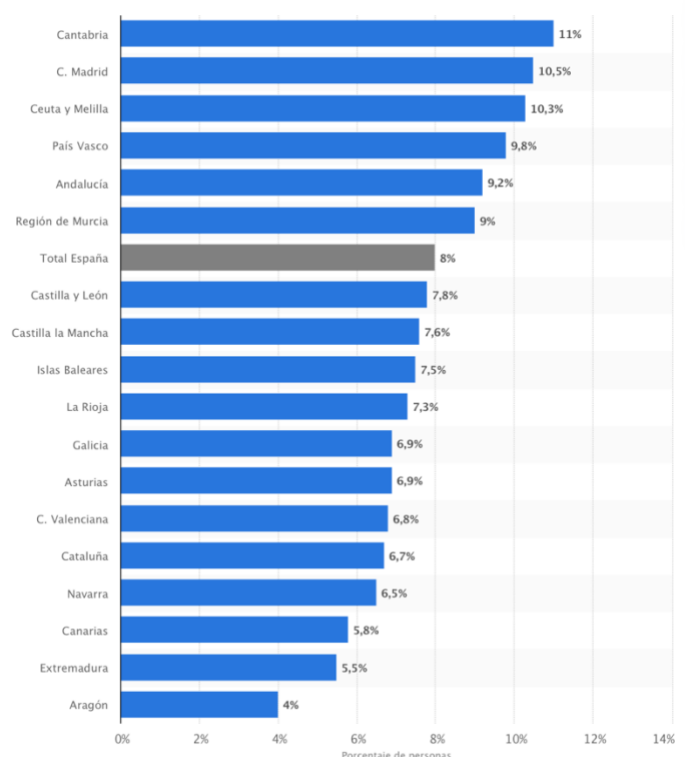
La danza constituye un rasgo cultural muy conocido y respetado a nivel mundial (Díaz, Giffard, Le Quiniou, & Fauchet, 2014).

Los beneficios de la danza clásica son numerosos. Además de la mejora física en general y de la flexibilidad, produce un aumento de la buena energía, las emociones y el autocontrol. Es decir, el bienestar general personal de un bailarín es mejor que el del resto (Vázquez, 2016). Destacar un beneficio pragmático de la danza como la

prevención de la demencia a través de la estimulación de la mente y de la potenciación de la inteligencia (Leo, 2019).

En el Gráfico 2 se muestra el interés que parece despertar la danza como espectáculo, que se sitúa, en 2019, entre un 11 y un 4%. Así, el mayor porcentaje se encuentra en Cantabria (11%) mientras que Aragón, con tan solo un 4%, se sitúa en la última posición de las analizadas. Este 4% lo sitúa por debajo de la media española (8%).

Gráfico 2. % personas que asistieron a espectáculos de ballet / danza en España



Fuente: (Díaz, 2019)

La importancia de la danza para los niños se debe a varios factores, fundamentalmente, físicos y socio-afectivos. Los primeros se deben a que la danza es un ejercicio físico divertido para los pequeños, donde desarrollarán fuerza y resistencia, además de la coordinación junto al equilibrio y la agilidad, la expresión corporal, el oído musical y la creatividad. Así pues, muchas madres y padres recurren al ballet cuando los niños son diagnosticados con alguna deformidad física leve, como serían los denominados “pies planos” (Con Mis Hijos, s.f.). Además, la danza es una disciplina que se desarrolla en equipo en edades tempranas, aprendiendo a trabajar así y a socializar (Megías, 2009).

Los valores que transmite la danza son principalmente el respeto, la libertad y la tolerancia (Ministercio de Educación, Cultura y Deporte, 2011). Junto a estos valores,

personalmente me gustaría añadir la disciplina y la perseverancia, dado que son vitales para la formación de un bailarín.

Por último, he de añadir que la danza clásica o el ballet siempre se ha considerado equívocamente como una actividad femenina, dirigida a las niñas. Hasta hace relativamente poco tiempo, no eran muchos los chicos que se atrevían a practicarlo. Esto ya ha cambiado y, desde hace unos años, son cada vez más las figuras masculinas presentes en la danza, dejando así atrás los estereotipos (La Sexta, 2019).

3.2. Factores demográficos

El número de profesionales de la danza en España, en 2017, se sitúa en 5040, incluyendo a bailarines, coreógrafos y docentes (INE, 2019). En la Tabla 1 se muestra la evolución experimentada tanto del número de profesionales como de compañías, centros de enseñanza y de investigación.

Tabla 1. Profesionales de la danza, danza, compañías, centros de enseñanza y otros

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PROFESIONALES¹	4.206	4.517	5.550	4.933	4.824	5.261	5.186	5.040
Bailarines	2.492	2.588	2.961	2.270	1.982	2.251	2.268	1.877
Bailarines coreógrafos	496	550	1.159	1.000	1.043	964	927	1.078
Bailarines docentes	233	263	243	481	530	629	652	682
Bailarines docentes coreógrafos	141	178	230	250	270	321	348	364
Coreógrafos	112	175	191	76	101	122	95	106
Docentes	626	650	649	731	760	813	755	768
Docentes coreógrafos	106	113	117	125	138	161	141	165
COMPAÑÍAS²	843	875	889	913	937	964	1.001	833
CENTROS DE ENSEÑANZA								
Públicos	190	188	188	188	189	192	219	222
Privados	496	505	515	527	530	535	550	559
CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	36	38	36	38	41	68	68	70

1 Un mismo profesional puede considerarse incluido según la amplitud de sus conocimientos o actividades en más de uno de los epígrafes.

2 El Centro de Documentación de Música y Danza ha procedido a una depuración del fichero de las Compañías de Danza, dando de baja a aquellas que no han tenido actividad durante los últimos siete años, lo cual justifica el descenso de los datos de 2017 respecto a 2016.

Fuente de información: [Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. Ministerio de Cultura y Deporte.](#)

Fuente: (INE, 2019)

Durante el curso 2016-2017, hubo un total de 36.059 de alumnos matriculados en enseñanzas de danza, reglada y no reglada. Este número refleja el incremento experimentado con respecto a cursos previos. Así, desde el curso 2009-2010 el número de alumnos se ha incrementado en un 10%. Destacar que, en el último año registrado, el 71,68% de los alumnos optaron por enseñanzas de danza no reglada (INE, 2019). Centrándonos en Aragón, el número de alumnos matriculados, enseñanza reglada y no reglada, es de 711, existiendo una gran diferencia con comunidades como Cataluña, donde se ubica el máximo de alumnos de danza (más de 10.000 alumnos) (INE, 2019).

La profesionalización de los bailarines se consigue a través de la superación de las pruebas exigidas por diversas entidades. Entre ellas destaca la *Royal Academy of Dance* (RAD), a cuyos exámenes, como se indica en su web, se presentan anualmente cerca de 250.000 candidatos de todo el mundo (Royal Academy of Dance, 2020). En el caso de los exámenes del Conservatorio Profesional de Danza de Zaragoza, son más de cien los alumnos que se presentan a sus exámenes cada año.

3.3. Factores políticos - legales y tecnológicos

Los factores político-legales comprenden distintos elementos. El primero que deseo destacar es el denominado impuesto cultural. Este impuesto se impone a los productos o eventos relacionados con la cultura o con el ocio (Premiere Actors, 2019). En 2012, este impuesto de valor añadido (IVA) pasó del 8% al 21% en servicios culturales como el cine, los espectáculos y el teatro (Baldrich, 2016). Este hecho hizo que el IVA cultural se haya convertido en un tema polémico durante los últimos años. En 2017, el IVA cultural disminuyó al 10% para los espectáculos culturales en vivo, valor similar al del resto de países europeos (Carrillo Asesores, s.f.). Los impuestos culturales europeos se sitúan en 10% en Italia, 7% en Alemania, 5,5% en Francia y el más reducido en Luxemburgo con el 3% (Baldrich, 2016).

Por su parte, la normativa española para la apertura de academias de danza obliga a disponer de la licencia y los seguros oportunos, previamente a su apertura (Ortolá, 2019). Además, se deben cumplir unos requisitos mínimos de calidad y salud entre los que se incluye: vestíbulo previo, insonorización y salida directa a la calle entre otros (Estudio Arquinur RG. S.L.P., s.f.).

Por último, destacar que la prestación de servicios en los Centros de Enseñanzas Artísticas, es decir, los Conservatorios Municipales, cuentan con una gran subvención, lo que hace que los precios de los estudios que ofrecen sean menores que los del resto de entidades. Esta es una de las razones por la que son muy demandados, existiendo unas pruebas de acceso duras de superar (Ayuntamiento de Zaragoza, 2019).

3.4. Competidores

El análisis de la competencia de Coppelía se centra en Zaragoza capital, dado que es su principal ámbito de influencia. Para ello, se recurre al registro del Ayuntamiento de Zaragoza de “Escuelas y Academias de Baile” (Ayuntamiento de Zaragoza, 2019). En este registro se recogen las academias de baile de Zaragoza y su información de

contacto, divididas en tres categorías: enseñanza reglada, enseñanza no reglada y casas de juventudes y diferentes Proyectos de Integración de Espacios Escolares (P.I.E.E).

“Enseñanza Reglada”: dentro de ella sólo aparece el *Conservatorio Municipal Profesional de Danza*, ya que es el único centro de Aragón dedicado a los estudios oficiales de grado elemental y profesional de danza clásica y contemporánea (Ayuntamiento de Zaragoza, s.f.). Fue creado en 1994 y depende del Servicio de Educación del Ayuntamiento de Zaragoza. Divide la enseñanza de danza en elementales (de 8 a 12 años) y profesionales (danza clásica y contemporánea). En su página web (<https://www.zaragoza.es/ciudad/educacion/cmpdz/>) se detallan sus instalaciones, profesorado, plan de estudios, pruebas de acceso y matrícula, normativa, actividades, galería de fotografías y enlaces de interés. Destacar que, en el plan de estudios, se detallan claramente todas las asignaturas de cada curso y especialidad. El acceso a las enseñanzas profesionales se realiza través de una prueba de acceso: para Danza Clásica a partir de los 12 años y para Danza Contemporánea a partir de los 14 años. El Conservatorio presenta sus actividades anuales como academia de danza, Jornadas de Introducción a la Danza y Festival de Fin de Curso. Además, dispone de redes sociales (Instagram (@cmpdz y Facebook Conservatorio CMPDZ Danza Zaragoza). Como ya se ha indicado, los precios de la enseñanza de danza en el CMPDZ están en su mayor parte subvencionados por el Ayuntamiento de Zaragoza, oscilando entre los 147,15 y 654 euros anuales (Ayuntamiento de Zaragoza, 2019).

Enseñanza No Reglada: se divide atendiendo a disciplinas de baile: danza clásica, folklore aragonés y otros bailes. Dado el objetivo de este estudio, nos centramos en las academias de danza clásica y en una pequeña selección de otros bailes.

En *Danza Clásica* se encuentran los siguientes:

- Estudio de Danza María de Ávila: situada en la calle Francisco Vitoria. Fundada en 1953 por la bailarina María de Ávila después de trabajar en varias compañías y ballets de reconocimiento mundial (Estudio de Danza María de Ávila, 2019). Durante muchos años fue la única academia de danza clásica profesional en Zaragoza. Su web (<https://www.mariadeavila.com>) posee un diseño atractivo y actual. En ella se muestran diversos apartados: biografía de María de Ávila, equipo directivo, escuela, profesorado, enseñanza, actividades complementarias, cursos de verano y contacto. En el apartado de “Contacto” aparecen los horarios a groso

modo durante el curso escolar, de lunes a viernes por la mañana y por la tarde y los sábados solo por la mañana. El curso de verano de dos semanas se desarrolla de la siguiente manera: tres niveles de danza clásica en los que se incluye elemental, intermedio y avanzado. Su precio parte de una matrícula de 50 euros, y se le suma 350 euros en el caso de ser nivel elemental o medio, y 370 euros si es avanzado. Este precio del cursillo de verano incluye dos clases todos los días de 3 horas cada una, de lunes a sábado, durante dos semanas. El objetivo de la escuela es desarrollar una enseñanza de alta calidad en Danza Clásica para que sus alumnos puedan optar a una carrera profesional. Destacar que no dispone de cuenta en Instagram, pero sí de página en Facebook (María de Ávila) y un grupo (María de Ávila).

- Escuela de Danza Emilia Baylo: escuela de danza clásica situada en la calle José Pardo Sastrón. Fundada por la bailarina Emilia Baylo. Esta escuela no dispone de página web ni de redes sociales, y por la situación actual no ha sido posible acceder a una gran cantidad de información.
- Centro de Danza Arantxa Argüelles: fundado por esta bailarina en el que se imparte la disciplina de Ballet Clásico, danza contemporánea y pilates (Arantxa Argüelles Centro de Danza, s.f.). En su web (<http://www.arantxaarguelles.com>) informan sobre el centro e instalaciones, la danza, pilates, actividades, actuaciones, cursillos y contacto. Las clases de ballet están divididas por niveles y por edad: Pre-Ballet (3 y 4 años), Iniciación (5 a 8 años), Elemental (I y II), Medio, Medio Alto y Superior. Cuenta con página de Facebook (@CentroDeDanzaArantxaArguelles).
- Centro de Danza Antonio Almenara: fundada, en el 2007, por Antonio Almenara, bailarín de gran prestigio mundial (Centro de Danza Antonio Almenara, s.f.). Aunque su formación se centra en Danza Clásica, también imparte clases de contemporánea. Su web (<http://www.antonioalmenara.es>) es sencilla pero actual, y muestra una breve biografía de Antonio Almenara, el centro, las actividades, los horarios y el contacto. En este centro de danza, se ofertan las siguientes actividades: pre-danza a partir de los 4 años, iniciación, intermedio, avanzado, pre-profesional, puntas y repertorio, clases varones y ballet adultos. Dispone de Facebook (@CentrodanzaAntonioAlmenara) actualizado.

Continuando con las academias denominadas “*Otros Bailes*”, aunque existe un alto número de ellas, sólo se muestra aquí una breve descripción de aquellas que poseen prestigio en el mundo de la danza, concretamente del ballet clásico.

- Academia Agencia Foss: fundada por su propietaria Beatriz Ruizalejos. Se ofrecen distintas disciplinas de danza, ya que está poco especializada: clásico en diferentes niveles, contemporáneo, baile moderno, hip-hop, comercial, sevillanas, funky, femme style, tango, danza oriental, dancehall y pilates. Esta academia tuvo un gran éxito hasta el año 2013, en el que otra escuela, Resis Dance, entró a competir consiguiendo una parte importante de su cuota del mercado. No tiene página web, pero sí página en Facebook (Foss) y perfil en Instagram (@foss_academia).
- Escuela de Mamá: escuela de danza española y flamenca fundada por Mamen Martínez. Además de ser escuela, posee una tienda de productos relacionados con el sector de la danza, muy reconocida en Zaragoza. La Escuela de Mamá ofrece las siguientes disciplinas en diferentes niveles: ballet, flamenco, sevillanas, castañuelas jazz y pilates. Según su página de Facebook, se sigue el programa de enseñanzas elementales de Danza Española para poder acceder a grados superiores. Como ya se ha indicado, dispone de página en Facebook (La Escuela de Mamá) y de perfil en Instagram (@laescuelademama__zgz) pero carece de página web.
- Resis Dance: academia fundada hace relativamente poco tiempo, unos siete años, por un grupo de bailarines llamados “Resistance Crew”. Estos bailarines se formaron en la Academia Foss. Resis Dance actualmente está muy demandada en Zaragoza, siendo conocida especialmente por su experiencia en los denominados bailes urbanos. Las disciplinas que se imparten son: hip-hop, house, vogue, popping, locking, jazz lírico, clásico, breaking, dancehall, salsa, bachata, contemporáneo, jazz musical, waacking y experimental. Las tarifas mensuales dependen de las horas semanales de clase, desde 30 euros por una hora/semana hasta 90 euros por seis horas/semana. A partir de estas horas, se ofrece el Bono Plus (100 euros), que permite ir a todas las horas semanales que quiera el alumno. Resis Dance cuenta con una página web actualizada y atractiva (Resis Dance, s.f.), página en Facebook (@Resisdance.center) y cuenta en Instagram (@resisdance.zgz).

Destacar que no se tiene en cuenta en este análisis de competencia a las casas de juventudes y PIEES ya que no son academias de danza como tal.

En conclusión, el entorno competitivo existente en Zaragoza capital es bastante intenso en cuanto a la danza en general, pero menos si nos centramos en el ballet. Es un mercado atractivo, con barreras a la entrada y a la salida relativamente bajas, por lo que es hasta cierto punto normal los movimientos de empresas en competencia. Como se ha

puesto de manifiesto, existen muchas academias y escuelas de danza de nueva generación. Además, cada curso académico surgen nuevos estudios de danza, aunque la mayoría se centran en ofrecer danzas urbanas, dado que existe un auge de esta tendencia actualmente. Un ejemplo perfecto para esto sería el caso descrito de Resis Dance. Todo esto hace que Coppelía Danza cuente con un alto grado de diferenciación, al estar homologada por la RAD de Londres y estar especializada en danza clásica.

En cuanto a la distancia geográfica entre las academias de danza, se puede observar que ninguna de ellas se distancia mucho del centro de la ciudad (véase Ilustración 24 del Anexo II). Zaragoza es una ciudad de tamaño medio, muy cómoda para desplazarse, tanto en transporte urbano como en vehículo propio. Tomando como más lejanas la Escuela de Arantxa Argüelles (D) y Resis Dance (H), según Google Maps hay 15 minutos en vehículo propio y 40 minutos en transporte público.

La ubicación geográfica de las academias de danza puede influir en la decisión de los clientes de contratar o no sus servicios. En esta decisión son importantes dos elementos: la edad y el nivel de danza que se tenga o aspire.

En el caso de la edad la ubicación de la escuela puede ser determinante dado que, si es una persona relativamente joven o un niño dependiente de sus tutores legales, es muy probable que busque una academia próxima a la vivienda habitual. Si ya es una persona mediana o totalmente independiente, que se puede mover sola por la ciudad, la ubicación puede ser menos importante, optándose por aquella academia que se adapte mejor a sus deseos de formación. Además, si una persona toma la decisión de querer dedicarse a la danza de manera profesional, lo idóneo es que escoja una academia de danza realmente especializada en la disciplina que se desea, siendo poco importante su ubicación geográfica.

3.5. Consumidores

A continuación, se realiza un breve análisis de la población interesada en los espectáculos de danza. Para ello se analiza la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2018-2019, y se esboza un perfil de estos individuos.

La Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (2018-2019) (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019) recoge la información proporcionada, a través de encuesta personal, a dieciséis mil personas, de 15 años o más, residentes en España. Los principales resultados indican, en primer lugar, que el interés por el ballet o la danza de

los encuestados es bajo, ya que su valoración media es de 3,8 sobre 10. Destacar que los sujetos que han mostrado más interés por la danza (9-10 puntos) son mujeres, situadas en los siguientes rangos de edad: entre 15 y 19 años, entre 45 y 54 años y entre 65 y 74 años, sin pareja (solteras independientes, divorciadas/separado o viudo), con estudios universitarios o similares, residentes en una capital de provincia, destacando la Comunidad Foral de Navarra.

Además del interés por la danza, en la Encuesta citada se investiga el número de encuestados que han realizado alguna actividad artística en el último año, atendiendo al tipo de actividad. Así, se observa que sólo el 6,2% ha realizado danza o ballet, correspondiendo su perfil a mujeres, entre 15 y 24 años, solter@, en casa de sus padres, educación universitaria o superior, estudiante, de Andalucía, de un municipio de más de 50000 habitantes y de un municipio de menos de 50001 habitantes.

4. Análisis Interno

En este apartado se detalla la oferta de Coppelía, el público objetivo al que se dirige, su estrategia corporativa y los planes de marketing desarrollados previamente.

La información mostrada proviene, fundamentalmente, de la entrevista realizada a Margarita Amills.

4.1. Oferta

En Coppelía Danza se ofrecen clases de diversas disciplinas de danza:

- Ballet Clásico
- Danza Contemporánea
- Flamenco – Danza Española
- Estilo Musical

La escuela está especializada en ballet clásico, por lo que la mayoría de las clases que se imparten y los alumnos que asisten a la academia se centran en este estilo.

Los grupos en los que se divide cada disciplina están en función de la edad y del nivel previo en el estilo de danza, estando integrado cada grupo por 10-12 alumnos. A continuación, se describe la organización de los alumnos según la disciplina.

- *Ballet Clásico*: los grupos se forman siguiendo los niveles en los que se dividen los exámenes para la titulación de la RAD. Estos niveles son 5 grados elementales y 5

grados profesionales. La edad mínima para empezar los grados elementales es 7 años. Por tanto, los menores de 7 años realizan “Iniciación al Ballet Clásico”, en cuyas clases los niños empiezan a moverse de manera coordinada, aprenden las posturas adecuadas para la danza y estiramientos. Todo esto se realiza a través de juegos, ya que deben ser clases entretenidas y dinámicas.

Principalmente, las clases que se imparten en Coppelia una vez que los niños tienen la edad oportuna, son las clases de examen de nivel elemental, medio y profesional. Los exámenes de la RAD se basan en unos ejercicios predeterminados, el alumno se los debe aprender junto a su nombre. Durante el examen, en la sala solo pueden estar los candidatos, la examinadora o examinador y el pianista. El examinador nombra los ejercicios y los candidatos los deben realizar sin duda alguna, dado que no se cuenta con el apoyo de los profesores. Estas clases se imparten según el plan de estudios de la RAD y se hacen simulacros de examen semanalmente.

Además de las clases de examen se ofrecen “Clases libres”, en las que se trabaja materia más avanzada y complicada, con la que los alumnos pueden evolucionar y perfeccionar durante el año académico. Estas clases también se dividen por niveles, aunque se juntan grupos para que unos puedan aprender de otros. Estas clases son más amenas que las de los exámenes, y los alumnos adquieren habilidades de aprendizaje rápido, memoria y esfuerzo por cuestiones novedosas.

También se ofrecen clases de “Ballet Adulto”, para que personas más mayores se puedan iniciar en el mundo de la danza como afición, mantenerse en buena forma física o rehabilitarse tras una lesión. Estos grupos suelen estar muy concurridos, ya que sus integrantes suelen ser familiares de niños de los grados elementales.

Por último, destacar que casi la totalidad de los alumnos de Coppelia sigue el plan de estudios de la RAD de Londres, dado que es un proyecto en el que se evoluciona progresivamente a nivel técnico de danza clásica y se lleva un control establecido, como los exámenes y los simulacros dichos previamente.

- *Danza Contemporánea*: el estilo contemporáneo o neoclásico se basa en la danza clásica. Por ello, los grupos se dividen en función del nivel previo en esta disciplina, existiendo tres grupos: iniciación, medio y avanzado. La distribución de los grupos la realiza la profesora responsable. Gran parte de los alumnos de Danza Contemporánea también toman clases de Ballet Clásico.
- *Flamenco–Danza Española*: su base también es la danza clásica, por lo que se forman los grupos según el nivel previo. El profesor es el encargado de la

distribución de los tres grupos: iniciación, medio y avanzado. Casi la totalidad de los alumnos que forman parte del grupo de Flamenco – Danza Española, toman clases de Ballet Clásico.

- *Musical*: esta disciplina solo está disponible para niños y niñas de hasta 14 o 15 años. Hay dos grupos, de 7 a 12 años, y de 12 a 15 años aproximadamente. También depende del nivel y del conocimiento que tengan de danza. Todos sus alumnos reciben clases de Ballet Clásico.

Coppelia Danza comprende unos horarios bastante amplios, ajustados a la disponibilidad horario de sus alumnos. Es decir, a los grupos de niños más pequeños se les imparte clase durante las primeras horas de la tarde, y a los alumnos de niveles superiores y de ballet adulto tienen horario de tarde – noche. En las Tablas 2 y 3 se muestran todos los horarios de las clases correspondientes a los grados impartidos en Coppelia. Destacar que, además de las clases estipuladas, existen clases adicionales cuando son necesarias para algún acto de importancia como los exámenes o concursos.

Tabla 2. Horarios de Coppelia

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
10:30 - 12:00						Clase libre medio
12:00 - 13:00						Musical pequeñas
17:00 - 18:00						
17:30 - 18:30					Flamenco pequeñas	
17:30 - 19:00	Grado 3	Grado 1	Grado 3	Grado 1	Flamenco iniciación	
17:45 - 18:30		Primary		Primary		
18:00 - 19:00	Grado 2		Grado 2		Musical medianas	
18:30 - 20:00	Grado 4 y 5		Grado 4 y 5			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Horario Avanzados

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
10:30 - 12:00						Clase Libre
16:15 - 17:45		Avanzado F		Avanzado 2		
16:30 - 18:00	Clase Libre		Clase Libre		Clase Libre	
17:00 - 18:00					Flamenco	
18:00 - 19:00					Musical	
19:00 - 20:30	Intermedio F Intermedio		Intermedio F Intermedio		Avanzado F Avanzado 1	
20:00 - 21:30		Clase Libre Ballet Adulto		Clase Libre Ballet Adulto		
20:30 - 22:00	Contemporáneo		Contemporáneo		Flamenco mayores	

Fuente: Elaboración propia

En relación al precio, Coppelia dispone de diferentes tarifas para sus alumnos en función del número de clases a las que acuden durante la semana y del nivel de baile. Las clases de iniciación son 50 euros mensuales si se opta por una clase a la semana de una hora y 70 euros si son dos clases a la semana de una hora. A partir de aquí los precios van aumentando hasta un máximo de 140 euros mensuales cuando se realizan 5 clases semanales de hora y media. Así se fomenta y ayuda a aquellos alumnos que quieran seguir con la danza de manera profesional.

Por último, destacamos las actividades extra que realiza Coppelia. Todos los años realizan un festival de fin de curso, en junio, en el Teatro Principal de Zaragoza. En él participan todos los alumnos, realizando exhibiciones de todas las disciplinas desarrolladas en la academia. Este festival está compuesto por dos partes: la primera es un “cuento” o un tema, por ejemplo “La Cenicienta” o “Los Cuadros” y se baila solo ballet clásico. En la segunda parte, se desarrollan el resto de las disciplinas y un poco más de danza clásica, pero sin un tema en común. Es decir, cada coreografía tiene un argumento diferente. Además de este festival, se realiza otro, próximo a Navidad, en beneficio de alguna ONG, asociación o fundación. Este festival se suele realizar en teatros más pequeños, para que la entrada sea más asequible y se pueda recaudar más. Asimismo, Coppelia participa con sus alumnos de más nivel en varios concursos nacionales ya que, a pesar de no bailar de manera profesional, consideran que ayuda a los alumnos a desenvolverse en el mundo de la danza. También es una experiencia gratificante y motivadora para los alumnos, aunque sea sacrificada. Además, Coppelia Danza ha participado junto a otras escuelas de danza en actos que se llevan a cabo en Zaragoza el día de la danza, como “la barra en la calle” propuesta por la academia, y exhibiciones en el Teatro Principal. De manera más reciente, la academia ha tenido la

suerte de trabajar con algún Ballet Ruso. Los alumnos han podido recibir diversas *masterclass* con diferentes técnicas por parte de los bailarines de dicho Ballet, participando en sus coreografías el día de la representación en Zaragoza.

1.1. Público Objetivo

El público objetivo es el grupo o grupos del mercado potencial a los que, una vez segmentado el mercado, decide dirigirse la organización.

El público al que se dirige Coppelía es muy amplio, dado que ofertan enseñanza de danza desde niños a mayores, y se dirigen tanto a aquellos para los que la danza es un *hobby*, como a aquellos que quieren ser profesionales. Además, ofrecen un título oficial de estudios de danza elemental y profesional, un factor claramente diferenciador de su competencia. El resto de academias de danza no pueden ofrecer de ningún título en el que se indique que se han recibido clases de manera amateur o profesional de ninguna disciplina de danza. La única excepción es el Conservatorio Municipal de Danza. Finalmente, se dirige también a aquellas personas que sienten curiosidad por la danza, a una edad más avanzada, y que se sienten con energía y con ganas de probar.

En definitiva, se puede concluir que el público objetivo de Coppelía son todas aquellas personas interesadas en el mundo de la danza.

4.2. Estrategia corporativa, competitiva y de marketing

La **estrategia corporativa**¹ es la esencia de la empresa y está compuesta por la visión, la misión y los valores de la empresa.

La **visión** es la meta o el objetivo que quiere llegar a cubrir la empresa, en el caso de Coppelía sería convertirse en la academia referentes de danza clásica en Zaragoza para “*crear bailarines clásicos*”.

La **misión** es la manera explícita en la que se quiere llegar a conseguir la visión. En este caso, a través de la enseñanza de diferentes disciplinas de danza adaptadas a cada bailarín y con un control exhaustivo.

Los **valores** son los principios compartidos de la empresa. Éstos son respeto, educación, cariño, trabajo en grupo, profesionalidad y disciplina.

¹ Para el desarrollo de este apartado se ha utilizado la información obtenida en la entrevista a Margarita (véase Anexo I).

La **estrategia competitiva** es definida como “el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad” (Deusto Formación, 2014). Es decir, los factores que hacen que una organización disponga de una ventaja competitiva. Porter (1985) establece tres estrategias competitivas que permiten a una organización obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Coppelia lleva a cabo, fundamentalmente, una estrategia de diferenciación. Como ya se ha destacado, Coppelia es la única academia de danza de Zaragoza que está registrada y homologada en la RAD de Londres, por lo que dispone de las titulaciones necesarias para los profesores y de las instalaciones oportunas. Así, entre otros elementos, destaca que posee una sala de danza de al menos 100m² dado que es un requisito para ser un centro homologado.

Para poder mostrar y comunicar los estilos de danza que se ofertan, en sus dos festivales anuales, se renuevan completamente las coreografías cada curso académico. Al contar con varios profesores, cada uno de ellos con un estilo diferente de bailar y crear, existe la posibilidad de diferenciar al máximo las coreografías de cada año. Esto representa una gran ventaja para los alumnos, ya que les permite aprender estilos y bailes diferentes, dotándoles de un gran aprendizaje nuevo año tras año.

Un aspecto que resalta Margarita en la entrevista es que lo que de verdad diferencia a Coppelia, y se sienten muy orgullosos de ello, es el ambiente que se respira en la academia. Destaca el respeto que existe entre los alumnos y los compañeros, muchos de los cuales siguen teniendo relación una vez que salen de Coppelia y se acuerdan de la academia con mucho cariño. Para llegar a esto, es necesario un gran trabajo humano.

Por último, la **estrategia de marketing** de Coppelia es la relacionada con las estrategias de segmentación y de posicionamiento que se llevan a cabo. La estrategia de segmentación utilizada es la diferenciada, dado que ofrecen diferentes productos según los grupos identificados previamente. El primer criterio utilizado para segmentar es general y objetivo, utilizando la variable edad para dividir a los grupos. Además, es de gran importancia el criterio psicográfico, específico y subjetivo, ya que es un público interesado en la danza y que le gusta bailar. En este mismo criterio, se distingue a los alumnos según el nivel de danza que tenga.

Por otro lado, el posicionamiento de una marca es “la percepción que los clientes tienen acerca de ella y moldear una imagen acorde en su mente” (Escuela de Negocios de Valladolid, 2020). Coppelia ha logrado ser percibida como una academia de prestigio de Zaragoza. Esto lo ha conseguido gracias a su ventaja competitiva, la homologación de la RAD de Londres; por el gran nivel de enseñanza; y por el sentimiento de pertenencia que consigue en sus alumnos a través del buen trato ofrecido.

4.3. Planes de marketing anteriores

Coppelia Danza no dispone actualmente de página web, pero sí de presencia en algunas redes sociales en las que intenta mantenerse activa. En Facebook tienen un perfil (Coppelia Danza Zaragoza) y una página (@CoppeliaDanzaZaragoza). En ambos sitios se publican novedades o fotografías de actos que se han llevado a cabo o han participado (ver Ilustraciones 25 y 26 del Anexo II). Sin embargo, los propietarios de la academia son conscientes que el perfil de Facebook es usado por los alumnos, antiguos alumnos y padres, quienes la emplean para seguir en contacto entre ellos y con el profesorado. Por su parte, la página constituye su carta de presentación para potenciales clientes y para aquellas personas a quienes les gusta la danza y el arte. Es su tarjeta de contacto en internet para gente externa a la academia. La página de Facebook, a fecha 10 de mayo de 2020 le gusta a 213 personas y 231 la siguen, datos susceptibles de mejora. Las interacciones que destacan en la página son “Me gusta” en las publicaciones, pero no siendo demasiado en comparación con el número de seguidores.

Además, Coppelia cuenta con perfil en Instagram (@CoppeliaDanzaZaragoza) en el que se publican las novedades y actos que realizan o en los que participan. Los recursos gráficos utilizados en Facebook y en Instagram son los mismos (ver Ilustración 27 del Anexo II). En Instagram disponen de 51 publicaciones, 173 seguidores, y no sigue a ningún usuario. Dada la relevancia que tienen las redes sociales en la actualidad, estos números son muy bajos.

5. Análisis DAFO

Una vez realizado el análisis interno y externo de Coppelia Danza, se han podido definir sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Tanto las debilidades como las fortalezas harán referencia a características internas, y las amenazas y oportunidades a aspectos del mercado al que pertenece la organización en cuestión.

Comenzando con las debilidades, la principal es que la imagen corporativa de Coppelía se debe explotar y desarrollar siguiendo los principios de la empresa junto a las tendencias actuales. La academia no dispone de página web, un requisito casi indispensable para formar parte de la competencia actualmente. Junto a todo ello, las redes sociales de Coppelía no están actualizadas, el contenido que se publica es en general pobre, sin ser adaptado específicamente a cada red social, no tienen una línea que seguir en el *feed* ni sigue las tendencias vanguardistas. Además, Coppelía Danza no oferta las disciplinas urbanas más demandadas actualmente, dado que se centra en la danza clásica. Asimismo, las plazas de las clases son limitadas, por ello, muchos de los grupos están completos y no se pueden inscribir más alumnos.

Por otro lado, son muchas las fortalezas de las que dispone Coppelía Danza. La primordial es su gran especialización en la danza clásica y estar homologada por la Royal Academy of Dance de Londres, lo que supone una gran diferenciación. Además, poseen de una larga experiencia en el sector de la danza, dado que Coppelía fue inaugurada hace más de 30 años. Coppelía dota de las instalaciones apropiadas para desarrollar la danza de manera segura y libre, como el suelo de linóleo, bolsa de aire entre suelos y gran amplitud en las salas. Tal y como dice Margarita en la entrevista, el trato que se le da a los alumnos es totalmente personalizado y se busca trabajar en un ambiente familiar. Hay que añadir que colaboran con diferentes actividades con compañías internacionales, con *masterclass* y participación en espectáculos. Asimismo, la academia realiza de manera anual una exhibición de final de curso en el Teatro Principal de Zaragoza, además de una benéfica en Navidad, siendo todo ello una gran motivación para los alumnos.

Continuando con las amenazas del mercado, la principal es el elevado número de competidores existentes en Zaragoza. El Conservatorio Municipal Profesional de Danza se podría considerar su mayor competidor, dado que otorga un título profesional al finalizar la formación y sus precios son significativamente más bajos. En el caso de Aragón, tal y como se ha dicho previamente, el interés por los espectáculos de danza es realmente limitado. La inversión del Producto Interior Bruto (PIB) que se realiza de manera nacional a la cultura española es muy baja, lo que repercute en el sector de la danza. Asimismo, al tratarse de un sector relacionado con el ocio, el mundo de la danza depende la situación económica del momento, tanto a nivel individual como nacional. En el futuro más próximo, España va a empezar a sufrir las consecuencias de la crisis

causada por el Covid-19. Esta crisis será fundamentalmente económica, pero también social y que repercutirá en las actividades grupales tales como la danza clásica. Todos los centros en los que desarrollen este tipo de actividades deberán adecuarse a las nuevas medidas sanitarias, como la restricción del número de personas en el establecimiento y en las clases.

Por último, las oportunidades que deberá aprovechar Coppelía son las siguientes. La primera de ellas es que la danza es tendencia a nivel nacional, tal y como hemos visto el aumento de los profesionales de la danza. Se debe tener en cuenta que Aragón es una de las áreas en las que menos personas han realizado danza en el último año. Asimismo, deben aprovechar todos los beneficios que tiene la danza en la salud de los bailarines, ya sean profesionales o no. Asimismo, la danza enriquece gratamente a las personas en su evolución social y crecimiento personal. España es un país muy rico culturalmente hablando, uno de los factores más atractivos para el turismo e inversión extranjera. Destacar que, el marketing online juega un papel fundamental en la comunicación actual en prácticamente todos los sectores, incluido el de la danza clásica.

Tabla 4. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de página web • RRSS desactualizadas y diseño antiguo • Imagen corporativa sin desarrollar • No ofertan disciplinas de baile que son tendencia • Plazas limitadas en las clases 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada competencia • El CMPD dispone precios más bajos • Escaso interés por los espectáculos de danza en Aragón • Inversión muy baja del PIB a la cultura española • Sector inestable dependiente de la situación económica. • Posible crisis post Covid-19
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • RAD • Especialización en danza clásica • Experiencia en el sector • Instalaciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • La danza está de moda nacionalmente • Beneficios para la salud de la danza

<ul style="list-style-type: none"> • Trato personal muy bueno y personalizado • Colaboración con compañías internacionales • Exhibiciones anuales en el Teatro Principal de Zaragoza 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de relaciones sociales • Relevancia del marketing online • Desarrollo de actitudes personales • Riqueza cultural España
---	--

Fuente: Elaboración propia

6. Objetivos

En este apartado se van a definir los objetivos que se van a plantear para poder realizar el plan de marketing para Coppelía Danza.

- Actualizar y mejorar la imagen de Coppelía Danza.

Hoy en día la imagen de una empresa es imprescindible para su presentación ante clientes potenciales. Coppelía ha tenido buena imagen corporativa desde su fundación, pero es el momento de actualizarla y utilizar las tendencias del momento.

- Aumentar la notoriedad en la ciudad de Zaragoza.

Conseguir que Coppelía Danza tenga un mayor nivel de reconocimiento por la población de Zaragoza, y así sea recordada por un gran porcentaje.

- Intensificar el interés de la población de Zaragoza por la danza.

Tal y como se ha dicho previamente, Aragón es una de las comunidades autónomas que demuestra tener menos interés por la danza. Por ello, se tratará de incrementarlo en la ciudad de Zaragoza.

Asimismo, he de decir que todos estos objetivos están relacionados entre sí, dado que al mejorar la imagen de Coppelía y aumentar el interés de los zaragozanos por la danza, se logrará consecutivamente un crecimiento en la notoriedad.

7. Estrategias

A continuación, se van a explicar las estrategias a seguir para conseguir los objetivos propuestos previamente definidos.

7.1. Estrategia corporativa

La *visión* de Coppelia será convertirse en la academia referente de danza clásica en Zaragoza para crear bailarines clásicos que sepan desenvolverse en el sector. La *misión* será el modo de llegar a la visión, y en este caso será a través de la enseñanza de diferentes disciplinas de danza con movimientos personalizados a cada alumno y con un control y evaluación de su evolución durante su carrera. En referencia a los *valores*, no sufrirán ningún cambio y mantendrán los originales: respeto, educación, cariño, trabajo en grupo, profesionalidad y disciplina.

7.2. Estrategia de cartera

Los servicios ofrecidos en Coppelia Danza están muy definidos y es lo que les dota de una gran diferenciación del resto de academias de danza en Zaragoza. Por ello, la cartera de servicios ofertados no será modificada, dado que es lo suficientemente amplia y variada para aquellos bailarines interesados en la danza clásica. Sin embargo, sí que se lanzarán productos de Coppelia.

7.3. Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización

Comenzando con la *estrategia de segmentación*, previamente ha sido detallada en el epígrafe 4.3. En este epígrafe, se señala que se sigue una estrategia de segmentación diferenciada, dado que se ofrecen diferentes servicios según el público al que se dirige. Asimismo, el *posicionamiento* que desea tener Coppelia en la mente de los consumidores potenciales, es el de una academia de danza de prestigio en Zaragoza y debe continuar así e incluso aumentar en la misma dirección. Por último, la *fidelización* en Coppelia no es un problema dado que los alumnos que empiezan a desarrollar la danza en Coppelia, suelen quedarse hasta que dejan la danza por completo o quieren dedicarse a ella de manera profesional y recurren a otros centros profesionales a nivel nacional. Para conseguir este nivel de fidelización, Coppelia hace hincapié en el buen trato a todos sus alumnos, tratar de que haya un ambiente familiar en la academia y la personalización del servicio a todos ellos.

7.4. Estrategia funcional

En la estrategia funcional se tratan las variables del marketing mix: la comunicación, el precio, el producto y la distribución. Dado que no todas ellas van a ser modificadas, se desarrollan solo las implicadas en este plan de marketing.

Comenzando con la variable de la *comunicación*, va a ser la que más se vea afectada. Actualmente Coppelía no realiza apenas acciones de comunicación y es algo vital para una empresa de sus características. Se deberá hacer un gran trabajo en toda la comunicación offline y sobre todo online.

Para ello, será necesario dar la importancia que tienen a las redes sociales y apostar por una página web. Además, se deberán realizar diferentes campañas, eventos y acciones de relaciones públicas de comunicación, y así incentivar el interés de clientes potenciales por la danza clásica y, por tanto, por Coppelía Danza.

Por otro lado, resulta necesario mejorar la imagen corporativa actual de Coppelía, la cual deberá ser actualizada y ajustada a las tendencias vanguardistas del sector, conservando su esencia original.

Continuando con la variable *precio*, éstos están totalmente definidos y segmentados en la estrategia desarrollada actualmente por la academia. A pesar de ello, se propondrán varias opciones de una nueva segmentación en la que se incluyan mayores facilidades para determinados grupos de la población que serán desarrollados posteriormente en los planes de acción.

En lo referente a los *productos*, la cartera de productos es amplia y variada. A pesar de ello, se propone una ampliación de la línea de productos que será desarrollada en los planes de acción. Se deberá tener en cuenta que Coppelía Danza es una academia especializada en danza clásica, siendo una ventaja competitiva, por lo que la ampliación deberá tener en cuenta este elemento diferenciador.

Por último, la variable de *distribución* no se va a modificar. Coppelía Danza no dispone de la capacidad económica para abrir otra academia de danza, ni como indicó su propietaria, no es una de sus metas.

8. Acciones

8.1. Re-styling de la marca

Coppelía Danza posee una identidad corporativa muy marcada, pero limitada y poco desarrollada. Pero esta imagen está anticuada y es poco atractiva atendiendo a las tendencias actuales. Por todo ello, se propone la modificación de algunos elementos de la identidad visual corporativa para que refleje una imagen más actualizada conservando su estilo original. Para esta propuesta, primero se rediseñará el isologo convirtiéndolo

en un logotipo más dinámico y dando la posibilidad de ser utilizado de diferentes formas. Así pues, se dispondrán de diferentes variantes para así utilizar según el diseño lo necesite.

Ilustración 1. Logo actual de Coppelia Danza



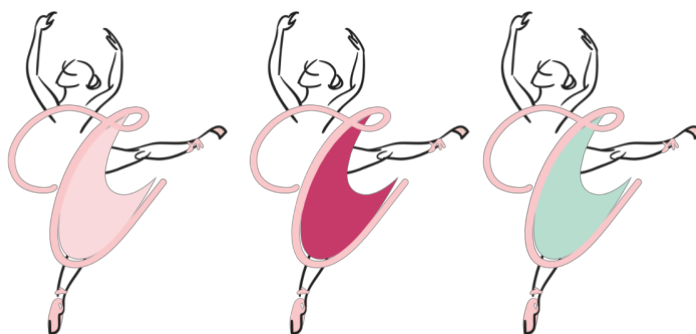
Fuente: Facebook (2020)

Ilustración 2. Propuesta isologo Coppelia Danza



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Variantes de la propuesta de isotipo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Variantes de la propuesta de logotipo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el rediseño juega con la imagen actual haciendo que no sea totalmente desconocida para el público.

Se ha optado por una gama de colores acorde al sector, es decir, que recuerdan a la danza clásica. Los colores son los siguientes: rosa palo, blanco, gris oscuro y verde menta, es decir, tonalidades pastel ya que se trata de un sector muy dulce. Estos serán los colores corporativos de Coppelia Danza a partir de ahora, siendo utilizados para proporcionar una imagen más homogénea y uniforme. Por otro lado, las tipografías utilizadas son: Love Hewitts y Effra. La primera de ellas recuerda a una actividad u objeto clásico, como es la danza clásica. La segunda es más recta y fina, siguiendo un estilo más actual como es el minimalista. Del mismo modo que los colores, estas tipografías deberán ser utilizadas para mantener el aspecto uniforme de la empresa siempre que sea posible.

Ilustración 5. Carpeta corporativa



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Tarjetas de contacto



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Pegatinas corporativas



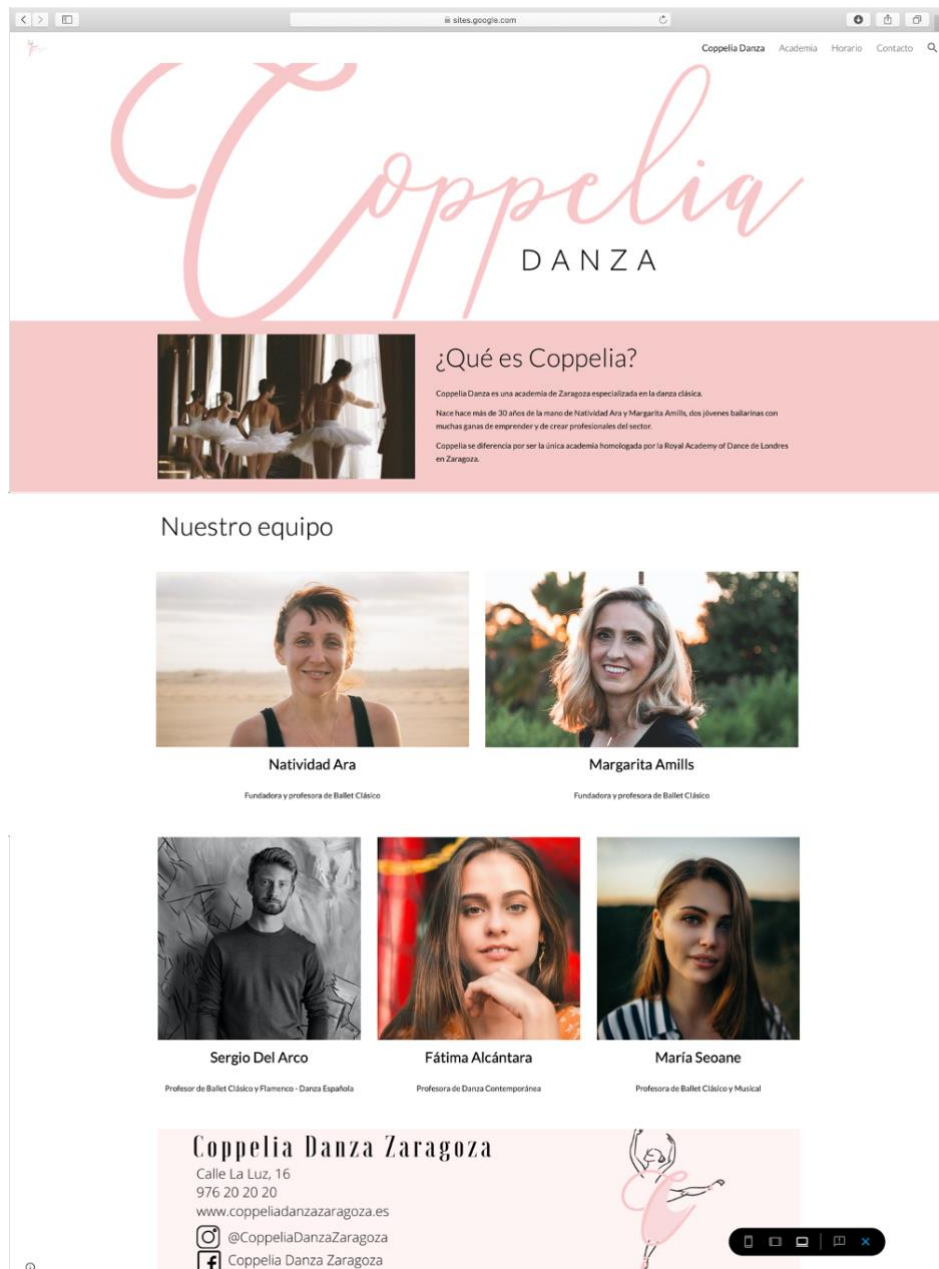
Fuente: Elaboración propia

8.2. Página web

Hoy en día la página web es el escaparate más visitado para todo tipo de empresas. Constituye la imagen a la que se puede llegar más rápidamente, ya que la búsqueda de información de cualquier índole se suele realizar a través de motores de búsqueda online. Por ello, es de vital importancia tener un espacio donde darse a conocer y un buen posicionamiento en internet. Esto permitiría aumentar su notoriedad principalmente en Zaragoza. En estos momentos, con el objetivo de ver cuál es su situación, se realizó una búsqueda de información sobre “academias de danza en Zaragoza”, observándose que Google sitúa la página de Facebook de Coppelía en un puesto muy bajo. Por ello, se propone una página web sencilla, actualizada y en consonancia con las líneas indicadas del rediseño de la marca. Esta página web constituirá un punto vital de información para los clientes potenciales, quienes así

podrán conocer a Coppelia desde dentro. Será necesario que Coppelia Danza disponga de buenas referencias, como comentarios positivos de sus clientes antiguos o actuales.

Ilustración 8. Página principal de la página web propuesta



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. Página de contacto de la página web propuesta



Fuente: Elaboración propia

La página web será muy visual y atractiva, dispondrá de la información primordial de la academia siempre en busca de una interfaz limpia. El menú constará de las siguientes pestañas: Coppelia, Disciplinas, Horarios, Precios, Productos y Contacto.

8.3. Redes sociales

Al igual que la página web, las redes sociales de las empresas se emplean como fuente de información. Por tanto, constituyen otra herramienta para mostrar la imagen y los productos de la empresa. En el caso de Coppelia, dispone de Instagram y Facebook tal y como se ha detallado previamente.

Los posts que se publican en ambas redes sociales presentan una estética algo anticuada. Se propone una línea más actual, optando por colores claros como el blanco, rosa palo o azul pastel. Así se conseguiría un *feed* y una interfaz limpia, clara y atractiva.

En el caso de Instagram, se cambiará la foto de perfil por el nuevo logo y la biografía mostrará los datos de contacto más importantes.

Ilustración 10. Perfil actualizado de Instagram



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en Facebook también se pondrá el nuevo logo como foto de perfil y el encabezado será creado con el logo y los datos de contacto para que así estén siempre presentes.

Ilustración 11. Página actualizada de Facebook



Fuente: Elaboración propia

La meta de esta acción es que haya una mayor interacción en las redes sociales, que sean atractivas y mantengan un *feed* bonito que sea ameno de ver para nueva audiencia. Será necesario realizar, al menos, una publicación semanal.

8.4. Jornada de puertas abiertas

Alrededor de diciembre, se realizará una jornada de puertas abiertas en Coppelia. A ella, se invitarán a alumnos de colegios e institutos que se encuentran alrededor de la academia. La jornada de puertas abiertas se realizará durante una tarde, y se irán mostrando clases breves de distintos niveles. Las directoras serán las encargadas del acto. Además, se ofrecerá un pequeño convite a los invitados para que, de esta manera,

se faciliten las conversaciones con el personal de la academia y con los alumnos actuales.

Esta jornada se anunciará a través de la web y de las redes sociales de la academia, así como con carteles en los colegios cercanos a Coppelía y centros cívicos.

Ilustración 12. Post de Jornada de Puertas Abiertas



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Cartel de Jornada de Puertas Abiertas



Fuente: Elaboración propia

8.5. Día extra de la danza trimestral

Consistirá en desarrollar diferentes actividades relacionadas con la danza, una vez al trimestre, preferentemente fin de semana, en distinto horario escolar al de la academia. Esta actividad se llevará a cabo en la propia academia e irá dirigida a los alumnos de Coppelia, quienes podrán asistir acompañados de un máximo de dos acompañantes.

Serán un total de tres actividades que constarán de una película o documental relacionado con la danza; vestuario, maquillaje y tendencias utilizadas en las exhibiciones de danza; y una actividad de creatividad. En esta última actividad, serán los asistentes quienes crearán una pequeña pieza de danza con vestuario y maquillaje incluido. Al finalizar cada actividad se contarán anécdotas relacionadas con la carrera profesional en la danza de los dirigentes de la actividad.

Ilustración 14. Ficha de Actividad Extra de la Danza



Fuente: Elaboración propia

8.6. Acción en colegios

Se realizarán breves exhibiciones por los alumnos más avanzados en colegios de la ciudad, principalmente en los más cercanos a la academia. Además, los niños y niñas podrán hacerles preguntas a los bailarines. Así, se incrementará el interés de los zaragozanos por la danza clásica.

Asimismo, se propondrá hacer una charla con los padres de los niños y las niñas del colegio para explicarles los múltiples beneficios de la danza.

8.7. Artículos de Coppelia

La acción consiste en crear y vender productos de Coppelia, es decir, productos relacionados con el mundo de la danza en los que aparezca la imagen corporativa de Coppelia Danza. Los productos serán camisetas, chaquetas, tote bags, bolsas de deporte o mochilas, bolsitas para las zapatillas de punta y botellas de aluminio.

Ilustración 15. Camisetas de Coppelia Danza



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Sudadera de Coppelia Danza



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. Tote Bag de Coppelia Danza



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Botella de agua de aluminio de Coppelia Danza



Fuente: Elaboración propia

Los alumnos matriculados obtendrán una camiseta una vez que comience el curso, apelando así al sentimiento de pertenencia. Los precios de los artículos serán ligeramente superiores al coste de producción, para así obtener cierto beneficio.

8.8. Segmentación de precios

Los precios de los servicios prestados en Coppelia están muy definidos, pero en comparación con otras academias de danza pueden parecer un poco elevados. Por ello, se propone realizar una nueva segmentación en los precios en los siguientes dos casos. El primer caso es para las familias numerosas que se les aplicará un 10% de descuento sobre la mensualidad original correspondiente.

Por otro lado, en el caso de las familias en las que haya más de un miembro matriculado, se les realizará un 10% de descuento a partir del segundo miembro de la familia matriculado. Esto puede ayudar a muchas familias y ser más inclusivo socialmente.

8.9. Campaña de publicidad

Se realizará una pequeña campaña de publicidad de Coppelía Danza con el objetivo de lograr una mayor notoriedad y llegar a un público más amplio. Asimismo, se podría incrementar el interés por la danza de los zaragozanos. Se llevará a cabo durante los meses de mayo y junio, a la vez que las inscripciones en los colegios, y en septiembre de 2021 con la vista puesta en el curso que comenzará en estas fechas. Constará de piezas gráficas para carteles y periódicos, y una cuña de radio. Los carteles serán distribuidos por colegios cercanos y establecimientos en calles cercanas con gran tráfico de personas. La meta de esta acción es que aumente el número de llamadas y de visitas solicitando información.

Ilustración 19. Cartel campaña de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. Post de campaña de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. Cartel para periódico de campaña de publicidad



Fuente: Elaboración propia

8.10. Blog en la página web

Dado que se ha propuesto la creación de una página web básica pero dinámica, también se propone la creación de un blog dentro de esta página web. Constaría de una entrada cada dos o tres semanas sobre temas relacionados con la danza y el sector en sí. La publicación sería redactada por los profesores o por los alumnos más mayores. Esto

puede hacer que la página web sea más activa, además de que la actualización del *site* contribuye a una mejor posición en el motor de búsqueda como Google.

9. Planificación

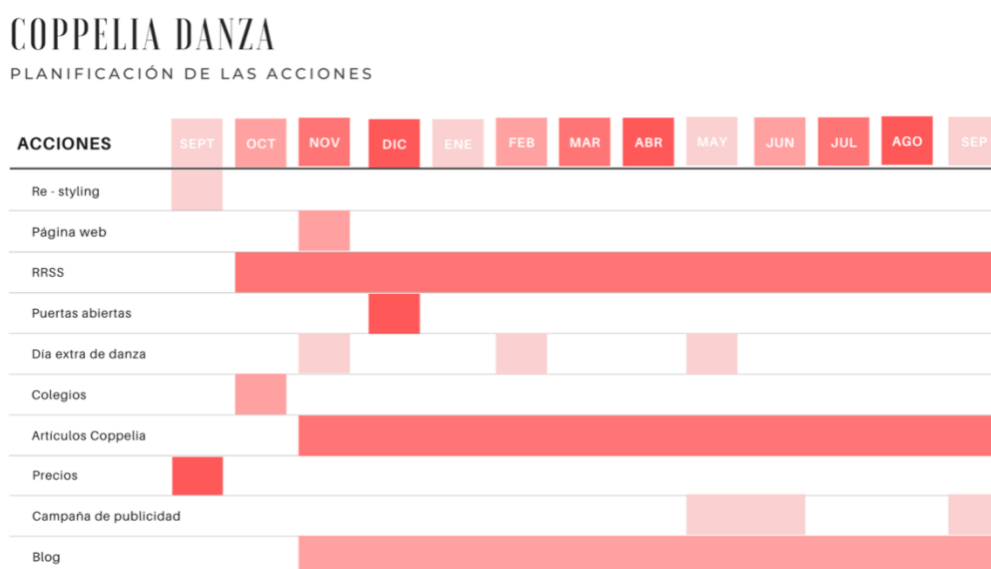
A continuación, se va a detallar el momento en el que se van a llevar a cabo cada una de las acciones, teniendo en cuenta este plan de marketing se comenzará a efectuar en septiembre de 2020. El tiempo aproximado de planificación de estas acciones será de un año aproximadamente, por ello el calendario terminará en septiembre de 2021.

Algunas de las acciones se llevarán en momentos determinados y terminarán una vez ejecutadas, tales como el día de puertas abiertas, el día extra de la danza, las exhibiciones en los colegios y las campañas de publicidad.

En cambio, otras se realizarán en un momento y perdurarán en el tiempo sin ser modificadas, en las que se encuentran re – styling de la marca, la página web, la venta de los artículos de Coppelia y la segmentación de los precios.

Y, por último, otras se irán renovando y actualizando conforme pase el tiempo como las redes sociales y el blog.

Ilustración 22. Planificación de las acciones



Fuente: Elaboración propia

10.Sistema de control

Un aspecto vital al plantear y realizar un plan de marketing es comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, se deben establecer una serie de herramientas a través de las cuales se pueda comprobar.



En cuanto al primer objetivo, actualizar y mejorar la imagen de Coppelia Danza, se recurrirá principalmente a las estadísticas proporcionadas por las propias redes sociales y por la página web, que se analizarán antes y después de poner en marcha el plan. Aquí, se podrá comprobar el número de visitas recibidas en la página web o el perfil, número de seguidores, de comentarios positivos y negativos, de me gustas y el *engagement*.

Asimismo, también se llevará a cabo una encuesta a una muestra representativa de la población de Zaragoza en la que se recogerán datos relacionados con la percepción de la imagen de la academia. Dicha encuesta se realizará antes y después de ejecutar el plan.

Ilustración 23. Encuesta de percepción de imagen

Cuestionario percepción de imagen de marca

1.¿Reconoce alguno de estos logotipos?

2.Indique cómo percibe la imagen de dicha academia (siendo 1 muy mala y 5 muy buena).

① ② ③ ④ ⑤

3.¿Cuál de las siguientes academias conoce?

☐ Conservatorio Municipal de Danza de Zaragoza

☐ Estudio de danza de María de Ávila

☐ Centro de danza Arantxa Argüelles

☐ Centro de Danza Antonio Almenara

☐ Academia Agencia Foss

☐ Resis Dance

4.Indique de 1 a 5 su grado de preferencia con respecto a estas academias (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto).

① ② ③ ④ ⑤

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el objetivo de aumentar la notoriedad en Zaragoza, de nuevo se utilizarán los datos recogidos en la encuesta previamente explicada para comprobar el grado de notoriedad que tiene Coppelia, y en que medida el plan de marketing ha

logrado incrementarlo. El procedimiento será el mismo que en la encuesta anterior, se encuestará a la población de Zaragoza antes empezar el plan y una vez que haya finalizado.

Por último, el objetivo de aumentar el interés de los zaragozanos por la danza se comprobará en el Informe de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España del año 2021 – 2022 y se comparará con el actual. Dado que no está la ciudad de Zaragoza en el informe, se tomarán los datos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

11.Conclusiones

En este apartado se van a relatar las conclusiones de este plan de marketing para Coppelia Danza de Zaragoza.

Al principio de este documento, se planteaban un objetivo general que era realizar un plan de marketing adecuado y efectivo según las características por las que se distingue Coppelia Danza junto a cinco objetivos específicos. Se puede concluir que sí que se han logrado alcanzar todos estos objetivos. Gracias a las preguntas que se le realizaron a una de las propietarias de la academia, se pudo desarrollar toda la parte inicial de la presentación y el análisis interno con información más que suficiente. Por otro lado, gracias a la investigación que se realizó del análisis externo, se pudieron obtener todos los factores necesarios para el análisis DAFO, con el que se plantearon los objetivos de este plan. Estos tres objetivos estaban relacionados con mejorar la imagen, la notoriedad y el interés por la danza de los Zaragozanos, y por ello, se plantearon una serie de acciones que alcanzaran todos ellos. Para estas acciones se ha hecho uso de diferentes modalidades del marketing tanto *above the line*, la publicidad, como *below the line*, relaciones públicas y eventos entre otros. Por otro lado, destacar que se les ha dado gran importancia a acciones online dado que Coppelia es un negocio que apenas está integrado en el mundo digital, algo de vital importancia hoy en día.

El plan será llevado a cabo durante un año, desde septiembre de 2020 hasta septiembre de 2021 aproximadamente.

Asimismo, se han planteado las herramientas necesarias y su modo de uso para llevar a cabo el control y la evaluación de las acciones para comprobar que realmente se hayan alcanzado los objetivos.

12. Bibliografía

- Arantxa Argüelles Centro de Danza. (s.f.). Obtenido de Arantxa Argüelles Centro de Danza: <http://www.arantxaarguelles.com>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (Enero de 2019). *Escuelas y Academias de baile*. Obtenido de Ayuntamiento de Zaragoza: <https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/jovenes/cipaj/publicaciones/cultura08.htm>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (20 de Diciembre de 2019). *TEXTO REGULADOR nº 27: Precios públicos por prestaciones de servicios y realización de actividades*. Obtenido de Ayuntamiento de Zaragoza: <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/normativa/3803>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (s.f.). *Educación*. Obtenido de Ayuntamiento de Zaragoza: <http://www.zaragoza.es/ciudad/educacion/cmpd/default.htm>
- Baldrich, P. (12 de Abril de 2016). *El IVA cultural: una comparación europea*. Obtenido de Letras Libres: <https://www.letraslibres.com/mexico-espana/el-iva-cultural-una-comparacion-europea>
- Carrillo Asesores. (s.f.). *IVA Cultural, ¿Cómo? ¿Dónde? Y ¿Por qué?* Obtenido de Carrillo Asesores: <https://www.carrilloasesores.com/iva-cultural/>
- Centro de Danza Antonio Almenara. (s.f.). Obtenido de Centro de Danza Antonio Almenara: <http://www.antonioalmenara.es>
- Con Mis Hijos. (s.f.). *Los beneficios del baile y la danza para los niños* . Obtenido de Con Mis Hijos: <https://www.conmishijos.com/educacion/aprendizaje/los-beneficios-del-baile-y-la-danza-para-los-ninos/>
- Deusto Formación. (29 de Abril de 2014). *Estrategias competitivas de Porter: estrategia de liderazgo en costes*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>
- Díaz, A. (28 de Junio de 2019). *Evolución del gasto de la Administración General del Estado en cultura en España de 2006 a 2017, en porcentaje del PIB*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/507614/administracion-general-del-estado-gasto-en-cultura-como-porcentaje-del-pib/#statisticContainer>

- Díaz, A. (10 de Diciembre de 2019). *Porcentaje de personas que fue a espectáculos de ballet o danza en España de acuerdo con una encuesta publicada en 2019, según comunidad autónoma*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/510902/proporcion-de-personas-que-asistieron-al-ballet-o-danza-en-espana-por-autonomia/>
- Díaz, J., Giffard, E., Le Quiniou, T., & Fauchet, V. (2014). *España y sus bailes*. Obtenido de La riqueza de la cultura española: <http://megustaespana.over-blog.com/2014/12/espana-y-sus-bailes.html>
- Escuela de Negocios de Valladolid. (2020). *Metodología para elaborar una estrategia de posicionamiento eficaz en 5 pasos*. Obtenido de Escuela de Negocios de Valladolid: <https://www.escueladenegocio.com/blog/estrategia-posicionamiento-empresas/>
- Estudio Arquínur RG. S.L.P. (s.f.). *Guía para las Licencias de Actividad: ACADEMIAS*. Obtenido de Estudio Arquínur RG. S.L.P.: <http://arquínur.blogspot.com/2011/09/ayuda-para-las-licencias-de-actividad.html>
- Estudio de Danza María de Ávila. (2019). Obtenido de Estudio de Danza María de Ávila: <https://www.mariadeavila.com>
- Facebook. (Abril de 2020). Obtenido de Facebook: <https://es-es.facebook.com/people/Coppelia-Danza-Zaragoza/100010221730251>
- Facebook. (Abril de 2020). Obtenido de Facebook: <https://es-es.facebook.com/CoppeliaDanzaZaragoza/>
- Google Maps. (2020). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.es/maps/dir/Arantxa+Arguelles+Marco,+Calle+Centro,+11,+50009+Zaragoza/ResisDance+Center,+Calle+Reino,+Zaragoza/@41.6472654,-0.926936,14z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0xd596ad3edc4730f:0xe12df6f0584c57fc!2m2!1d-0.9092778!2d41.631703>
- INE. (2019). *Anuario Estadístico de España 2019*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19_completo.pdf
- Instagram. (Abril de 2020). Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/coppeliadanzazaragoza/>

- La Sexta. (6 de Julio de 2019). *El ballet también es cosa de chicos: adiós al tópico convertido en estereotipo que limita la libertad personal*. Obtenido de La Sexta: https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/el-ballet-tambien-es-cosa-de-chicos-adios-al-topico-convertido-en-estereotipo-que-limita-la-libertad-personal-video_201907065d20c3740cf25099b49ed00a.html
- Leo. (19 de Julio de 2019). *El baile no solo es divertido también previene la demencia y potencia la inteligencia*. Obtenido de Baile, Investigación y Danza: <https://www.danzamasinvestigacion.es/el-baile-no-solo-es-divertido-tambien-previene-la-demencia-y-potencia-la-inteligencia.htm>
- Megías, M. I. (2009). *Optimización en procesos cognitivos y su repercusión en el aprendizaje de la danza*. Obtenido de Universitat de València: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/31869/Megias.pdf?sequence=1>
- Ministercio de Educación, Cultura y Deporte. (24 de Noviembre de 2011). *Danza e inclusión social*. Obtenido de Ministercio de Educación, Cultura y Deporte: <http://recursostic.educacion.es/artes/rem/web/index.php/curriculo-musical/item/355-danza-e-inclusion-social>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (Septiembre de 2019). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España*. Obtenido de Ministerio de Cultura y Deporte: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:1712f192-d59b-427d-bbe0-db0f3e9f716b/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2018-2019.pdf>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (27 de 11 de 2019). *La industria cultural española alcanza más de 690.000 empleos en 2018*. Obtenido de Ministerio de Cultura y Deporte: <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2019/11/191127-anuario-estadisticas.html>
- Ortolá, C. (15 de Agosto de 2019). *Cómo abrir una academia de baile | La Guía Definitiva*. Obtenido de Virtuagym: <https://business.virtuagym.com/es/blog/como-abrir-una-academia-de-baile-la-guia-definitiva/>
- Pibank. (8 de Enero de 2019). *Guía del IVA cultural en España*. Obtenido de Pibank: <https://www.pibank.es/iva-cultural-espana/>

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Premiere Actors. (5 de Junio de 2019). *¿Qué es el IVA cultural?* Obtenido de Premiere Actors: <http://www.premiereactors.com/que-es-el-iva-cultural/>
- Resis Dance. (s.f.). Obtenido de Resis Dance: <https://www.resisdance.es>
- Royal Academy of Dance. (2020). *Exams*. Obtenido de Royal Academy of Dance: <https://www.royalacademyofdance.org/exams/>
- Vázquez, S. (17 de Noviembre de 2016). *¿Por qué el ballet está de moda?* Obtenido de Yodona: <https://www.elmundo.es/yodona/fitness/2016/11/17/5821bfa6ca4741b0318b461d.html>