FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER
EN COMERCIO EXTERIOR

"FUNDACIÓN DE LA LENGUA ESPAÑOLA EN MEDINA DEL CAMPO: ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING"

DIEGO ALONSO JIMÉNEZ

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO 2019

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“FUNDACIÓN DE LA LENGUA ESPAÑOLA EN MEDINA DEL CAMPO: ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING”

Trabajo presentado por: Diego Alonso Jiménez
Firma:

Tutora: Beatriz Fernández Alonso
Firma:

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 11 de julio de 2019

Resumen

El presente trabajo de fin de máster desarrolla el análisis de mercado y la estrategia de marketing que la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española debe llevar a cabo para la apertura de su nueva delegación en la localidad de Medina del Campo.

La idea de negocio es una apuesta tanto de la Fundación como del Ayuntamiento de Medina del Campo y se enmarca en el proyecto TIMMIS Emprendedurismo_2_E, una iniciativa cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) en la convocatoria Interreg-Poctep 2014-2020 y liderada por la Universidad de Valladolid, que pretende fomentar el emprendimiento mediante la formación de equipos inclusivos, transfronterizos, multidisciplinares y multiculturales.

En este trabajo se encontrará una descripción del negocio, un análisis de mercado y un análisis interno de la empresa, para con toda esta información, desarrollar el plan de marketing de la empresa.

Se han utilizado algunas de las herramientas de análisis más extendidas como son el modelo Canvas para exponer el modelo de negocio, las herramientas PESTEL y PEST para elaborar el análisis del macroentorno empresarial, las cinco fuerzas de Porter para estudiar el microentorno, el instrumento DAFO para mostrar el estado actual y diagnóstico de la empresa o el desarrollo de las políticas de "*marketing mix*" del negocio.

Descriptores / Palabras Clave

Español como lengua extranjera, ELE, estudio de mercado, plan de marketing, academia de español, Medina del Campo, TIMMIS.

Abstract

This Master's dissertation develops the market research and the marketing plan that the Spanish academy "Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española" must conduct for its new branch office opening in the town of Medina del Campo.

The business idea is promoted by both, the "Fundación" and the Town Hall of Medina del Campo, and it is embedded in the Project "TIMMIS Emprendedurismo_2_E", an initiative co-financed by the European Regional Development Fund within the framework of the programme "Interreg-Poctep 2014-2020" and leadered by the University of Valladolid, which incentivates the entrepreneurship by creating inclusive, transnational, multidisciplinary and multicultural teams.

In this academic work, you can find a business description, a market research and an internal company analysis, with which a marketing plan is developed.

Some of the most widely used analysis tools were employed to draft the work, such as the Canvas tool for the business model, PEST and PESTEL analysis for the macro-environment of this business, Porter's Five Forces for the micro-environment, the SWOT analysis to explain the current situation and the company diagnostic or the marketing mix policies.

Descriptors / Key words

Spanish as a foreign language, ELE, market research, marketing plan, Spanish academy, Medina del Campo, TIMMIS.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 3

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL 3

2.2 LOS PROMOTORES 6

2.3 ELECCIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA 6

2.4 MODELO DE NEGOCIO 7

3. ANÁLISIS DEL MERCADO 9

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 9

3.1.1 Dimensión política 9

3.1.2 Dimensión económica 9

3.1.3 Dimensión socio-cultural 10

3.1.4 Dimensión tecnológica 11

3.1.5 Dimensión ecológica 11

3.1.6 Dimensión legal 11

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 12

3.2.1 El poder de negociación de los clientes 12

3.2.2 El poder de negociación de los proveedores 13

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores 14

3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos 14

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes 15

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA 17

4.1 RECURSOS 17

4.2 BENCHMARKING 17

4.2.1 La web 18

4.2.2 Variedad y precio de los servicios ofertados 23

4.2.3 Fidelización de los clientes 24

4.3 LOCALIZACIÓN 26

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO (DAFO) 26

6. PLAN ESTRATÉGICO 28

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 28

6.2 OBJETIVOS 29

6.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO 30

7. PLAN OPERATIVO DE MARKETING 31

7.1 SELECCIÓN DE LOS MERCADOS OBJETIVO 31

7.2 ANÁLISIS PEST DE LOS MERCADOS OBJETIVO 35

7.2.1 Dimensión política 35

7.2.2 Dimensión económica 36

7.2.3 Dimensión sociocultural 41

7.2.4 Dimensión tecnológica 44

7.3 MARKETING MIX 46

7.3.1 Política de productos 46

7.3.2 Política de precios 47

7.3.3 Política de comunicación 48

7.3.4 Política de distribución 57

8. CONCLUSIONES 58

9. BIBLIOGRAFÍA 60

10. ANEXOS 64

Anexo I: Análisis PESTEL del mercado español 64

Anexo II: Cursos de español y actividades complementarias ofertados en las webs por academias de referencia para el estudio de benchmarking 94

Anexo III: Selección de palabras clave de interés entre las propuestas por el Planificador de Google para el mercado estadounidense. 101

Anexo IV: Aspectos evaluados por Transparency International para elaborar el Índice de Percepción de la Corrupción 104

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Call-to-action en la página principal de la Fundación 4

Ilustración 2: Modelo Canvas 8

Ilustración 3: Las cinco fuerzas de Porter 12

Ilustración 4: Evolución del número de academias de español para extranjeros en España certificadas por el Instituto Cervantes (1890-2018) 14

Ilustración 5: Porcentaje de alumnos de enseñanza secundaria en la UE28 que estudian los cuatro idiomas con mayor difusión en la educación europea (2013-2016) 15

Ilustración 6: Número de estudiantes y precios medios del curso intensivo 80h/mes por CC.AA. (2017) 16

Ilustración 7: Benchmarking web de las academias a través de SimilarWeb 20

Ilustración 8: Benchmarking web de las academias a través de Website Grader 22

Ilustración 9: Benchmarking de la variedad y precio de los servicios ofertados 24

Ilustración 10: Benchmarking de fidelización de clientes 25

Ilustración 11: Tipos de estrategias de negocio 30

Ilustración 12: Mercados y variables para la selección de mercados potenciales 32

Ilustración 13: Valores de las variables para la matriz de selección de mercados 33

Ilustración 14: Matriz de selección de mercados 34

Ilustración 15: Evolución del Índice de Percepción de la Corrupción en los mercados objetivo (2015-2018) .. 35

Ilustración 16: Comparador de estudios económicos Coface para los mercados objetivo (2019) 36

Ilustración 17: Clasificación de las economías de los mercados objetivo (2018) 38

Ilustración 18: Evolución del número de turistas de los mercados objetivo que visitan España (2016-2018) .. 40

Ilustración 19: Dimensiones de Hofstede en los mercados objetivo y España 41

Ilustración 20: Resultados del Global Digital Report para los mercados objetivo y España (enero de 2019) .. 45

Ilustración 21: Planificador de palabras clave de Google 50

Ilustración 22: Configuración de anuncios en Google Ads 52

Ilustración 23: Presupuesto y alcance de las campañas en Google Ads 53

Ilustración 24: Web de LanguageCourse 54

Ilustración 25: Web de Cactus 54

Ilustración 26: Principales agencias de viaje especializadas en turismo idiomático 57

Ilustración 27: Escala de ubicación ideológica de los partidos políticos españoles 65

Ilustración 28: Evolución del PIB de España (2007-2017) 66

Ilustración 29: Evolución del PIB de Castilla y León (2007-2017) 67

Ilustración 30: Evolución de la variación interanual del PIB en España y en la UE28 (2007-2017) 67

Ilustración 31: Evolución del tipo de cambio EUR/USD (2008-2018) 68

Ilustración 32: Evolución de la inflación en España y en la UE (2008-2018) 69

Ilustración 33: Evolución de los tipos de interés del BCE (1999-2017) 70

Ilustración 34: Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de bienes y servicios (2008-2017) 71

Ilustración 35: Evolución de las importaciones y exportaciones españolas de servicios (2008-2017) 71

Ilustración 36: Evolución de la tasa de desempleo en España y en Castilla y León (2008-2018) 72

Ilustración 37: Evolución del número de manifestaciones en España (2008 -2018) 74

Ilustración 38: Principales valores para los individuos de los principales países de la Unión Europea (UE) ... 75

Ilustración 39: Nivel de estudios de la población europea entre 15 y 64 años (2017) 76

Ilustración 40: Estructura del gasto de los hogares en las principales economías de la Unión Europea (2017) 78

Ilustración 41: Gasto de los hogares europeos en educación (euros por cada 1.000€ de gasto, año 2010) ... 78

Ilustración 42: Distribución del empleo del tiempo por los españoles (2009-2010) 79

Ilustración 43: Evolución de la audiencia general de los medios 2007-2017 80

Ilustración 44: Sentimiento identitario en las Comunidades Autónomas (2018) 82

Ilustración 45: Evolución de la inversión en I+D en algunas de las principales economías mundiales (2000-2017) 83

Ilustración 46: Número de patentes registradas en el año 2017 84

Ilustración 47: La tecnología digital en España (enero de 2019) 85

Ilustración 48: Cuota de tráfico web por dispositivo (enero de 2019) 85

Ilustración 49: Volumen total de negocio del comercio electrónico en España (2013-2017) 86

Ilustración 50: Tasa de reciclaje en Europa (2016) 88

Ilustración 51: Potencia instalada y generación de energía en España (2017) 89

Ilustración 52: Generación de energía renovable por fuente en España (2017) 89

Ilustración 53: Presión fiscal en la Unión Europea (2017) 91

INDICE DE ACRONIMOS

AEMET: Agencia Estatal de Meteorología.

AMETIC: Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones.

CCAA: Comunidades Autónomas.

CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación.

CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

CPA: Coste por Adquisición.

CPC: Coste por Clic.

CTA: Call-to-Action.

LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

NIE: Número de Identidad de Extranjero.

PIB: Producto Interior Bruto.

RAE: Real Academia Española.

SEM: *Search Engine Marketing*, marketing de pago en buscadores web.

SEO: *Search Engine Optimization*, posicionamiento en buscadores.

UE: Unión Europea

WWF: *World Wildlife Fund.*

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de máster pretende mostrar una gran parte del plan de empresa de la futura delegación de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en Medina del Campo, haciendo hincapié en el plan de Marketing e Internacionalización de la empresa, donde se podrán aplicar una parte relevante de los conocimientos adquiridos en el Máster en Comercio Exterior. Se excluirán de este plan de empresa los aspectos económico-financieros, así como planes de control y contingencia por no haber sido materia de estudio en el citado Máster.

La idea de negocio se enmarca en el proyecto TIMMIS Emprendedurismo_2_E, una iniciativa cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) en la convocatoria Interreg-Poctep 2014-2020, que pretende fomentar el emprendimiento mediante la formación de equipos inclusivos, transfronterizos, multidisciplinares y multiculturales.

Los equipos TIMMIS están formados por miembros cuyos estudios se complementan y están guiados en todo momento por padrinos (empresas e instituciones) representados en la figura de mentores (expertos especializados en el sector en que se enmarca el proyecto) que apoyan con sus conocimientos, red de contactos y medios materiales, logísticos o de cualquier otro tipo las iniciativas.

El año pasado ya existió un equipo TIMMIS que intentó poner en marcha una escuela de español para extranjeros. Uno de sus miembros, los dos padrinos (la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española y el Ayuntamiento de Medina del Campo) y la tutora que supervisa este trabajo de fin de máster, son conocedores del proyecto desde su nacimiento y han sido canalizadores de un valioso conocimiento que se ha complementado para lograr que la iniciativa sea una realidad (la primera prueba piloto se realizó en abril de 2019).

En el segundo epígrafe del presente trabajo, justo después de esta introducción, se desarrollará la descripción del negocio, comenzando por una breve exposición de la idea empresarial. Para explicar a continuación, quiénes son los promotores y cuál es el nombre de la marca elegida. Se pondrá fin a este capítulo con la presentación del modelo de negocio de la empresa a través de la herramienta Canvas, instrumento que permite visualizar de una manera concisa y clara los principales elementos que afectan al desarrollo de actividades de la empresa.

En el tercer epígrafe se llevará a cabo un análisis del mercado español, país donde se desarrollarán las actividades de la empresa. Se procederá a exponer una evaluación

del macroentorno utilizando la herramienta PESTEL y una del microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter.

En el cuarto epígrafe se realizará un análisis interno de la empresa, considerando los recursos disponibles, haciendo un estudio de *benchmarking* con algunos de los principales competidores y evaluando la localización del negocio.

En el quinto epígrafe se expondrá un análisis de situación y diagnóstico de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española mediante un DAFO.

En el sexto epígrafe se planteará el plan estratégico de la empresa, presentado su misión, visión y valores, sus objetivos y la estrategia de negocio que quiere llevar a cabo.

En el séptimo epígrafe se desarrollará el plan de marketing propuesto a la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española. En él se aborda un estudio de selección de mercados objetivo evaluando una serie de variables. A continuación, se aborda el estudio del macroentorno de los mercados seleccionados para conocer las características de los clientes potenciales. Por último, se procede al desarrollo de las políticas del marketing mix de la empresa.

En el octavo epígrafe se encontrarán las conclusiones obtenidas después del desarrollo de este trabajo de fin de máster.

En el noveno y penúltimo epígrafe, se detalla la bibliografía utilizada para la elaboración de este trabajo, donde se listan todas las referencias utilizadas.

Por último, en el epígrafe décimo, se incluye una serie de anexos que complementan algunos de los epígrafes anteriores.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este epígrafe se va a realizar una breve descripción de la idea empresarial (incluyendo los elementos diferenciadores, la gama de servicios ofertados, la tecnología utilizada, las alianzas con otros entes y el capital necesario), se expondrán los promotores del proyecto empresarial, el nombre elegido para la empresa y finalmente se presentará el modelo de negocio de la empresa mediante la herramienta Canvas.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

El objetivo de este proyecto empresarial es constituir una academia de español para extranjeros en Medina del Campo.

Se cuenta con la apuesta decidida por parte de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española para abrir una delegación bajo su marca comercial en el municipio y el apoyo incondicional del Ayuntamiento de Medina del Campo. De este modo, gran parte de las barreras de conocimiento, financiación y logística desaparecen, pero es necesario posicionar el nuevo destino con elementos diferenciadores para atraer un público complementario al ya existente y que no "*se canibalicen"* entre sí los potenciales clientes.

La principal propuesta de valor del nuevo destino se ha de encontrar en todos los recursos que ofrece: casi todas las facilidades de una ciudad (buenas comunicaciones, hospital, comercio, instalaciones deportivas, cine, eventos culturales, etc.) y la idiosincrasia de un pueblo (trato cercano entre sus habitantes, existencia de actividades del sector primario, presencia de elementos etnográficos, distancias reducidas para moverse en el caso urbano, etc.).

- **Elementos diferenciadores**

El principal elemento diferenciador del proyecto son las actividades complementarias, paralelas a las clases de español para extranjeros que ofrece la escuela.

Se pretende posicionar la oferta ofrecida como "turismo experiencial" e "inmersión lingüística", que combine las clases de español con una serie de actividades que permitan un contacto cercano a la población e idiosincrasia de la localidad y su comarca, permitiendo a los estudiantes interactuar, comprender y valorar la cultura local.

- **Gama de servicios**

La escuela ofrecerá tres modalidades de cursos:

-Curso intensivo de español de 20 horas semanales.

-Curso de preparación para los exámenes oficiales de español DELE.

-Cursos personalizados para grupos.

Adicionalmente, y como principal propuesta de valor, se pretende ofertar un amplio catálogo de actividades complementarias que acercarán a los estudiantes a la realidad socio-cultural del municipio y le permitirán consolidar lo aprendido durante las clases.

- **Tecnología utilizada**

El punto de confluencia neurálgico de todas las actividades ha de ser nuestra página web, pues es nuestra carta de presentación en el mundo digital.

La página web de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española, **https://www.fundacionlengua.com/**, contiene gran cantidad de información acerca de aspectos muy diversos.

Por una parte, se presenta la Fundación como institución, su propuesta de valor (todos los cursos que se comercializan), y un marketing de contenidos muy relevante para atraer a potenciales clientes (recursos educativos y noticias de actualidad), y por otra parte tenemos un "*call-to-action*" (llamada a la acción) muy visible en la página web de inicio (ver Ilustración 1), que ayudan a generar *leads* a la empresa (oportunidades de venta).

Ilustración 1: Call-to-action en la página principal de la Fundación

Fuente: https://www.fundacionlengua.com/ (2019)

Se ha de incluir en la web la propuesta de valor que ofrece la delegación de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en su nueva ubicación: Medina del Campo, presentando los cursos ofrecidos, los recursos turísticos de la villa y todas las actividades lúdicas complementarias que pueden realizar los alumnos.

Complementariamente a la web, se utilizará un abanico de herramientas de marketing online que conducirán siempre a la misma, que se explicarán en detalle en el Plan Operativo de Marketing y Ventas.

- **Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas van a ser fundamentales en este proyecto. Por encima de todas ellas destaca la colaboración con el Ayuntamiento de Medina del Campo, que, si bien no es un promotor en sí, es un firme impulsor de la iniciativa y colabora como mentor externo en su desarrollo. Facilita medios a nivel técnico, logístico, de comunicación y coordinación entre las diversas partes implicadas, destacando la posibilidad de utilización de espacios municipales para la impartición de las clases y la búsqueda de alojamientos en familias locales o en el albergue municipal.

Además, se establecerán alianzas con empresas y recursos turísticos de la comarca, como son algunas de las múltiples bodegas de vino de la denominación de origen Rueda, queserías, talleres de artesanía, el Parque Temático del Mudéjar de Olmedo, la Villa Romana de Almenara-Puras (Diputación de Valladolid), etc.

- **Necesidades de capital**

Se tiene el apoyo incondicional de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española y del Ayuntamiento de Medina del Campo para llevar este proyecto, queriendo apostar desde el nacimiento de la iniciativa hasta su rentabilidad económica en un corto-medio plazo mediante la dotación de medios y la agilización de los procesos.

Si se creara una nueva empresa, existirían una gran cantidad de gastos fijos que habría que asumir (licencias de software, personal de administración, etc.). Sin embargo, al tratarse de una extensión de una empresa ya existente, habrá que prorratear el uso que se hace de estos recursos ya existentes.

El Ayuntamiento facilitará en una primera fase los espacios para el desarrollo de las clases, además de promover la búsqueda activa de familias interesadas en hospedar a alumnos que acudan a la villa. Por su parte la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española aportará los materiales didácticos, su know-how en la programación y desarrollo de actividad y asumirá los contratos por obra y servicio de los profesores, monitores y coordinador de las actividades que estén ubicados en Medina del Campo.

2.2 LOS PROMOTORES

1. El equipo TIMMIS, seleccionado por los miembros de la Cátedra de Comercio Exterior tras un análisis de los conocimientos y las habilidades interpersonales de sus miembros. Se busca potenciar el emprendimiento mediante la suma de sinergias, trabajo en equipo y la ayuda y guía de padrinos (instituciones y empresas), mentores y tutores académicos.
2. La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española, es uno de los padrinos de este proyecto TIMMIS. Esta institución privada tiene como objetivo promocionar la lengua y cultura españolas en países cuya lengua no sea el castellano, y la difusión de la imagen tanto de España como de Castilla y León. Natalia Martín, Directora General de la Fundación, actúa como mentora interna, en representación del padrino para orientar a los integrantes del equipo TIMMIS con sus conocimientos sobre el sector y apoyando financiera y organizacionalmente el desarrollo de pruebas piloto de cursos de español para extranjeros en Medina del Campo.
3. El Ayuntamiento de Medina del Campo, es otro de los padrinos de este proyecto TIMMIS. Su Plan Estratégico de Desarrollo “Medina 21”, establece las líneas maestras de los planes de acción que buscan procesos de planificación que generen empleo sostenible bajo la aplicación de políticas participativas. David Muriel, Agente de Desarrollo Local del municipio, actúa como mentor externo en representación del padrino para dar su punto de vista global, afianzar el proyecto, facilitar recursos logísticos en la medida de lo posible y construir sinergias para su consolidación.

2.3 ELECCIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA

Se ha debatido entre los promotores del proyecto la conveniencia de crear una nueva empresa y dotarla de una marca propia o utilizar el reconocimiento de la ya existente Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española apostando por una delegación de ésta en Medina del Campo.

Finalmente se apuesta por la segunda de las opciones (se explicarán los motivos en el epígrafe 6, en el plan estratégico), por lo que el nombre comercial será “Fundación de la Lengua Española”, nombre utilizado actualmente en sus actividades comerciales.

2.4 MODELO DE NEGOCIO

Una vez que se tiene una idea de negocio, es de vital importancia antes de ponerla en marcha tener muy claro la propuesta de valor que se ofrece al mercado.

Una de las metodologías más utilizadas por su sencillez y por ofrecer un análisis global de la empresa es el modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder en el año 2009. En este modelo, se presentan de manera gráfica los componentes claves que afectarán a la actividad de la empresa. Son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: a qué grupos de clientes con atributos compartidos se va a dirigir la empresa para comercializar sus productos o servicios.

2. Propuesta de valor: recursos, productos o servicios para resolver problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

3. Canales: las propuestas de valor llegarán a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.

4. Relación con el cliente: qué tipo de interacciones se van a mantener con cada segmento de clientes.

5. Estructura de ingresos: resultado de las propuestas de valor comercializadas a los clientes.

6. Recursos clave: medios necesarios para ofrecer y entregar las propuestas de valor de la empresa.

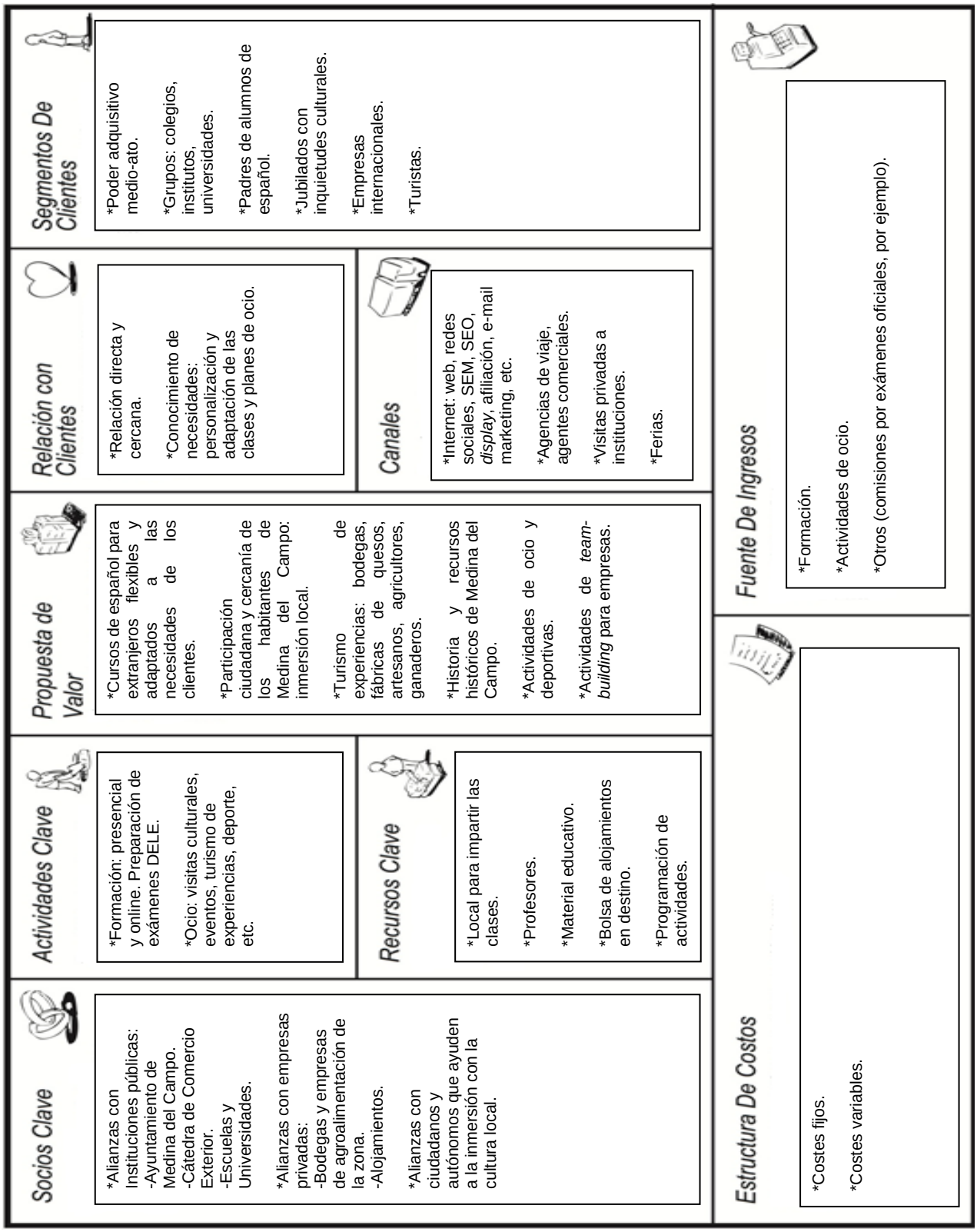
7. Actividades clave: acciones que se han de realizar para ofrecer la propuesta de valor.

8. Socios clave: otras empresas, instituciones, administraciones o personas con las que la empresa se relacionará para desarrollar su actividad.

9. Estructura de costos: elementos del modelo de negocio que dan como resultado costos para la empresa.

El modelo Canvas para la delegación de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en Medina del Campo se desarrolla en la Ilustración 2.

Ilustración 2: Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia (2019)

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este epígrafe se analizarán tanto el macroentorno como el microentorno en los que se desenvuelve la empresa. En el primer caso se utilizará la herramienta PESTEL y en el segundo las cinco fuerzas de Porter.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Uno de los focos para el análisis externo de la empresa es el macroentorno, una serie de variables que se manifiestan en un marco geográfico determinado y que afectan a todas y cada una de las empresas que operan en dicho marco, y, por ende, también impactarán sobre una nueva empresa que quiera operar en el mismo.

Dos de las metodologías más utilizadas para la evaluación del macroentorno son el análisis PEST y el PESTEL. En ambos se estudian dimensiones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas. En la segunda metodología se incluyen además las legales y medioambientales.

En este caso los servicios exportados se prestan en territorio nacional, por lo que el análisis de las variables habrá de hacerse a este nivel.

A continuación, se exponen los aspectos más relevantes para el desarrollo del negocio de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española, extraídos del profundo análisis PESTEL realizado y disponible en el Anexo I, en el que se encontrará toda la información recabada, las ilustraciones que reportan los datos relevantes y las referencias.

3.1.1 Dimensión política

España es considerado un mercado muy estable por la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE). La estabilidad política de un país es un aliciente para el desarrollo de negocios y para ser capaces de generar confianza a potenciales consumidores ubicados en otros países.

3.1.2 Dimensión económica

Desde el año 2014 se ha producido un crecimiento continuado del Producto Interior Bruto tanto en España como en Castilla y León, crecimientos superiores al de la media de la Unión Europea de los 28. Este indicador en términos generales viene a destacar que se está produciendo un alza en los estándares de vida de la población. Desarrollar un negocio en un entorno de dinamismo económico es positivo. Los potenciales clientes se desenvolverán en un entorno más vivo, habrá más población local disfrutando de diferentes

opciones de consumo y podrán beneficiarse de un abanico más amplio de comercios y servicios.

En la evolución en el tipo de cambio EUR/USD (euro/dólar americano), se observa una tendencia a la baja del euro desde el año 2008, cuando alcanzó su máximo histórico (1EUR = 1,57USD). Un dólar más fuerte con respecto al euro provoca que las exportaciones europeas sean más competitivas y que la recepción de turismo norteamericano se incremente. Para la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española este escenario es muy positivo a la hora de recibir estudiantes estadounidenses o de aquellos mercados que tengan el dólar como moneda de referencia.

La tasa de inflación va a ser importante para la academia a la hora de ofertar sus servicios. Actualmente los niveles se sitúan a niveles muy similares a los de los mercados europeos. Con tasas de inflación menores o similares a la que tengan otros mercados, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española será competitiva. Si la inflación se sitúa por encima, se irá perdiendo competitividad tanto con otros competidores (por ejemplo, academias en Latinoamérica, aunque en esta región la inflación se sitúa tradicionalmente por encima de la europea) como a la hora de captar clientes en mercados objetivo.

España se situó en la mitad de la tabla de los países con un índice de desarrollo humano muy alto en el año 2017, concretamente en el puesto 26 a nivel mundial, habiendo caído un puesto con respecto al año anterior. El viajar y estudiar en un país con unas condiciones de vida aceptables es un factor importante para muchos potenciales clientes, que buscan disfrutar de su estancia en un entorno adecuado, donde la mayoría de la población no sufra penurias.

3.1.3 Dimensión socio-cultural

El nivel de conflictividad social se considera importante para el desarrollo de las actividades de la academia, pues los estudiantes esperan encontrarse en un entorno tranquilo donde poder disfrutar de su estancia. Medina del Campo es un enclave con muy escasa conflictividad.

Los valores más importantes para los españoles según los datos del Eurobarómetro 89 publicado en la primavera de 2018 son los derechos humanos, el respeto por la vida humana y la paz, seguidos a cierta distancia por la igualdad, la democracia y la solidaridad. España es un país tolerante y solidario, donde se acoge bien a los visitantes. Este factor se considera fundamental para el desarrollo de las actividades de Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

La población española se sitúa 5 puntos porcentuales por encima de la media europea en número de personas con titulación universitaria. Se espera encontrar con relativa facilidad a los nuevos profesionales necesarios para impartir las clases de español a los estudiantes.

Los españoles destacan por un mayor consumo en restaurantes y hoteles (en base a su poder adquisitivo) que un europeo medio. La oferta de establecimientos hosteleros que se van a encontrar los potenciales estudiantes en el destino va a ser amplia y variada, lo que es un aliciente para disfrutar en su tiempo libre.

España se articula en Comunidades Autónomas con rasgos culturales y lingüísticos diversos. Castilla y León es mayoritariamente una región monolingüe, donde se habla un castellano considerado estándar por su pronunciación, por lo que en Medina del Campo se encontrarán en un entorno favorable para practicar y aprender el idioma.

3.1.4 Dimensión tecnológica

El uso de las tecnologías está ampliamente difundido en España, contando el 93 % de la población con acceso a Internet (enero 2019). El comercio electrónico ha experimentado en los últimos 5 años crecimientos entre el 20 y 25 % interanual. Esta amplia cobertura en la utilización de Internet y del comercio electrónico es vital para el desarrollo de las actividades de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española, pues garantiza la existencia de una cultura creciente de digitalización y profesionalización en el sector del *marketing online*. Gran parte de los clientes se ubican en otros países y la red será el principal canal de comunicación y distribución de los servicios.

3.1.5 Dimensión ecológica

No se detectan aspectos especialmente relevantes que puedan impactar en el normal desarrollo de las actividades empresariales de la academia. No obstante, en el Anexo I se desarrolla esta dimensión.

3.1.6 Dimensión legal

La presión fiscal es la más baja entre las 5 grandes potencias de la Unión Europea (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España), algo positivo para obtener mayores beneficios empresariales.

España es país miembro de la Unión Europea, lo que permite eliminar una serie de barreras (tanto arancelarias como no arancelarias) con los demás Estados miembros. Cabe destacar que el resto de los ciudadanos comunitarios se pueden desplazar libremente (sin necesidad de solicitar visado) para estudiar español en la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno, también conocido como entorno específico, es el segundo de los aspectos que hay que evaluar a la hora de hacer un análisis del mercado en el que se va a operar. Afecta de manera concreta a cada empresa, ya que viene determinado por las diferentes relaciones entre la empresa y todos aquellos agentes que de una manera u otra participan en su proceso productivo o de prestación de servicios.

Michael Porter (1979) desarrolló una herramienta conocida como "Las cinco fuerzas de Porter", que permite conocer el nivel de competencia en un determinado sector y determinar el atractivo de este (ver Ilustración 3).

Ilustración 3: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1979)

En general se trata de factores en los que la empresa puede tener cierto margen de influencia o actuación, a diferencia de los elementos del macroentorno, aunque en muchas ocasiones esta capacidad de influencia es muy limitada o prácticamente nula.

3.2.1 El poder de negociación de los clientes

En el sector de la educación no suele ser habitual la negociación (en el sentido estricto de la palabra) con los clientes para la contratación del servicio, si bien podrían

darse determinadas situaciones en las que la negociación podría jugar un papel destacado, tal y como se desarrollará a continuación.

A medida que internet ha democratizado el acceso a la información, los consumidores disponen en la mayoría de las ocasiones de todos los datos que necesitan para adquirir un bien o servicio. De este modo, el cliente evaluará la propuesta de valor que le ofrecen diferentes empresas, considerará el precio asociado a estas propuestas de valor y, finalmente, se decantará por una u otra. En este sentido, indirectamente el cliente sí que tiene poder de negociación, pues si la empresa no ofrece un producto competitivo, bien porque satisfaga sus necesidades a un precio mayor que el de los competidores o bien porque las satisfaga en menor medida, aunque sea más económico, puede ser que la empresa sea directamente descartada sin tener conocimiento directo de ello y tener constancia empírica de que la “negociación” ha fallado.

Un segmento interesante de clientes en este proyecto empresarial son los grupos (escolares, empresas, asociaciones, etc.), puesto que la dinámica aquí es diferente. Al ser una inversión mayor de dinero, en muchas ocasiones los contratantes sí que intentan negociar directamente con las diferentes empresas que ofrecen sus servicios intentando conseguir una rebaja en el precio o algún valor añadido. Si existen diversas empresas en el sector, este tipo de clientes tendrían sin duda un gran poder negociador.

3.2.2 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores va a ser un factor que no juega un papel muy relevante en el sector de las academias de idiomas, ya que se trata de un servicio que no requiere el suministro periódico de una gran cantidad de insumos para ser prestado.

Entre los principales proveedores, habría que destacar principalmente dos: aquellos que suministren el material educativo y el proveedor de internet (vital para una correcta enseñanza online). Las editoriales no tendrían un gran poder negociador, puesto que existen numerosas posibilidades en el mercado y la academia podría decantarse por otra opción. El proveedor de internet oferta sus servicios en un mercado oligopolístico bajo las condiciones de la Ley de Condiciones Generales para la Contratación.

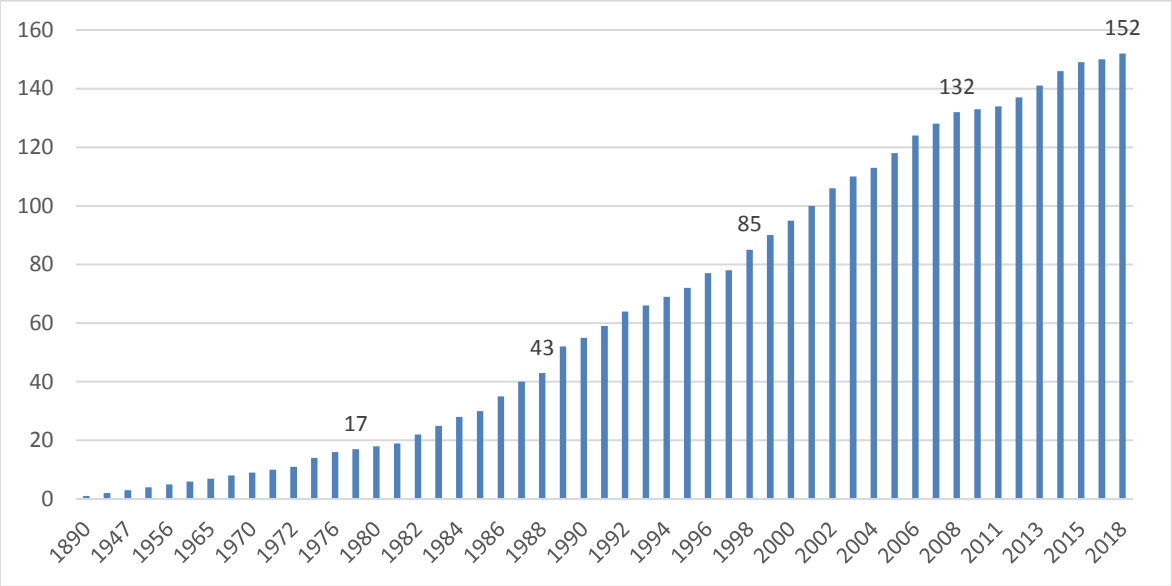
A la hora de evaluar la capacidad de negociación de nuestros proveedores, es importante hacer un análisis de las empresas con las que necesitaremos establecer algún tipo de colaboración para configurar la oferta de ocio y actividades complementarias a la docencia y que configurarán en gran medida nuestra propuesta de valor.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La enseñanza del español ha venido experimentando un auge sostenido a lo largo de los últimos años. Paralelamente, el número de academias de español en España ha venido aumentando progresivamente a lo largo del tiempo (ver Ilustración 4).

Los crecimientos fueron notables desde finales de los años 70 hasta el comienzo de la crisis financiera de los años 2007-2008, cuando el número de academias certificadas por el Instituto Cervantes comenzó a ralentizar su crecimiento.

Ilustración 4: Evolución del número de academias de español para extranjeros en España certificadas por el Instituto Cervantes (1890-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto Cervantes (2019)

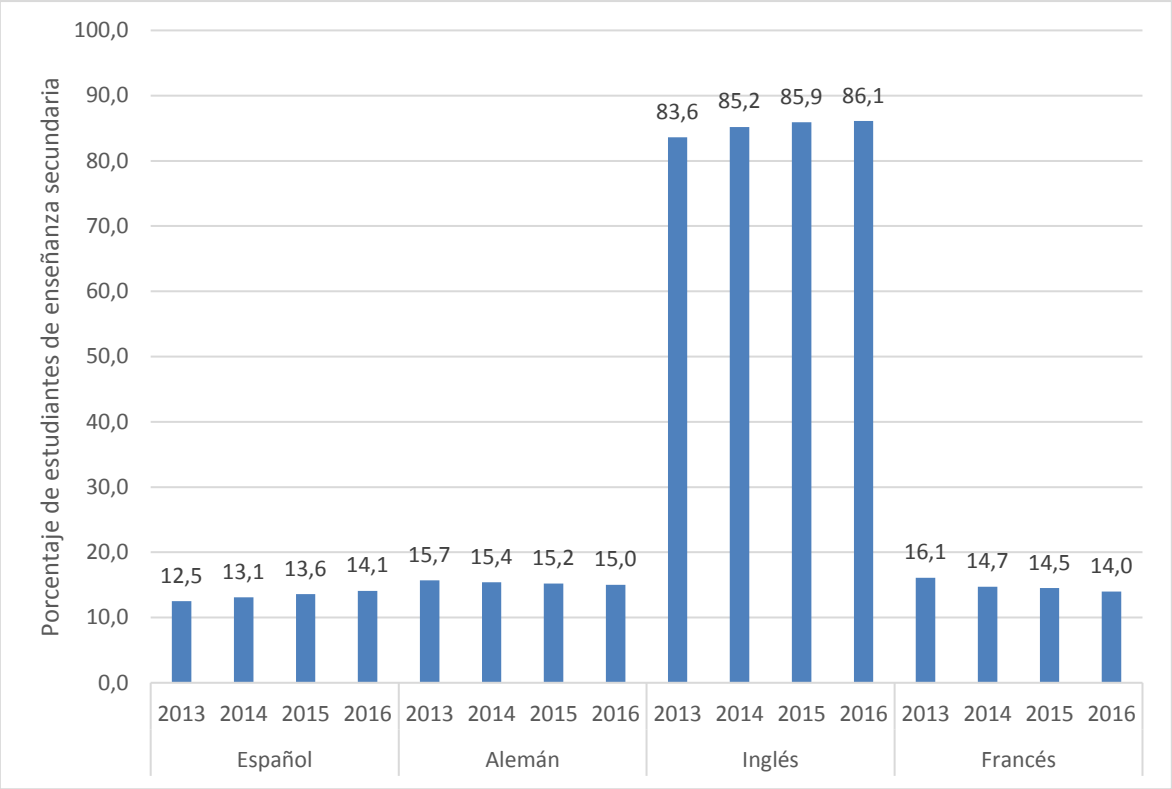
3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

El dominio de idiomas extranjeros se ha convertido en un pilar importante del capital profesional para los trabajadores. Según datos de Eurostat reflejados en la Ilustración 5, el 59% de los alumnos de Enseñanza Secundaria de la Unión Europea estudiaban al menos dos lenguas extranjeras durante el año 2015.

El inglés sigue manteniendo su hegemonía entre las lenguas más estudiadas a nivel europeo, siguiéndole el alemán, el español y el francés.

Si se observan los datos ofrecidos por el Instituto Europeo de estadística, se observa que el español es el único de los grandes idiomas, junto con el inglés, que año a año va aumentado su cuota de estudio entre los alumnos de enseñanza secundaria.

Ilustración 5: Porcentaje de alumnos de enseñanza secundaria en la UE28 que estudian los cuatro idiomas con mayor difusión en la educación europea (2013-2016)



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2019)

En general se podría decir que el estudio de cualquier otro idioma podría ser un producto sustitutivo a la enseñanza del español. El inglés sigue manteniendo la hegemonía, incluso incrementando su cuota de aprendizaje entre los ciudadanos europeos. Sin embargo, parece que comienza a haber un cambio de tendencia a la hora de elegir un segundo idioma extranjero, donde el español va ganándole terreno a otros idiomas importantes como son el alemán y el francés.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Para evaluar la rivalidad entre los competidores existentes, se han analizado los datos ofrecidos por las academias de español acreditadas por el Instituto Cervantes a esta misma institución.

Hay dos aspectos relevantes que destacan sobre el resto.

En primer lugar, la actividad se concentra en 5 comunidades autónomas: Andalucía es líder con el 31% de los estudiantes durante el curso 2017/2018, seguida por Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana y Castilla y León, todas con una cuota similar en torno al

15%. La participación del resto de Comunidades Autónomas en esta actividad es testimonial, tal y como se observa en la Ilustración 6.

Ilustración 6: Número de estudiantes y precios medios del curso intensivo 80h/mes por CC.AA. (2017)

	Suma de estudiantes 2017/2018	% total estudiantes	Promedio de precio (curso intensivo 80h/mes)	% precio medio
Andalucía	**41.990**	**31,1%**	**692,58 €**	100,3%
Aragón	**1.200**	**0,9%**	**320,00 €**	46,3%
Islas Baleares	**700**	**0,5%**	**780,00 €**	113,0%
Islas Canarias	**1.180**	**0,9%**	**723,50 €**	104,8%
Cantabria	**1.998**	**1,5%**	**697,50 €**	101,0%
Castilla y León	**19.262**	**14,2%**	**687,76 €**	99,6%
Castilla-La Mancha	**660**	**0,5%**	**875,00 €**	126,7%
Cataluña	**21.083**	**15,6%**	**758,53 €**	109,8%
Comunidad de Madrid	**20.984**	**15,5%**	**741,89 €**	107,4%
Comunidad Valenciana	**19.817**	**14,7%**	**609,07 €**	88,2%
Galicia	**674**	**0,5%**	**640,00 €**	92,7%
Navarra	**500**	**0,4%**	**700,00 €**	101,4%
País Vasco	**2.400**	**1,8%**	**573,25 €**	83,0%
Región de Murcia	**2.748**	**2,0%**	**355,00 €**	51,4%
Total España	**135.196**		**690,53 €**	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por las academias de español acreditadas al Instituto Cervantes (2019)

En segundo lugar, cabría destacar la homogeneidad en cuanto al precio del servicio, si se observan los datos hay en general poca dispersión. Son dos las comunidades autónomas (Región de Murcia y Aragón) que destacan por la economicidad de sus cursos, pero ello es debido a que son impartidos en gran medida por sus universidades, y al ser instituciones públicas provocan una acentuada caída del precio medio.

Entre las 5 comunidades autónomas con mayor actividad, la más económica es la Comunidad Valenciana y la menos económica es Cataluña, habiendo entre ambas unos 22 puntos porcentuales de diferencia sobre el precio medio (150€) ofertado por sus academias por un curso intensivo de 80 horas mensuales.

Castilla y León se sitúa prácticamente en el precio medio a nivel nacional, siendo solo batida por la Comunidad Valenciana si contamos las 5 principales CC.AA. y con unos precios muy similares a los de Andalucía (líder del sector).

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Pese a tratarse de una empresa ya existente, es de vital importancia poner de manifiesto los elementos identitarios de la empresa, es decir, su cadena de valor y los recursos y capacidades diferenciales para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta.

La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española desea aprovechar los elementos diferenciadores que le brinda la nueva ubicación y no replicar meramente el modelo de negocio en el nuevo emplazamiento.

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael Porter (1985) en su publicación "*Competitive Advantage*", y es una herramienta que nos permite descomponer una empresa en sus partes constituidas para identificar qué actividades generan mayor valor y, por tanto, una ventaja competitiva frente a otras empresas competidoras.

Antes de exponer un análisis de la situación de la empresa en el siguiente epígrafe, se van a analizar los recursos de los que dispone esta, se va a realizar un pequeño estudio de *benchmarking* (análisis comparativo) de la competencia y por último se procederá a evaluar el municipio de Medina del Campo como localización de la extensión de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

4.1 RECURSOS

Recursos tangibles: activos y pasivos financieros e inmovilizado.

Recursos intangibles: imagen de marca de la Fundación para la Difusión de la Cultura y la Lengua Española, buena reputación en Internet (Google y Facebook), acreditación del Instituto Cervantes como centro oficial examinador, profesores con amplia experiencia en la impartición de clases de español para extranjeros, cartera de clientes, materiales y recursos didácticos desarrollados y mejorados a lo largo de los años.

4.2 *BENCHMARKING*

El *benchmarking* es una técnica que permite analizar y comparar nuestra empresa frente a competidores de referencia en el sector en el que se opera.

Para hacer un proceso de *benchmarking* es preciso determinar en primer lugar qué actividades se quieren analizar y de ellas qué factores medir. A continuación, se ha de identificar las compañías competidoras con las prácticas más avanzadas en estas actividades y medir tanto su desempeño como el de la propia compañía. Por último, se desarrolla un plan para igualar o mejorar las actividades clave que se han analizado.

El análisis de *benchmarking* se va a centrar en tres bloques que se consideran clave: la web, la variedad y precios de servicios ofertados y la fidelización de los clientes. Para el análisis de *benchmarking* se van a tomar como referencia cuatro academias de español para extranjeros situadas en la ciudad de referencia hoy por hoy en la región, Salamanca, que superan ampliamente en número de alumnos a la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

4.2.1 La web

Para el análisis de la página web, se van a utilizar dos conocidas herramientas *online* disponibles en la red: *SimilarWeb* y *Website Grader*.

4.2.1.a *SimilarWeb*

La primera de ellas, *SimilarWeb*, permite obtener información acerca de la relevancia de las páginas web indexadas por un motor de búsqueda (lo que se conoce como *Page Rank*) y el origen del tráfico que reciben las páginas webs.

Como se puede observar en la Ilustración 34, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se sitúa en tercera posición si ordenamos a las academias por su *Page Rank* (relevancia de las webs en el sector de la educación en este caso). En cuanto al origen del tráfico a la web, caben destacar algunas apreciaciones.

En primer lugar, es la academia con menos proporción de tráfico directo, lo que quiere decir que el porcentaje de usuarios que teclean directamente en el navegador https://www.fundacionlengua.com/ sin pasar por un motor de búsqueda es pequeño, lo que suele denotar un bajo reconocimiento de marca. Más fuertes son los resultados a través de *referrals* (referencias, tráfico proveniente de enlaces situados en otras *webs*), donde se sitúa en primera posición.

En la búsqueda a través de motores (Google, Bing, Yahoo…) se sitúa en segunda posición, siendo el 100 % de este tráfico orgánico (no pagado). No obstante, las palabras clave que más tráfico traen a la web son expresiones lingüísticas tales como “a pie juntillas”, “hacerse el sueco” o “la de Dios es Cristo”, lo que indica que parte de este tráfico no será muy cualificado para la conversión, pudiendo ser incluso nativos que tratan de averiguar el significado de dichas expresiones. Otras academias traen usuarios a través de palabras

clave como *spanish courses, weekly spanish class*, estudios de idiomas en España, etc. Las academias más activas en redes sociales son Enforex y Tía Tula.

Por último, cabe destacar que la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española y Academia Méster son las dos únicas academias que no realizan actividades de *marketing online*. Se consideran actividades de *marketing online* aquellas que mediante el pago de un precio permiten publicitar o comercializar productos o servicios a usuarios a través de Internet. Algunas de las principales acciones de *marketing online* (citadas en la Ilustración 7) son:

* *Search Engine Optimization (SEO):* son todas aquellas acciones encaminadas a la optimización en motores de búsqueda, que premian con mejores posiciones en los resultados a las webs con buenas estructuras y contenidos. En definitiva, se trata mejorar la experiencia del usuario. Con buenos conocimientos, este tipo de acciones se pueden realizar autónomamente de manera gratuita, pero se suele recurrir a especialistas.

* *Search Engine Marketing (SEM):* es el término utilizado por los especialistas del sector para denominar a las campañas de anuncios de pago en buscadores, que normalmente se facturan a través de un “coste por clic” (CPC).

* *Referrals:* son los redireccionamientos desde un sitio web a otro cuando hacen clic en un enlace existente en una web.

* *Social:* son las acciones enmarcadas dentro de la estrategia de marketing online global cuya canal de desarrollo son redes sociales (*Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram*, etc.). Suelen potenciar la interacción con los usuarios y se busca generar interés acerca de los productos y servicios de la empresa, atrayendo tráfico a la web o incluso mediante la comercialización directa a través de los perfiles de la empresa en las diferentes redes sociales. Mayoritariamente se trata de acciones gratuitas, pero también existen modalidades de pago (mayoritariamente CPC).

* *Mail:* es una técnica de marketing que permite publicitar los servicios y productos de una empresa y atraer a potenciales clientes al sitio web. Se caracteriza por ser altamente personalizable al público objetivo y por tener un coste relativamente bajo.

* *Display:* son aquellos anuncios (conocidos generalmente como banners) que una empresa posiciona mediante el pago de un precio en otros sitios webs para atraer tráfico a la suya propia.

Ilustración 7: Benchmarking web de las academias a través de SimilarWeb

Academias/Métricas	*Category (Education) Page Rank*	Origen del tráfico a la web					
		Directo	***Referrals***	**Búsqueda**	**Social**	***Mail***	***Display***
donQuijote Salamanca	4.296	46,24 %	1,59 %	81,80 % (98,52 % orgánico)	0,20 %	0,08 %	0,09%
Tía Tula	21.746	33,93 %	3,95 %	60,16 % (97,35 % orgánico)	1,96 %	0 %	0 %
Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española	32.836	12,63 %	10,61 %	76,56 % (100 % orgánico)	0,20 %	0 %	0 %
Enforex	45.220	28,31 %	3,98 %	61,03 % (52,82 % orgánico)	3,08 %	3,60 %	0 %
Academia Méster	142.888	38,85 %	2,93 %	58,23 % (100 % orgánico)	0 %	0 %	0 %

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos a partir de https://www.similarweb.com/ (2019)

4.2.1.b *Website Grader*

La segunda de ellas, *Website Grader*, otorga puntuaciones numéricas clave para ciertos aspectos que determinan el éxito de una web como son: *performance, mobile, SEO* y *security*.

- *Performance* (rendimiento). Esta puntuación numérica es el resultado de evaluar los siguientes puntos:

* *Page size* (peso de la *web*): se recomienda que esté por debajo de los 3 *megabytes*, para que la carga de la web cuando el usuario acceda sea rápida. La *web* de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se sitúa en 2,7 *megabytes*.

* *Page requests* (peticiones de página): es la oportunidad de un documento HTML de aparecer en la ventana de un navegador cuando un usuario interactúa con un sitio web. Cuantas más peticiones de página haga la web, más lenta se vuelve, conviene

por lo tanto minimizar el número de peticiones. La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se sitúa en 125 peticiones frente a las 48 de Enforex o las 77 de donQuijote Salamanca.

* *Page speed* (rapidez de carga de la web): una web optimizada debe situarse en torno a los 3 segundos en su carga. La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se ubica en 8 segundos.

* *Browser caching* (memoria caché): el almacenamiento de ciertos contenidos en la memoria local de la web agiliza la carga de la web y la navegación de los usuarios. Todas las academias lo utilizan, obteniendo la máxima puntuación.

* *Page redirects* (redireccionamientos a otras páginas): ralentizan la visualización de nuestra web al añadir otro ciclo de carga. Todas las academias obtienen la máxima puntuación al evitar su uso.

* *Render blocking* (solucionar problemas de contenido mixto): se aconseja desactivar codificaciones en lenguaje JavaScript o CSS que pueda interferir con el contenido que debiera aparecer a primera vista en el navegador. En este punto todas las academias obtienen mínima puntuación.

- *Mobile* (tráfico desde dispositivos móviles). Esta puntuación numérica es el resultado de evaluar los siguientes aspectos:

* *Responsive* (técnica de diseño *web* que busca la correcta visualización de una misma web en distintos dispositivos). Todas las academias obtienen la máxima puntuación en esta sección.

* *Viewport* (área de la ventana en donde el contenido web está visible, es de diferente tamaño según el dispositivo utilizado). Todas las academias lo aplican correctamente, obteniendo la máxima puntuación.

- *SEO* (*search engine optimization*, posicionamiento en buscadores). Esta puntuación numérica es el resultado de evaluar los siguientes puntos:

* *Page titles* (títulos de página): no deberían sobrepasar los 70 caracteres y no se han de repetir las palabras clave que se quieren posicionar. La única academia que ha de mejorar al no cumplir los criterios especificados en esta sección es la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

* *Meta descriptions* (meta descripciones, etiquetas que proporcionan una descripción del contenido de la página a los buscadores). No deberían sobrepasar los 300 caracteres y han de ser siempre relevantes en cuanto al contenido al que están

vinculadas. La única academia que ha de mejorar al no cumplir los criterios especificados en esta sección es Enforex.

* *Headings* (encabezados). Han de ser claramente distinguibles del resto de contenido de la página. Todas las academias lo hacen correctamente.

* *Sitemap* (mapa del sitio *web*). Es la manera en la que están configuradas e interrelacionadas las diferentes páginas que componen un sitio web. Según su organización, pueden hacer la navegación (y por ende, la facilidad de uso del sitio) fácil o complicada tanto para usuarios como para buscadores. Todas las academias tienen una correcta estructura de su *sitemap.*

- *Security* (seguridad). En este apartado se evalúa únicamente si la web dispone del certificado SSL, que protege a las webs de ataques y da a los usuarios confianza en que la página es de confianza. Todas las academias lo tienen y obtienen la máxima puntuación.

Ilustración 8: Benchmarking web de las academias a través de Website Grader

Academias/Métricas	***Performance (sobre 30)***	***Mobile (sobre 30)***	***SEO (sobre 30)***	***Security (sobre 10)***	**Total (sobre 100)**
DonQuijote Salamanca	24	30	30	10	94
Enforex	24	30	25	10	89
Tía Tula	14	30	30	10	84
Academia Méster	12	30	30	10	82
Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española	12	30	20	10	72

Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos a partir de **https://website.grader.com/** (2019)

Como se puede observar en la Ilustración 8, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se sitúa en último lugar según las métricas medidas por la herramienta *Website Grader*. Sus principales puntos de mejora serían la mejora del rendimiento y del *SEO*, a través de las siguientes acciones:

-Intentar disminuir el número de peticiones de página a un número ideal de 30.

-Mejorar el tiempo de carga de la web de 8 a 4 segundos.

-Eliminar el *render blocking.*

-Optimizar los títulos de las páginas.

4.2.2 Variedad y precio de los servicios ofertados

En este apartado se va a hacer un *benchmarking* del número de cursos de español diferentes que ofertan a través de su *web* las academias analizadas, el precio mensual de un curso estándar de 20 horas semanales, qué actividades complementarias publicitan en su web como complemento de ocio a las clases y cuántos alumnos tuvieron durante el curso 2017/2018.

En el Anexo II, se puede encontrar la relación de cursos de español para extranjeros y actividades complementarias publicitadas por las academias analizadas en sus *webs*.

Como se puede observar en la Ilustración 9, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española no compite a través de una estrategia de precio, pues su curso intensivo de 80 horas al mes es el más elevado de las 5 academias analizadas. Por tanto, es vital competir por diferenciación, la propuesta de valor ha de ser meridianamente clara para el consumidor.

No hace falta tener una diversificación de la oferta extremadamente amplia (la primera academia por número de alumnos entre las analizadas no es la que mayor número de cursos oferta), pero éstos tienen que ser de calidad y su contenido necesita ser transmitido de forma atractiva a través de los diferentes canales de comunicación y, muy especialmente, en la web.

Por último, las actividades complementarias pueden ser el elemento diferenciador fundamental (los recursos locales son únicos, no se pueden estandarizar tan fácilmente como una clase de español) a la hora de que un estudiante se decante por un destino u otro. La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española tiene un gran margen de mejora en la comunicación de este último aspecto fundamental, pues tan solo cita que se realizarán actividades complementarias durante la estancia en España.

Ilustración 9: Benchmarking de la variedad y precio de los servicios ofertados

Academias/Métricas	Número de alumnos 2017/2018	Número de cursos de español para extranjeros	Precio mensual de un curso de 20 horas semanales	Actividades complementarias publicitadas en la web
Academia Méster	3.045	12	625 €	*Altamente detalladas y descritas en su web, son muchas y variadas.
Enforex	2.000	19	596 €	*Al ser una gran empresa con muchas delegaciones, no se detallan las actividades por ciudad, se detallan genéricamente.
donQuijote Salamanca	1.719	26	796 €	*Al ser una gran empresa con muchas delegaciones, no se detallan las actividades por ciudad, se detallan genéricamente.
Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española	645	17	1.071 €	*Simplemente se menciona en la web que existen, pero no hay ningún tipo de explicación.
Tía Tula	575	20	645 €	* Sección propia en la web, se detallan ampliamente en tres secciones: cultura, deporte y ocio.

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Cervantes y las webs de las academias (2019)

4.2.3 Fidelización de los clientes

Por último, se va a hacer un análisis de *benchmarking* de la fidelización de los clientes a través del número de seguidores de dos de las redes sociales más importantes a nivel mundial y de la valoración *online* de las academias tanto en Google como en Facebook.

Ilustración 10: Benchmarking de fidelización de clientes

Academias/Métricas	Seguidores en Facebook	Seguidores en Instagram	Valoración en Google	Valoración en Facebook	Valoración ponderada
Academia Méster	3.556	174	4,3 sobre 5 12 reseñas	4,8 sobre 5 52 reseñas	4,70 sobre 5 64 reseñas
Enforex	15.882	2.848	4,3 sobre 5 12 reseñas	4,7 sobre 5 361 reseñas	4,68 sobre 5 373 reseñas
donQuijote Salamanca	19.596	1.789	4,6 sobre 5 11 reseñas	4,7 sobre 5 119 reseñas	4,69 sobre 5 130 reseñas
Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española	9.169	141	4,3 sobre 5 17 reseñas	4,7 sobre 5 20 reseñas	4,51 sobre 5 37 reseñas
Tía Tula	4.188	509	4,6 sobre 5 42 reseñas	4,9 sobre 5 64 reseñas	4,78 sobre 5 106 reseñas

Fuente: elaboración propia a partir de los datos mostrados en Google, Facebook e Instagram (2019).

En la Ilustración 10 se puede observar que todas las academias tienen una valoración sobresaliente, por encima del 4,50 sobre 5. No obstante, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española está de nuevo a la cola frente a los competidores, tanto en número de comentarios valorativos recibidos como en la puntuación media. Se debería evaluar la retroalimentación aportada por los usuarios y alentar a generar un mayor número de comentarios para transmitir confianza y seguridad a los potenciales estudiantes.

Por otra parte, en número de seguidores destacan Enforex y donQuijote, pues tienen varias academias repartidas por todo el territorio nacional e incluso en Latinoamérica. Entre las academias independientes, destaca la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en Facebook, donde dobla en seguidores a las otras dos academias independientes.

4.3 LOCALIZACIÓN

La delegación de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se ubicará en Medina del Campo, un municipio de algo más de 20.000 habitantes ubicado en el sur de la provincia de Valladolid. La localidad está muy bien comunicada, pues por ella pasa la autovía A-6 (que une Madrid con A Coruña) y varias líneas de ferrocarril tanto convencional como de alta velocidad. Ello permite un acceso rápido a la mayoría de las capitales de provincia del norte y noroeste español, así como un acceso rápido a Madrid y Valladolid.

Además, al tratarse de una cabeza comarcal, goza de gran cantidad de servicios básicos que son de gran utilidad para un correcto desarrollo de las actividades formativas y del disfrute de los estudiantes. Entre las más destacadas, se podrían citar: dos complejos deportivos con instalaciones para la práctica de multitud de deportes, cine con cuatro salas, auditorio-teatro, hospital comarcal, comisaría de policía nacional, establecimientos hoteleros, restaurantes, bares, cafeterías y estaciones de ferrocarril convencional y de alta velocidad.

También se ha de mencionar el abundante patrimonio con el que cuenta la villa: el conocido Castillo de La Mota; una decena de iglesias, ermitas y capillas; cinco conventos y monasterios y más de una decena de casonas nobiliarias. Fue catalogada como Conjunto Histórico Artístico en el año 1978.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO (DAFO)

La herramienta de análisis *DAFO*, desarrollada principalmente por Albert S. Humphrey en colaboración con otros académicos (1960-1969), es utilizada para estudiar la situación de una empresa, teniendo en cuenta tanto sus características internas (Debilidades y Fortalezas), como la situación externa en la que se desenvuelve (Amenazas y Oportunidades).

Se evaluará la situación de la empresa mediante la herramienta DAFO para desarrollar una estrategia de mercado más acertada, aprovechando las fortalezas y oportunidades e intentando mitigar las debilidades y amenazas presentes.

Debilidades:

* Precios medios por encima del mercado.

* Página web bastante mejorable, tanto en contenidos como en rendimiento.

* Problemas de comunicación de los servicios ofertados.

* Pocas reseñas disponibles en la red por parte de antiguos estudiantes.

* Confusión de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española con una institución pública (lo fue en el pasado): atrae usuarios que tienen escaso potencial de conversión.

* Tamaño de las instalaciones reducido, es una barrera que impide el crecimiento o la aceptación de grandes grupos.

Amenazas:

* Fuerte crecimiento de la competencia en los últimos años: apertura de academias de español para extranjeros por todo el territorio nacional.

* Ralentización económica por la guerra comercial mundial: menor poder adquisitivo per cápita en algunos territorios y volatilidad de cotización en ciertas divisas.

* Complicaciones en las barreras no arancelarias, como los visados requeridos para permanecer en el país para extracomunitarios.

* Pujanza del interés por nuevos idiomas como el chino.

Fortalezas:

* Experiencia en el sector, la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española lleva funcionando desde el año 2006.

* Interés y capacidad económico-financiera (Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española) para abrir la nueva delegación en Medina del Campo.

* Personal cualificado para el desarrollo de las actividades.

* Contacto fluido con un nutrido número de clientes que vienen en grupos organizados y que pueden ser derivados a la nueva delegación (clientes ya captados).

Oportunidades:

* Crecimiento, pues la capacidad de la academia de Valladolid está al límite en ciertos períodos. La nueva delegación permitirá crecer y, además, para el segmento grupos es idónea, pues es más competitiva en precios.

* Interés político-administrativo por parte del Ayuntamiento de Medina del Campo y buena acogida por parte de la población local por la riqueza que se genera en el municipio.

* El español está de moda: el número de estudiantes de castellano crece en los últimos años.

* Ubicación geográfica del nuevo destino: rápidamente accesible desde Madrid y comunicación cómoda con los principales destinos turísticos de la Comunidad Autónoma.

* Rico patrimonio cultural del municipio y amplia oferta de servicios.

*Destino ideal para explorar una enseñanza de inmersión con la lengua y el destino: participación y conocimiento de la realidad económica y social de la población. Actividades experienciales, voluntariado, prácticas laborales, visitas a pequeñas industrias agroalimentarias de la zona, etc.

6. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de la empresa ha de marcar el camino a seguir para alcanzar las metas. En este epígrafe se detallarán la misión, visión y valores de la empresa, sus objetivos y la estrategia de negocio que llevará a cabo.

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Estos tres elementos forman parte de la cultura organizativa de la empresa.

- La misión explica qué hace la empresa y para quién lo hace, es decir, la esencia o el propósito de su existencia. Ha de servir de inspiración a los trabajadores y explicarles cuál es el valor de su trabajo.

La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española ha establecido la siguiente misión empresarial:

“Difundir la Lengua y Cultura Española en un ambiente divertido y con actividades dinámicas de interacción con la población local”.

- La visión explica el por qué y cómo desarrolla la empresa sus actividades, es decir, es la que aporta la personalidad a la empresa. Ha de servir para dar sentido a los objetivos empresariales.

La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española ha seleccionado la siguiente visión empresarial:

“Ofrecer a los estudiantes una experiencia de aprendizaje única, haciéndoles partícipes de la vida y cultura española”.

- Los valores de la empresa son los principios que guían las decisiones corporativas y laborales e inciden en otros grupos de interés relacionados con la empresa.

Los valores de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española son: aprendizaje, impacto social, tolerancia, flexibilidad, pasión y calidad.

Se buscará un aprendizaje continuo del personal de la empresa, enriqueciéndose con las aportaciones de los estudiantes. Se procurará generar un impacto social en las comunidades locales, favoreciendo la interacción de los estudiantes con la población residente. La tolerancia en un entorno multicultural será muy importante, se mostrará cómo es la cultura española respetando los principios básicos de otras culturas. La academia intentará ser flexible ante las necesidades de los estudiantes, adaptándose a sus requerimientos en la medida de lo posible. El personal desarrollará sus labores porque es un trabajo vocacional y perseguirá la excelencia, la mayor calidad posible en los servicios ofrecidos.

6.2 OBJETIVOS

Han de ser específicos, medibles, alcanzables y realistas. No obstante, ante la falta de un presupuesto concreto se procede a concretar de manera vaga el horizonte temporal, así como la cuantificación exacta que se pretende alcanzar, ambas métricas deberán establecerse de acuerdo con la gerencia.

-Objetivo aspiracional: convertirse en la academia de español para extranjeros con más reconocimiento en los cursos de inmersión lingüística experiencial.

-Objetivos de negocio: incrementar la facturación y beneficios un 50 % en un año.

-Objetivos de marketing: duplicar el tráfico de la web en un año captándolo a través de los diferentes canales que se utilizarán para difundir el mensaje empresarial; captar al menos 50 *leads* (peticiones de presupuesto) en un año, aumentar la comunidad de seguidores un 100 % en un año y mejorar la imagen de marca duplicando el número de comentarios disponibles en línea en un año.

6.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

A la hora de desarrollar sus operaciones, las empresas pueden optar por adoptar 3 estrategias diferentes para captar clientes: de bajo coste, de diferenciación o de nicho. Las características principales de estas estrategias se recogen en la Ilustración 11.

Ilustración 11: Tipos de estrategias de negocio

Características	Estrategia de bajo coste	Estrategia de diferenciación	Estrategia de nicho
Mercado objetivo	Amplio número de segmentos	Amplio número de segmentos	Un hueco de mercado en el que las necesidades y preferencias del cliente son distintas de las del resto del mercado
Base de la ventaja competitiva	Menores costes que los competidores	Habilidad de ofrecer algo diferente	Menores costes en el servicio al "nicho". Capacidad de ofrecer algo "hecho a medida"
Mix de producto/servicio	Calidad aceptable y poca posibilidad de elección	Amplia variedad y posibilidad de elección	Hecho a medida del mercado-objetivo
Énfasis	Búsqueda continua de reducción de costes sin sacrificar la calidad y las características esenciales	Búsqueda de maneras de crear valor para el cliente	A la medida del cliente

Fuente: ESIC (2015)

Es posible combinar la estrategia de nicho con una estrategia de bajo coste o con una estrategia de diferenciación. Esta posibilidad es la que adoptará la La Fundación para la Difusión de la Cultura y la Lengua Española, pues está claro que una de las características de los servicios ofrecidos es la adaptabilidad (nicho), pero se adaptará de la siguiente manera:

- Estrategia de nicho-diversificación: destinada a alumnos a nivel individual o pequeños grupos de amigos. Se ofrecen una inmersión lingüística completa en destino interactuando con la población local a través de diversas actividades.
- Estrategia de nicho-bajo coste: destinada a grandes grupos. Medina del Campo es un emplazamiento ideal, pues presenta menores costes que Valladolid. Se cuenta con el apoyo municipal para facilitar espacios formativos del Ayuntamiento y con tarifas reducidas de hospedaje en el albergue municipal.

7. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

En este epígrafe se va a abordar en primer lugar un análisis para seleccionar los mercados objetivo. A continuación, se realizará un estudio del macroentorno de estos mercados mediante la herramienta PEST y por último se presentará el "*marketing mix*" de la empresa, analizando las políticas de productos, precios, comunicación y distribución.

7.1 SELECCIÓN DE LOS MERCADOS OBJETIVO

Para la selección de los mercados objetivo, se procede a realizar un análisis mediante una matriz de países potenciales (ver Ilustración 12), con un enfoque sistemático que analizará diferentes variables que se consideran relevantes para la selección final de mercados. A cada una de las variables, se le otorga un coeficiente de ponderación, dependiendo de la importancia que se le asigna a la hora de determinar la influencia que tendrá sobre la decisión final de los mercados.

Las variables elegidas para determinar los mercados potenciales y su coeficiente de ponderación sobre 100 son las siguientes:

-Número total de estudiantes de español: se puede considerar un indicador del tamaño del mercado en cada país. Se considera la variable más importante, se le otorga un coeficiente de ponderación de 30 sobre 100. Este dato es aportado por el Instituto Cervantes en su informe anual "El Español: una lengua viva", donde se muestran los 30 países con un mayor número de estudiantes de español.

-PIB per cápita: es el mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país. Se le asigna un coeficiente de ponderación de 25 sobre 100, pues casi tan importante como el tamaño del mercado, es el poder de compra de los potenciales clientes. Este dato es ofrecido por la web Datosmacro.com.

-Variación PIB per cápita: es una referencia para saber si está subiendo o bajando el nivel de vida de la población de un país. Se le otorga un coeficiente de ponderación de 15 sobre 100, es relevante e impacta sobre la decisión de compra, pero es coyuntural en determinados casos. Esta evolución se puede consultar en Datosmacro.com

-Distancia geográfica: normalmente los países más cercanos son culturalmente más afines y, en principio, será más sencillo el desplazamiento de un territorio a otro. Se le asigna un coeficiente de ponderación de 10 sobre 100, siendo la variable menos relevante, pues el mundo está cada vez más globalizado y se han reducido mucho las distancias culturales y los tiempos de viaje. La herramienta en línea *GeoDatos*, permite calcular la distancia media entre dos países.

-Penetración a Internet: porcentaje de la población del país con acceso a la red. Es un medio clave para dar a conocer y comercializar los servicios ofertados. Se le otorga un coeficiente de ponderación de 20 sobre 100. La institución "*International Telecommunications Union*" facilita este dato en su anuario estadístico.

Ilustración 12: Mercados y variables para la selección de mercados potenciales

Mercado/Variable	Estudiantes de español (2018)	PIB per cápita (2018)	Variación media PIB per cápita últimos 3 años (%)	Distancia media (km)	Penetración Internet (%)
Estados Unidos	8.157.386	53.341 €	1,4	7.579	75,23
Brasil	6.120.000	7.570 €	-3,7	7.840	67,47
Francia	2.589.717	35.000 €	2,06	800	80,5
Italia	687.152	29.100 €	2,3	1.371	61,3
Costa de Marfil	566.178	1.361 €	5,83	3.660	43,84
Alemania	554.423	40.800 €	3,03	1.613	84,4
Reino Unido	519.660	36.000 €	-3,43	1.656	94,62
Benín	412.515	732 €	0,93	3.511	14,12
Suecia	216.633	45.900	0,3	2.672	96,41
Senegal	205.000	1.283 €	6,3	3.064	29,64
Gabón	167.410	6.522 €	-3,63	4.839	50,32
Guinea Ecuatorial	128.895	8.580 €	-14,9	4.535	26,24
Portugal	126.541	19.600 €	4,03	399	73,79
Canadá	92.853	39.194 €	-0,06	7.050	92,7
Marruecos	82.185	2.717 €	3,56	1.008	61,76
Noruega	82.122	69.300 €	1,16	2.375	96,51
Polonia	77.478	12.900 €	4,9	2.156	75,99
Camerún	63.560	1.288 €	2,83	4.007	23,2
Japón	60.000	33.211 €	2,36	10.634	90,87
Países Bajos	55.432	44.900 €	3,33	1.467	93,2
Austria	49.357	43.700 €	3,1	1.653	87,94
Bélgica	46.388	39.500 €	2,56	1.284	87,68
Irlanda	43.311	65.500 €	5,43	1.477	84,52
Bulgaria	41.674	7.800 €	7,4	2.429	63,41
Dinamarca	39.501	51.400 €	2,33	2.001	97,1
Nueva Zelanda	39.337	35.846 €	1,53	19.863	90,81
Túnez	36.794	3.067 €	-1,4	1.382	55,5
República Checa	35.576	19.400 €	6,66	1.821	78,72
Filipinas	33.600	2.669 €	0,96	11.841	60,05
China	31.154	8.295 €	5,06	8.776	54,3
Media 30 países	712.061	25.549 €	1,74	4.159	69,73

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes indicadas (2019)

Una vez conocidas las variables que vamos a medir, sus coeficientes de ponderación y los datos de las variables para cada mercado, es necesario establecer unos valores armonizados a los datos de las variables que simplifiquen las operaciones.

Normalmente se utiliza una escala *Likert* 5, siendo el valor 1 muy negativo, el valor 2 negativo, el valor 3 neutro, el valor 4 positivo y el valor 5 muy positivo. La categorización de los datos de las variables en valores tendrá como referencia la media de los 30 países potenciales analizados, tomando este valor como índice base 100 y otorgando los valores en base al porcentaje que cada variable representa respecto a la base y a su grado de dispersión tal y como se especifica a continuación en la Ilustración 13.

Ilustración 13: Valores de las variables para la matriz de selección de mercados

Variable/Valor	1	2	3	4	5
Estudiantes de español (2018)	Menos del 10 %	Entre el 10 y el 49 %	Entre el 50 y el 100 %	Entre el 101 y el 200 %	Más del 200 %
PIB per cápita (2018)	Menos del 50 %	Entre el 50 y el 80 %	Entre el 80 y el 120 %	Entre el 120 y el 200 %	Más del 200 %
Variación media PIB per cápita últimos 3 años (%)	Menos del 0 %	Entre el 0 y el 100 %	Entre el 100 y el 150 %	Entre el 150 y el 250 %	Más del 250 %
Distancia media (km)	Más del 200 %	Entre el 120 y el 200 %	Entre el 80 y el 120 %	Entre el 80 y el 50 %	Menos del 50 %
Penetración Internet (%)	Menos del 50 %	Entre el 50 y el 89 %	Entre el 90 y el 109 %	Entre el 110 y el 120 %	Más del 120 %

Fuente: elaboración propia (2019)

Una vez que se asignan los valores (V) a los datos de cada país, se multiplican sucesivamente por su respectivo coeficiente de ponderación (P), sumando los resultados de cada multiplicación para obtener una puntuación global que nos facilitará un orden numérico del potencial de cada mercado en base a las variables seleccionadas.

Si se observa la Ilustración 14 en la que se ha analizado el potencial de los principales mercados con un número relevante de estudiantes de español, los países que muestran mayor atractivo serían Alemania, Francia y Estados Unidos. Se sugiere concentrar los esfuerzos de comunicación y marketing en los tres idiomas de estos mercados: alemán, inglés y francés. Si se dispone de un mayor número de recursos humanos y económicos, se podrán ampliar los esfuerzos en otros mercados afines por idioma que se sitúen en una posición destacada en la Ilustración 14, tales como Irlanda, Reino Unido, Austria o Noruega (en inglés).

La Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León recoge en su "III Plan del Español como Lengua Extranjera de Castilla y León 2018-2020" el perfil demográfico de los alumnos: mujeres (68,5 %), edad entre 20 y 29 años (56,9 %) o entre 16 y 20 años (21 %). La ocupación de la mayoría es estudiantes (69 %), principalmente universitarios (49,5 %).

Ilustración 14: Matriz de selección de mercados

	Estudiantes de español (2018)		PIB per cápita (2018)		Variación media PIB per cápita últimos 3 años (%)		Distancia media (km)		Penetración Internet		Puntuación
Mercado/Variable	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	
Alemania	30%	3	25%	4	15%	4	10%	5	20%	5	4
Francia	30%	4	25%	4	15%	3	10%	5	20%	4	3,95
Estados Unidos	30%	5	25%	5	15%	2	10%	2	20%	3	3,85
Irlanda	30%	1	25%	5	15%	5	10%	5	20%	5	3,8
Noruega	30%	2	25%	5	15%	2	10%	4	20%	5	3,55
Reino Unido	30%	3	25%	4	15%	1	10%	5	20%	5	3,55
Dinamarca	30%	1	25%	5	15%	3	10%	5	20%	5	3,5
Países Bajos	30%	1	25%	4	15%	4	10%	5	20%	5	3,4
Austria	30%	1	25%	4	15%	4	10%	5	20%	5	3,4
Suecia	30%	2	25%	4	15%	2	10%	4	20%	5	3,3
Bélgica	30%	1	25%	4	15%	3	10%	5	20%	5	3,25
Italia	30%	3	25%	3	15%	3	10%	5	20%	2	3
Canadá	30%	2	25%	4	15%	1	10%	2	20%	5	2,95
Polonia	30%	2	25%	2	15%	5	10%	4	20%	3	2,85
Japón	30%	1	25%	4	15%	3	10%	1	20%	5	2,85
República Checa	30%	1	25%	2	15%	5	10%	5	20%	4	2,85
Portugal	30%	2	25%	2	15%	4	10%	5	20%	3	2,8
Brasil	30%	5	25%	1	15%	1	10%	2	20%	3	2,7
Nueva Zelanda	30%	1	25%	4	15%	2	10%	1	20%	5	2,7
Costa de Marfil	30%	3	25%	1	15%	5	10%	3	20%	2	2,6
Bulgaria	30%	1	25%	1	15%	5	10%	4	20%	3	2,3
Senegal	30%	2	25%	1	15%	5	10%	4	20%	1	2,2
Marruecos	30%	2	25%	1	15%	2	10%	5	20%	2	2,05
Benín	30%	3	25%	1	15%	2	10%	3	20%	1	1,95
China	30%	1	25%	1	15%	5	10%	1	20%	2	1,8
Gabón	30%	2	25%	1	15%	1	10%	3	20%	2	1,7
Camerún	30%	1	25%	1	15%	4	10%	3	20%	1	1,65
Túnez	30%	1	25%	1	15%	1	10%	5	20%	2	1,6
Guinea Ecuatorial	30%	2	25%	1	15%	1	10%	3	20%	1	1,5
Filipinas	30%	1	25%	1	15%	2	10%	1	20%	2	1,35

Fuente: elaboración propia (2019)

7.2 ANÁLISIS PEST DE LOS MERCADOS OBJETIVO

Una vez seleccionados los mercados objetivo, pese a que la actividad empresarial se va a desarrollar en España, se considera oportuno realizar un análisis PEST que contemple al menos el comportamiento de una batería de variables que pueden afectar al desarrollo del negocio a la hora de captar clientes potenciales.

7.2.1 Dimensión política

Esta dimensión se asocia a la estabilidad de las instituciones públicas y de las políticas (fiscales, comerciales, de bienestar social, etc.) que llevan a cabo.

Un estudio interesante que puede utilizarse como referencia es el "Índice de Percepción de la Corrupción"[1] que elabora el organismo *Transparency International*. Este índice se elabora en base a las percepciones que tienen expertos y ejecutivos de empresas sobre el grado de corrupción y transparencia que existe en el sector público.

Como se puede observar en la Ilustración 15 los dos mercados objetivo europeos seleccionados (Alemania y Francia) presentan un comportamiento más estable en la evolución del índice, con ligeras variaciones. Alemania es el país que presenta un menor grado de corrupción entre los 3 países analizados. Estados Unidos, por su parte, ha caído 5 puntos porcentuales en el año 2018, situándose en un nivel similar al de Francia.

Ilustración 15: Evolución del Índice de Percepción de la Corrupción en los mercados objetivo (2015-2018)

Mercado/Año	2015	2016	2017	2018
Alemania	81/10	81/100	81/100	80/100
Francia	70/100	69/100	70/100	72/100
Estados Unidos	76/100	74/100	75/100	71/100

Fuente: Índice de Percepción de la Corrupción 2018 (*Transparency International*)

Estos valores se pueden consideran muy positivos si se ubican en un contexto mundial, pues más de dos terceras partes de los 180 países analizados se sitúan por debajo de los 50 puntos. Gracias a estos resultados, se espera poder realizar operaciones

[1] Para elaborar el Índice de Percepción de la Corrupción, *Transparency Internacional* menciona en su metodología que se tienen en cuenta una serie de aspectos que se pueden consultar en el Anexo IV.

en los mercados objetivo con un índice de transparencia elevado y de corrupción baja. Se tendrá acceso al conocimiento de leyes, de trámites administrativos, de los organismos competentes en diferentes materias, etc.

7.2.2 Dimensión económica

7.2.2.a Riesgos comerciales

Un punto de partida para analizar la dimensión económica de los mercados objetivo es acudir a Coface que nos ofrece un índice del riesgo país. Se utiliza una clasificación de siete niveles en orden ascendente de riesgo: A1, A2, A3, A4, B, C y D.

Ilustración 16: Comparador de estudios económicos Coface para los mercados objetivo (2019)

	GERMANY	FRANCE	UNITED STATES OF AMERICA
POPULATION	82.7 million	64.8 Million	325.9 million
GDP	44,769 US$	39,933 $US	59,792 US$
COUNTRY RISK ASSESSMENT	A1	A2	A2
BUSINESS CLIMATE ASSESSMENT	A1	A1	A1

Fuente: Coface (2019)

Como se observa en la Ilustración 16, se trata de países muy favorables con un riesgo país mínimo (Alemania obtiene la mejor nota posible A1, y Francia y Estados Unidos la segunda A2). El clima para el desarrollo de negocios también es muy favorable, obteniendo los 3 países la máxima puntuación. También se ofrece una visión global del tamaño de mercado en base a la población del país y su renta per cápita. Como ya se analizó en el epígrafe de selección de mercados objetivo, Estados Unidos es el mercado con mayor renta per cápita, seguido de Alemania y por último Francia. El volumen de población de los países sigue el mismo orden, por lo que indudablemente el mercado estadounidense es el de mayor tamaño, seguido por Alemania y Francia.

Otra fuente de interés es el informe anual "*Doing Business*" que el Banco Mundial elabora es una buena referencia para evaluar la situación de las políticas económicas de los diferentes países. En este estudio se posiciona a las economías entre los puestos 1 y 190 según la facilidad para hacer negocio en su informe anual. Una clasificación más alta (próxima al 1) denota que las regulaciones en el contexto empresarial de esa economía facilitan la creación de empresas locales y el desarrollo normal de sus actividades. Las clasificaciones se concretan en base a la media de las puntuaciones logradas en las diez métricas que forman parte del informe "*Doing Business*". Estas métricas a su vez son evaluadas a través de diversos aspectos como son el número de trámites necesarios, el número de días medio en realizar los trámites, los índices de insolvencia, cobertura de crédito y un largo etcétera que se puede consultar en la metodología del estudio.

Si se observa la Ilustración 17, se ve claramente que Estados Unidos es el mercado donde es más fácil el desarrollo de negocios, seguido de Alemania y Francia. Tres aspectos relevantes para la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española son los tres últimos: el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y la resolución de la insolvencia, pues son los que pueden impactar de manera más directa al no tener pensamiento de establecerse físicamente en otros mercados. Estas tres variables obtienen puntuaciones muy positivas en los 3 mercados, siendo óptimo el comercio transfronterizo en los mercados europeos, pues forman parte de una amplia zona de libre comercio como es la Unión Europea, de la que también participa España. Ello facilitará las transacciones comerciales, y en el caso de estudio, muy especialmente la obtención de visados para estudiantes que se tratará a continuación.

Ilustración 17: Clasificación de las economías de los mercados objetivo (2018)

Variable/Mercado	Alemania	Francia	Estados Unidos
Facilidad de hacer negocios (clasificación)	24	32	8
Apertura de un negocio	114	30	53
Manejo de permisos de construcción	24	19	26
Obtención de electricidad	5	14	54
Registro de propiedades	78	96	38
Obtención de crédito	44	99	3
Protección de los inversionistas minoritarios	72	38	50
Pago de impuestos	43	55	37
Comercio transfronterizo	1	1	36
Cumplimiento de contratos	26	12	16
Resolución de la insolvencia	4	28	3

Fuente: *Doing Business 2018* (Banco Mundial)

7.2.2.b Barreras no arancelarias

Gracias al principio de libertad de movimiento, los ciudadanos de la Unión Europea pueden circular libremente por todo el territorio sin necesitar de solicitar un visado. Esto eliminaría esta barrera de entrada para todos los potenciales estudiantes provenientes de países comunitarios.

Además, la Unión Europa tiene acuerdos con terceros países por los cuales se excluye la solicitud del visado de corta duración (hasta 90 días de estancia) a sus ciudadanos. Entre ellos se encuentran todos los países latinoamericanos (salvo Bolivia y Ecuador), Australia, Japón, Canadá, Estados Unidos, Malasia, Catar y los países balcánicos.

Los nacionales del resto de países necesitarán solicitar una visa para estudiar en España. Existen dos modalidades, según la duración de la estancia:

*Corta duración (también conocido como visado Schengen): permite la permanencia en España por un periodo ininterrumpido o una suma de periodos sucesivos cuya duración no exceda de 90 días por semestre, contados a partir de la fecha de la

primera entrada. No se puede renovar y cuando la estancia sea superior a 90 días será necesario tramitar el visado de larga duración.

*Larga duración: se puede solicitar el visado de residencia temporal no lucrativa en la Oficina Consular, cuyo plazo de resolución es de tres meses.

Para la obtención de ambos visados es necesario cumplir una serie de requisitos, entre los que destacan:

- No tener prohibida la entrada en territorio Schengen.

- Carecer de antecedentes penales de relevancia en España y en el país donde haya residido en los últimos 5 años.

- Contar con medios económicos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas durante el período de estancia.

- Contar con un seguro médico.

- No padecer ninguna enfermedad que pueda tener incidencias graves en la salud pública.

- Haber abonado la tasa del visado.

El coste de tramitación del visado está en torno a los 60 euros.

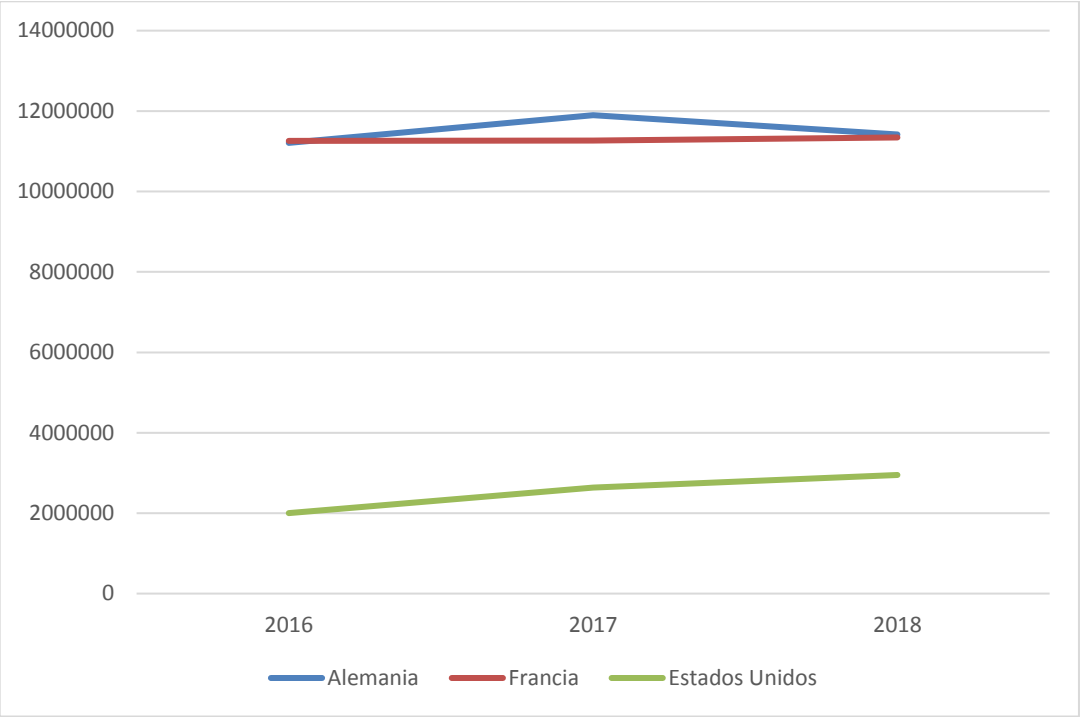
Cabe añadir, que para permanecer en España durante menos de 90 días los a los ciudadanos procedentes de países comunitarios les basta con estar en posesión de su pasaporte o documento de identidad en vigor. Si la estancia es superior, cualquier ciudadano extranjero tiene la obligación de solicitar su inscripción en la Ofician de Extranjeros de la Comisaría de Policía más cercana a su residencia. Si tienen intereses económicos, profesionales o sociales pueden solicitar la expedición del Número de Identidad de Extranjero (por ejemplo, para abrir una cuenta bancaria).

7.2.2.c Relación comercial con España

No se han encontrado datos de la evolución del número de estudiantes de español como lengua extranjera en los mercados objetivo, teniendo la cifra estática ofrecida por el Instituto Cervantes en su informe “El Español: una lengua viva 2018”, utilizados para elaborar la matriz de selección de mercados.

Por analogía, se puede observar el número de turistas que visitaron España procedentes de estos mercados objetivo, pues también se trata de un servicio que se consume en destino y puede mostrar cierto grado de preferencia de los ciudadanos de estos países por conocer la cultura y costumbres de España.

Ilustración 18: Evolución del número de turistas de los mercados objetivo que visitan España (2016-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE, Movimientos Turísticos en Fronteras (2019)

Como se observa en la Ilustración 18, el número de franceses y alemanes que han visitado España es muy elevado, situándose por encima de los once millones durante los últimos 3 años. Esta cifra se mantiene estable para el mercado francés y existen pequeños altibajos en el caso del mercado alemán. El número de estadounidenses que visitó España durante los últimos tres años es más modesto, pero es el que más ha crecido, pasando de los dos millones en el año 2016 a los cerca de tres millones en el 2018 (+50 %).

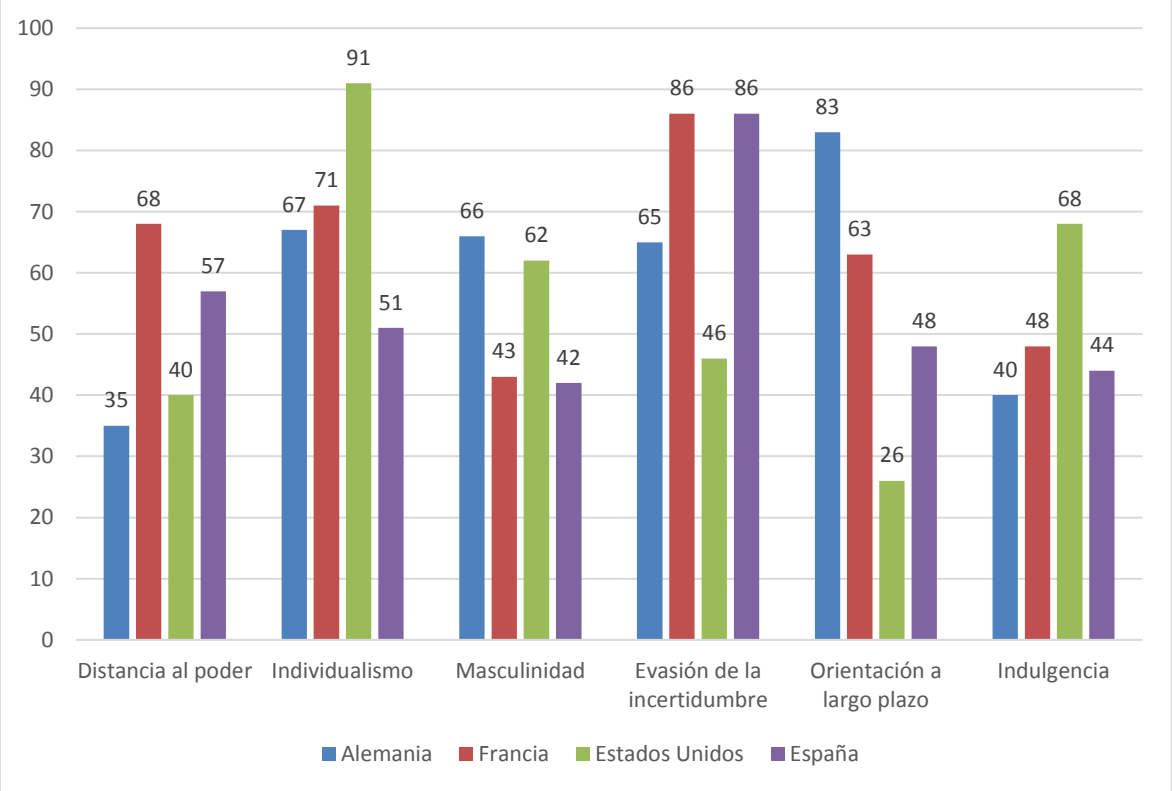
Si estas cifras se contextualizan sobre la población total de los países, en 2018 el 17 % de los franceses, el 14 % de los alemanes y cerca del 1 % de los estadounidenses visitó España. Estos datos tan elevados se explican porque España es la segunda potencia turística por número de visitantes a nivel internacional. Se pone de manifiesto que, pese al tamaño del mercado estadounidense, siguen existiendo barreras a diferentes niveles: distancia geográfica, económica (coste transporte, cambio de moneda…), administrativa (no forma parte de la Unión Europea), etc.

7.2.3 Dimensión sociocultural

Una buena referencia para hacer un análisis global de los aspectos socioculturales de los mercados objetivos y las diferencias que presenta con la sociedad española son las dimensiones de Hofstede. El profesor Geert Hofstede llevó a cabo uno de los estudios más completos acerca de cómo los valores de la sociedad están influenciados culturalmente, siendo uno de los investigadores pioneros en la comparación intercultural con la publicación de su libro "*Culture's Consecuences*" en 1980. Es reconocido internacionalmente por haber desarrollado el primer estudio empírico sobre el peso de diferentes dimensiones en las diferentes culturas nacionales, estableciendo un nuevo paradigma para tener en cuenta los elementos culturales en la economía o comunicación entre sociedades.

En la Ilustración 19 se puede observar cómo se sitúan los diferentes mercados objetivo y España en las diferentes dimensiones consideradas por Hofstede y que se procede a exponer a continuación en base a las aportaciones ofrecidas por la propia web *Hofstede Insights*.

Ilustración 19: Dimensiones de Hofstede en los mercados objetivo y España



Fuente: Hofstede Insights (2019)

* Distancia al poder: expresa la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

El país con mayor distancia al poder es Francia, donde los superiores tienen privilegios y son a menudo inaccesibles. Le siguen, por este orden, España, Estados Unidos y Alemania. En estos dos últimos países los gerentes son accesibles y los empleados esperan ser escuchados y que sus opiniones se tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones. En España se mantienen las estructuras jerárquicas, siendo el jefe ideal un autócrata benévolo.

* Individualismo: expresa el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Está relacionado con si la autoimagen de las personas se manifiesta en términos de “yo” o “nosotros”. En las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa solamente. En las sociedades colectivistas, las personas forman partes de grupos que son cuidados a cambio de lealtad a las figuras de poder.

Estados Unidos es el mercado que más sobresale en individualismo. Están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con personas que no conocen bien, por lo que no son tímidos al acercarse a sus contrapartes en búsqueda de información. A continuación, le siguen Francia y Alemania, con una puntuación muy similar. Los franceses respetan mucho su vida privada y también tienen un alto grado de aprecio por la profesionalidad en el trabajo. Los alemanes se caracterizan por una comunicación muy directa, a la vez que leal y honesta. Por último, se sitúa España, el país más colectivista de todos con 51 puntos sobre 100. Al situarse en una puntuación media, los españoles tienen bastante fácil relacionarse con ciertas culturas, principalmente no europeas, mientras que otras culturas se pueden percibir como agresivas y contundentes.

* Masculinidad: expresa el grado en el que la sociedad está impulsada por la competencia, el logro y el éxito. El éxito será medido por el ganador o mejor en un campo determinado – un sistema de valores que comienza en el colegio y continúa a lo largo de la vida. Una puntuación baja (femenina) significa que los valores dominantes en la sociedad son cuidar a los demás y donde la calidad de vida es sinónimo de éxito, no es admirable sobresalir entre los demás.

Alemania y Estados Unidos, con una puntuación similar, son sociedades más masculinas que Francia y España, también con una puntuación parecida. En Alemania el desempeño es altamente valorado y se espera que los gerentes sean decisivos y asertivos. En Estados Unidos se espera que las personas deben esforzarse para hacer cualquier

actividad lo mejor que puedan y solo los que tengan mejor rendimiento obtendrán recompensas, por ello los estadounidenses tenderán a mostrar y hablar abiertamente sobre sus éxitos y logros en la vida. Francia se caracteriza por las reivindicaciones sociales y su enfoque general hacia la calidad de vida. En España se busca el consenso, la polarización o una excesiva competitividad no están bien consideradas.

* Evasión de la incertidumbre: forma en que una sociedad trata el hecho de un futuro incierto: ¿se debe tratar de controlar el futuro o simplemente esperar a que los sucesos acontezcan? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas han dado lugar a creencias e instituciones que tratan de evitarlas.

Francia y España, con la misma puntuación, son sociedades que evaden la incertidumbre. No gustan las sorpresas y hay una gran necesidad de leyes, reglas y regulaciones para estructurar la vida (sin que ello implique que se acaten todas ellas). A continuación, se situaría Alemania, donde hay una fuerte preferencia por los enfoques deductivos en lugar de los inductivos y los detalles imperan en leyes y proyectos empresariales. En último lugar se encuentra Estados Unidos, con mayor grado de aceptación a la incertidumbre, donde existe un buen grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y voluntad de probar cosas diferentes.

* Orientación a largo plazo: describe cómo cada sociedad debe mantener algunos vínculos con su propio pasado al enfrentar los desafíos del presente y del futuro. Las sociedades normativas (con puntuaciones bajas) prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas por el paso del tiempo mientras observan el cambio social con desconfianza. Las sociedades pragmáticas (con puntuaciones altas) fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

Alemania es el mercado con mayor grado de orientación al largo plazo. Es una sociedad pragmática y muestra la habilidad de adaptar las tradiciones fácilmente a las condiciones cambiantes. Existe una fuerte creencia en que los resultados se logran a través de la capacidad de ahorro y la perseverancia. Le sigue Francia, con unas características muy similares, pero se dan con algo menos de intensidad. A continuación, está España, un país normativo a cuyos habitantes les gusta vivir el momento, sin una gran preocupación por el futuro. Por último, está Estados Unidos, con mayor orientación al corto plazo. Las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo, y las pérdidas y ganancias se dan a conocer trimestralmente. Ello motiva a los empleados a esforzarse por obtener resultados rápidos.

* Indulgencia: medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. Una tendencia hacia un control relativamente débil sobre los impulsos se llama “indulgencia”, mientras que un control relativamente fuerte sobre sus impulsos se llama “restricción”. Las culturas pueden ser descritas como indulgentes o restringidas.

Estados Unidos es la sociedad más indulgente de las analizadas, unido a su perfil de sociedad normativa refleja actitudes y comportamientos contradictorios. A continuación, está Francia, con una puntuación intermedia, unido a una alta puntuación en evasión de la incertidumbre, conlleva a una sociedad que no está relajada y disfruta de la vida con menos frecuencia de lo que comúnmente se supone. Le sigue España, que tiende más a la restricción que a la indulgencia. Por último, está Alemania, una sociedad de naturaleza restringida, donde no se pone mucho énfasis en el tiempo libre y las personas tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo.

Hay que tener en cuenta que todos estos aspectos pueden tener influencia a la hora de escoger el mensaje empleado en la comunicación o en el grado de satisfacción del alumnado, entre otros muchos aspectos.

7.2.4 Dimensión tecnológica

Para evaluar la dimensión tecnológica de los mercados objetivo, se toma como referencia el informe *Global Digital Report 2019* que las empresas *Hootsuite* y *We are Social* elaboran conjuntamente. En él, se analizan múltiples variables englobadas en diferentes campos, como son el uso de internet, el uso de redes sociales o el uso de comercio electrónico.

En la Ilustración 20 se pueden observar de manera global los resultados ofrecidos por el informe *Global Digital Report.* No obstante, se procede a hacer una breve reseña de cada uno de los mercados objetivo (España se incluye en la Ilustración como mera referencia comparativa):

* Alemania: el número de usuarios con acceso a Internet es el más alto de todos los países analizados (96 % de la población). Sin embargo, el número de usuarios que navega a través de dispositivos móviles es relativamente bajo (78 %) y la velocidad media de las conexiones es la más baja entre los países analizados. Los alemanes utilizan significativamente menos las redes sociales que los franceses y estadounidenses. El porcentaje de población alemana que asegura haber utilizado el comercio electrónico es el

más alto entre los países analizados, pero el gasto por persona es aún la mitad que el de un estadounidense y casi un 30 % menor que el de un francés.

* Francia: el porcentaje de la población francesa con acceso a Internet, siendo muy alto (92 %) es el menor de los países analizados. También lo es el número de usuarios que hace uso de Internet a través de dispositivos móviles (74 %). Francia es el mercado que cuenta con una mayor velocidad media de las conexiones a Internet. Las redes sociales se utilizan algo más que en Alemania, pero menos que Estados Unidos y España. El porcentaje de la población que hace compras a través de la red es similar a España, pero su gasto medio por habitante dobla al español y supera en cerca de un 30 % al de un alemán.

* Estados Unidos: tiene un alto porcentaje de población con acceso a Internet (95 %) y también un alto porcentaje de usuarios que utilizan sus móviles para navegar en la red (82 %). La velocidad media de las conexiones es similar a la de Alemania y algo menor que la de Francia. Destaca el uso de las redes sociales, cualquiera de ellas se sitúa sensiblemente por encima que en los otros mercados. Casi 8 de cada 10 estadounidenses afirma haber realizado compras a través de Internet, y el gasto medio *pér capita* se situó en 2.271 dólares norteamericanos, la cantidad más elevada entre los mercados analizados.

Ilustración 20: Resultados del Global Digital Report para los mercados objetivo y España (enero de 2019)

Campo	Variable	Alemania	Francia	Estados Unidos	España
Uso de Internet	Usuarios de Internet (% población)	96%	92%	95%	93%
	Usuarios de internet a través de móvil (% población)	78%	74%	82%	86%
	Velocidad media de las conexiones (Mbps)	31,69	40,26	32,01	34,12
Uso de redes sociales	Youtube (% de encuestados)	76%	78%	82%	89%
	Facebook (% de encuestados)	63%	74%	80%	82%
	Instagram (% de encuestados)	33%	35%	51%	54%
	Twitter (% de encuestados)	19%	28%	42%	49%
	Pinterest (% de encuestados)	21%	21%	36%	28%
	Snapchat (% de encuestados)	14%	30%	31%	15%
	Linkedin (% de encuestados)	10%	19%	28%	31%
	Reddit (% de encuestados)	6%	sin datos	19%	sin datos
Uso de comercio electrónico	Hombres que realizan transacciones *online* (% de encuestados)	81%	68%	77%	69%
	Mujeres que realizan transacciones *online* (% de encuestados)	81%	67%	77%	62%
	Gasto per cápita en comercio electrónico (*USD*)	1.074 $	1.463 $	2.271 $	761 $

Fuente: elaboración propia a través de los datos de Global Digital Report (2019)

En el epígrafe siguiente, en la política de comunicación se analizará cómo influyen los datos de la Ilustración 20 en las acciones de la empresa.

7.3 MARKETING MIX

El marketing mix, es un análisis que hace internamente la empresa para determinar qué política de productos, precios, comunicación y distribución ha de desarrollar para comercializar los productos adecuados, en el momento y situación precisos y al precio más competitivo posible. En definitiva, se busca maximizar la rentabilidad de la empresa urdiendo una estrategia exitosa que otorgue a la empresa un mejor posicionamiento, más ventas, mayor visibilidad y una buena reputación de la marca.

7.3.1 Política de productos

Tal y como se ha detallado en el epígrafe 3, la gama de servicios que se pretende ofrecer en la delegación de Medina del Campo se va a concentrar en tres cursos diferentes:

- Curso intensivo de español de 20 horas semanales. Cursos pensados para personas que viajan al municipio de manera individual o en grupos de tamaño muy reducido. Se imparten clases de castellano 4 horas diarias de lunes a viernes en aulas con un máximo de 10 alumnos. Se piensa en ofrecer niveles desde B1 hasta C1 para que los alumnos tengan una cierta autonomía y puedan desenvolverse en las actividades programadas en el municipio.

- Curso de preparación para los exámenes oficiales de español DELE. Estos cursos están especialmente enfocados para personas que desean obtener el Diploma de Español como Lengua Extranjera (DELE), por lo que se trabaja con materiales análogos a los que los alumnos se encontrarán en el examen, buscando la práctica equilibrada de las diferentes destrezas de las que se examinarán.

-Cursos personalizados para grupos. Esta modalidad es la más flexible, pues la Fundación para la Difusión de la Lengua y la Cultura Española pueden adaptarse a las necesidades del grupo específico ya que proporciona el nivel de demanda necesario como para no depender de otros clientes. En esta modalidad se puede ofertar todos los niveles, desde el más elemental, A1, hasta el más avanzado, C2, pues las actividades se desarrollarán en grupo y no es tan necesario un dominio mínimo del idioma para desenvolverse de forma autónoma. El emplazamiento de Medina del Campo es idóneo por dos motivos: por una parte, permite descongestionar el destino de Valladolid durante determinadas épocas del año, cuando la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española tiene problemas de encontrar alojamiento a los estudiantes interesados o tiene las aulas llenas, y por otra parte ofrece mayores márgenes de beneficio al ser los costes de la mayoría de los servicios algo más económicos (por ejemplo los alojamientos del municipio).

Los dos primeros cursos están más orientados a potenciales estudiantes que acuden de manera individual o grupos muy reducidos de amigos. Se compaginarán con una amplia oferta complementaria de actividades integradas, la mayoría de ellas desarrolladas en el propio municipio, con lo que se buscará posicionar la oferta formativa como cursos de inmersión lingüística.

En el último curso se atenderá a las necesidades concretas del grupo para programar las diferentes actividades intentando adaptarse a las preferencias expresadas.

En definitiva, la Fundación para la Difusión de la Lengua y la Cultura Española seguirá una estrategia de estandarización de marca e identidad corporativa, buscando un posicionamiento competitivo en diferenciación (para los cursos de inmersión lingüística) o en precios (para los cursos personalizados para grupos). No obstante, se tendrá que adaptar la política de comunicación, promoción y distribución a las condiciones de cada mercado, atendiendo a su diversidad.

7.3.2 Política de precios

En general, hay tres variables que van a influir directamente en la política de precios que va a poner en práctica una empresa:

-Los costes: como mínimo se han de cubrir los costes en los que se incurre al fabricar un producto o proveer un servicio y, obtener un margen de beneficio que haga atractivo participar en un determinado sector, pues no hay que olvidar que un objetivo empresarial es obtener beneficios.

-La sensibilidad de la demanda: lo que los consumidores están dispuestos a pagar como máximo por el producto o servicio. La diferencia entre este montante y los costes en los que se incurra va a determinar el margen de beneficio de la empresa.

-El posicionamiento competitivo: la competencia va a jugar un papel clave en la estrategia de precios de la empresa. Es habitual que los consumidores consulten precios de productos o servicios que ofertan diferentes empresas, hecho que se ha acentuado con la cada vez mayor influencia de Internet.

Sin duda, la competencia va a incidir en la sensibilidad de la demanda, pues un usuario no va a estar dispuesto a pagar precios mucho mayores por un servicio idéntico o muy parecido. Como se observó en la Ilustración 33, el precio medio de la competencia en España es de unos 690 € por un curso mensual de 80 horas de clase, situándose la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española bastante por encima, con 1.071 € por este mismo servicio. Por este motivo, cada vez un mayor número de empresas fijan sus precios en base a la diferenciación de los productos o servicios o su

posicionamiento de marca, pues les ofrece la oportunidad de establecer una política de precios más beneficiosa para la empresa que una estrategia basada en costes, y es lo que hará la Fundación para la Difusión y Cultura Española, posicionar sus cursos de inmersión lingüística como un servicio experiencial.

7.3.3 Política de comunicación

La política de comunicación se erige como uno de los aspectos más importantes para que la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española tenga éxito a la hora de dar a conocer y comercializar sus productos.

Los clientes potenciales se ubican en terceros países y dado el tamaño de la empresa, la práctica totalidad de las actividades de comunicación se realizarán a través de medios en línea.

Para un correcto desempeño de la política de comunicación se ha de tener muy claro el público objetivo, las metas que se persiguen obtener, el mensaje que se quiere transmitir, los medios para transmitir el mensaje y la retroalimentación que nos llega desde los diferentes mercados.

7.3.3.a Público objetivo

Estudiantes entre 20 y 29 años procedentes de Alemania, Francia o Estados Unidos que tengan interés por la lengua y cultura españolas (tal y cómo se evaluó en el epígrafe de selección de mercados objetivo).

7.3.3.b Metas

Sobre todo, se persigue conseguir conocimiento de marca (las características y propuesta de valor que ofrece nuestro servicio frente a los competidores) y conexión (empatizar y conectar emocionalmente con el público objetivo). Debido al tamaño actual de la empresa es muy difícil conseguir notoriedad (reconocimiento y recuerdo de marca) o consideración (ser una de las alternativas que se le viene a la mente al consumidor cuando necesite el servicio que ofrecemos).

7.3.3.c Mensaje

Es importante que el mensaje esté dirigido al público objetivo seleccionado, transmitiendo la esencia de la propuesta de valor que ofrecemos, a la vez que satisface las necesidades que tienen los consumidores. Es de gran utilidad transmitir sensaciones, emociones o sentimientos y también comunicar que ofrecemos una experiencia (no un servicio) y que es única (ningún otro competidor se lo va a ofrecer).

Teniendo en cuenta todas estas premisas que los expertos en comunicación señalan, se decide utilizar el siguiente mensaje:

"No aprendas español, ¡vívelo!".

El mensaje se utilizará en castellano, pero también en alemán, francés e inglés para que el público objetivo que busque los servicios de la academia en su lengua materna pueda encontrarnos con facilidad y le impacte positivamente la comunicación experiencial que se quiere transmitir.

7.3.3.d Medios

Se prevé concentrar los esfuerzos en dos medios fundamentales: los canales de marketing online y las ferias comerciales especializadas en el sector.

Se considera asistir a alguna de las principales ferias del sector celebradas en los mercados objetivo que son las siguientes:

- *EXPOLINGUA*, Berlín (noviembre)
- *Salon Expolangues*, París (enero)
- *Salon des Séjours Linguistiques et des Voyages Scolaires*, París (enero)
- *Annual Convention and World Languages Expo*, Washington DC (noviembre)
- *Annual Conference & Expo NAFSA,* rotativa en Estados Unidos (mayo)

Hoy en día suele ser complicado cerrar negocios en ferias comerciales, pero son un instrumento fundamental para estar posicionados en el mercado, establecer contacto con gente que tiene capacidad de decisión y finalmente cerrar negocios a medio y largo plazo. Se necesitará establecer a qué ferias se quiere asistir y medir rigurosamente el retorno de la inversión una vez pasado un tiempo prudencial, pues el retorno de la inversión no será inmediato.

En cuanto a los canales de marketing online empleará una batería de medios digitales para conseguir las metas fijadas, siendo el punto neurálgico la confluencia en la web de la academia, el principal punto de contacto entre los potenciales clientes ubicados en otros países y la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española.

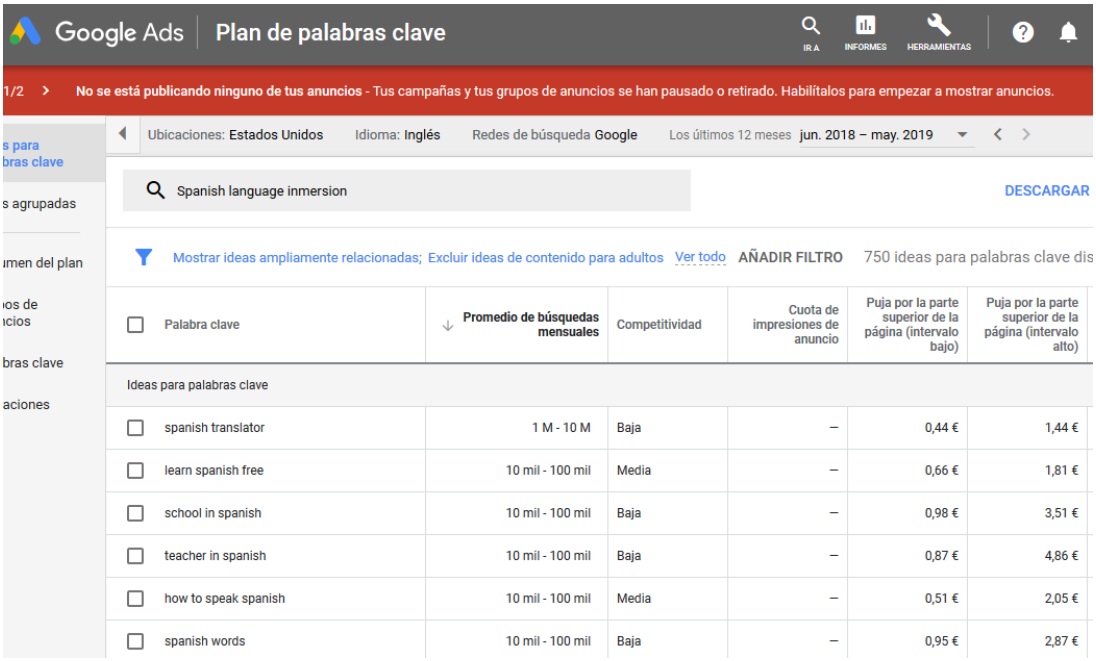
Como se observó en la Ilustración 46, los mercados objetivo están fuertemente digitalizados, el porcentaje de la población con acceso a Internet, que compra a través de la red y que usa las redes sociales es muy elevado, por lo que se convierte en un canal a través del cual podemos impactar a gran parte de los potenciales consumidores y que ofrece ventajas con respecto a los medios tradicionales. Por ejemplo, podemos segmentar de una manera mucho más eficiente el público al que queremos llegar y suele ser un medio

bastante más económico que otros tradicionales como la televisión, los anuncios en prensa de tirada nacional, las vallas publicitarias, etc.

En primer lugar, necesitamos tener claro qué palabras clave queremos posicionar en Internet relacionadas con el mensaje que queramos transmitir e intentando buscar segmentos o nichos que no estén muy copados, pues necesitamos ser visibles y hay que tener en cuenta que habrá competidores luchando por aparecer mejor posicionados.

Para una correcta planificación de las palabras clave, se utiliza el "Planificador de palabras clave" de Google, el buscador más utilizado en los mercados objetivo (ver Ilustración 21).

Ilustración 21: Planificador de palabras clave de Google



Fuente: Google (2019)

Una vez que se inserta un grupo de palabras que queremos posicionar, como "*Spanish language inmersion*", se recomienda una lista de términos relacionados, indicando el volumen de búsqueda que tiene en el mercado seleccionado, la competencia existente por posicionar estas palabras clave y el precio de realizar las campañas de pago a través de *Google Ads*.

Es necesario hacer un filtrado de las palabras clave propuestas, eliminar aquellas que no nos son de interés (por ejemplo "*Spanish inmersion Costa Rica*"), que tienen un alcance demasiado amplio para llegar a nuestro público objetivo ("*learn Spanish*") o que tienen una competencia tan alta que será muy difícil posicionarse. En el anexo II, se puede

observar una tabla con un listado de palabras clave que pueden resultar interesantes para que la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se posicione en le mercado estadounidense.

Una vez seleccionadas un máximo de 5-10 palabras clave por mercado, se necesita posicionarlas a través de los diferentes canales de *marketing online*, que se procede a exponer a continuación: *SEO*, *SEM*, afiliación, redes sociales y *e-mail marketing*.

* SEO: además de las carencias detectadas en el análisis de *benchmarking* del epígrafe 5, se detectan dos carencias adicionales.

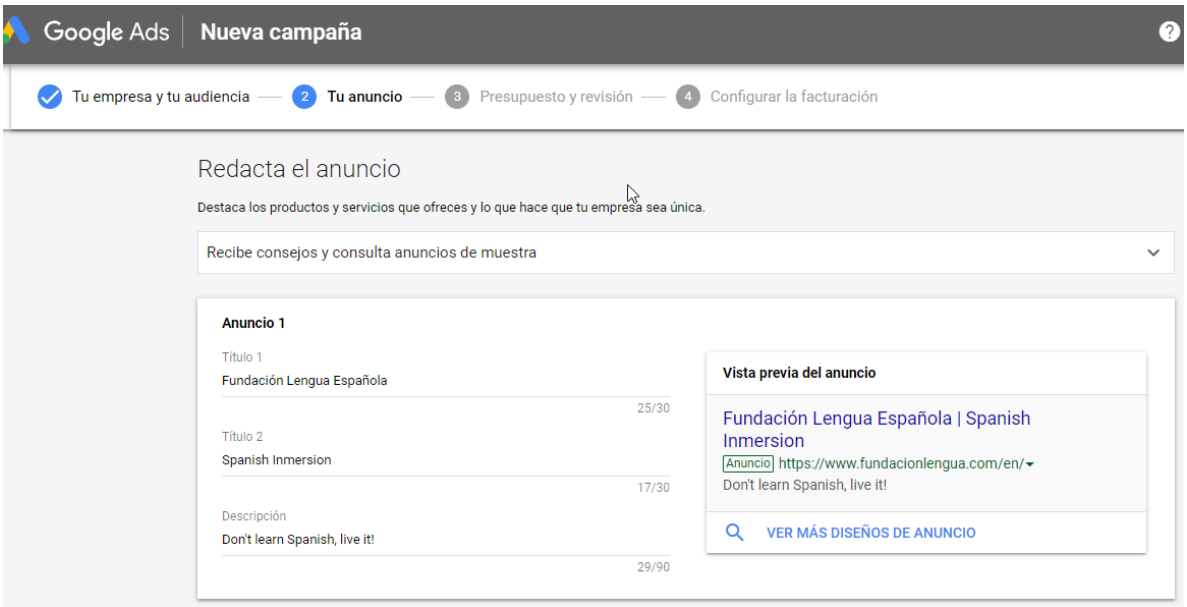
En primer lugar, abundan el contenido educativo e informativo que en muchas ocasiones atrae a visitantes a la web que no tienen una alta conversión en peticiones de compra de cursos. Se ha de intentar posicionar las palabras clave de interés que se desea posicionar, relacionadas con la propuesta de valor de la academia: la inmersión lingüística y el turismo experiencial en destino.

En segundo lugar, las traducciones en la web son precarias o inexistentes, no cumpliendo su cometido, pues si llegasen a aterrizar a la web de la academia puede crear frustración al no encontrar la información deseada. Se ofrece la web en portugués de Brasil, inglés, japonés, polaco y ruso. Hay que preguntarse si se dispone de los recursos humanos para un correcto mantenimiento y actualización de los contenidos en estos idiomas. La web deberá estar traducida al menos en los idiomas de los mercados objetivos seleccionados: alemán, francés e inglés.

En un futuro, si se dispone de los medios económicos y humanos, se puede desarrollar un blog multilingüe para posicionar conceptos con más búsquedas, pero de difícil conversión a corto plazo como "*spanish vocabulary*", "*spanish grammar*", "*spanish pronunciation*", "*learn spanish phrases*", etc. que ayudarán a captar un tráfico de menor conversión a corto plazo, pero que puede ayudar al reconocimiento de marca y que puede generar algún cliente.

*SEM: se desarrollarán campañas de SEM (anuncios de pago) en el buscador con más difusión en los mercados objetivo: Google. Estos anuncios serán diseñados para atraer tráfico altamente cualificado (con interés real de compra) a la web, preferentemente apostando por palabras nicho relacionadas con la propuesta de valor de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española (ver Anexo II). Se desarrollarán al menos dos anuncios para cada mercado objetivo para evaluar el rendimiento de las diferentes alternativas. En la Ilustración 22 se puede observar un ejemplo de anuncio para el mercado estadounidense.

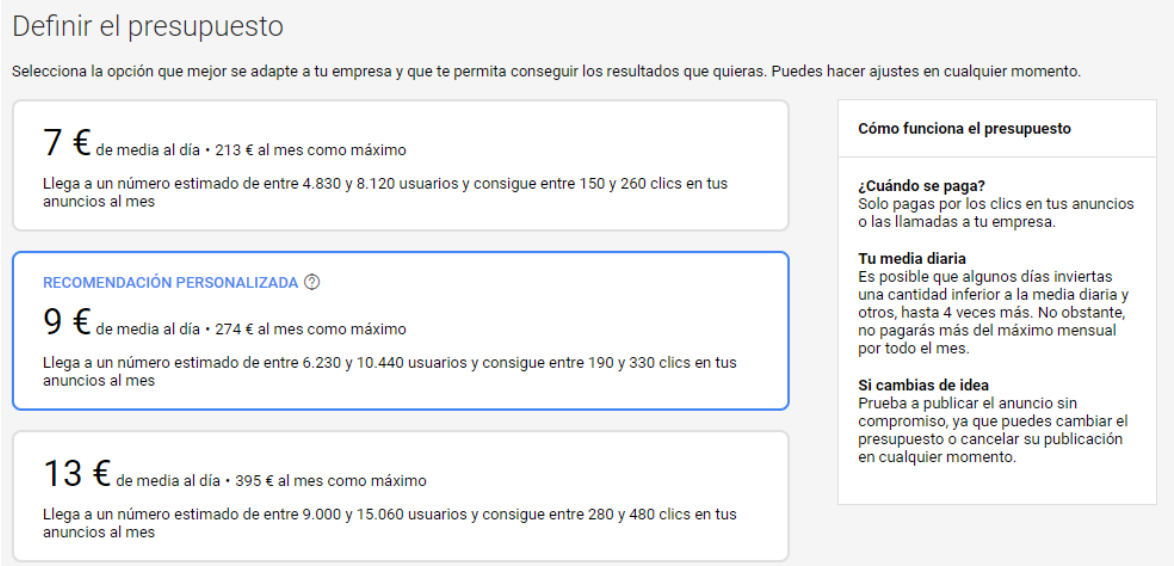
Ilustración 22: Configuración de anuncios en Google Ads



Fuente: *Google* (2019)

Si se observa la Ilustración 23, *Google* indica que con una inversión mensual máxima de 274 euros se puede aspirar a mostrar el anuncio a entre 6.230 y 10.440 usuarios, de los cuales entre 190 y 330 harán clic sobre el anuncio y serán redirigidos a la *web* de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española. De todos ellos, solo una pequeña proporción acabará adquiriendo los servicios que se ofrecen. Según la compañía especializada en *marketing online Search Engine Journal* la tasa de conversión media en el sector de la educación es del 3,39 %, es decir que aproximadamente entre 6 y 11 clientes potenciales adquirirían los servicios anunciados. De este modo, el coste de marketing por cada adquisición a través de este canal se estima entre 25 y 45 € aproximadamente.

Ilustración 23: Presupuesto y alcance de las campañas en Google Ads



Fuente: *Google* (2019)

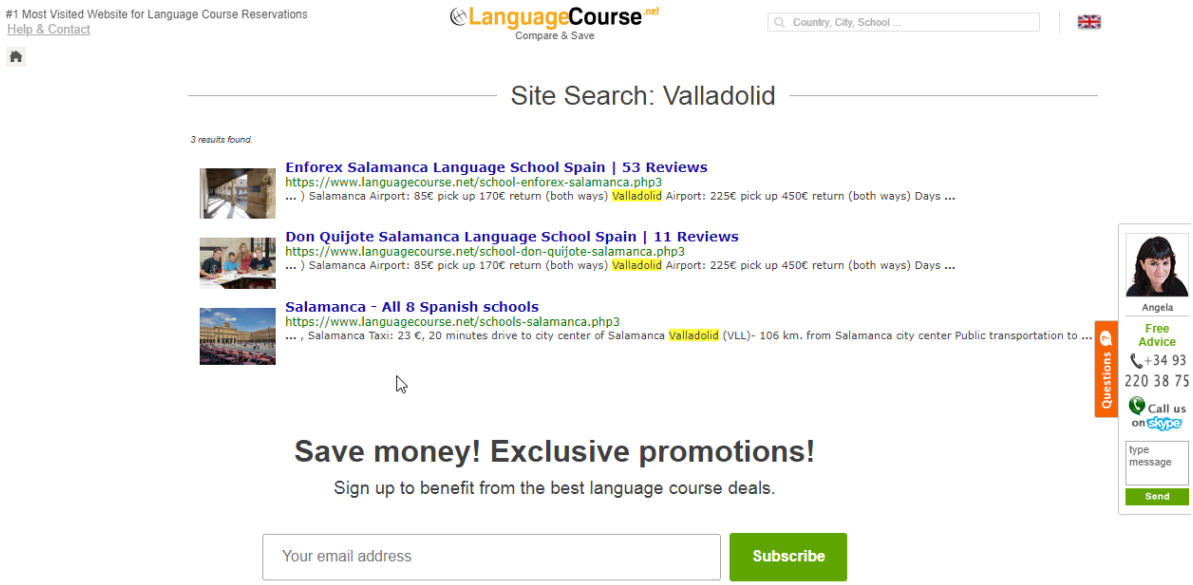
* Afiliación: se trata de posicionar a la Fundación de la Lengua Española en páginas de terceros mediante anuncios que recibirán una comisión cuando el usuario realice una acción predeterminada por ambas empresas (generalmente la compra). Para hacer un seguimiento de las campañas, se utiliza un *tracking* (un código de seguimiento que permite comprobar cuáles son los diferentes pasos que va dando el usuario y si finalmente se materializa o no la compra de un servicio). Este modelo de comisionar por cada compra se denomina coste por adquisición (CPA).

Existen otras modalidades que no se basan en la comisión por la adquisición del producto o servicio, como son el número de impresiones o visualizaciones que tiene el anuncio por parte de los usuarios (generalmente se facturan de mil en mil) o también se puede facturar por cada redireccionamiento que se efectúa desde la web del afiliado a la de la academia (modelo coste por clic o CPC, el mismo que utiliza *Google Ads* para las campañas de SEM).

Si se realiza una búsqueda en Google con las palabras clave "*Spanish courses in Spain*", se encuentran algunas webs populares que recogen la oferta disponible en diferentes centros académicos españoles, tal y como se puede observar en las Ilustraciones 24 y 25. Son buscadores de cursos de idiomas que se han preocupado por posicionarse de manera destacada en las búsquedas y comisionan a las academias de idiomas que quieran figurar en su base de datos. *LanguageCourse,* que asegura ser número uno en reserva de cursos de idiomas, no tiene entre sus anunciantes ninguna

academia vallisoletana, referenciando en detrimento tres opciones en Salamanca, tal y como se observa en la Ilustración 24.

Ilustración 24: Web de LanguageCourse



Fuente: LanguageCourse (2019)

Igualmente ocurre con Cactus otra de las *webs* bien posicionadas en *Google*, no contempla Valladolid como un destino al que acudir a estudiar español (ver Ilustración 25).

Ilustración 25: Web de Cactus

Fuente: Cactus (2019)

Se contactará con estas páginas para evaluar una posible afiliación, priorizando el modelo de negocio CPA (coste por adquisición).

*Redes sociales: las redes sociales son el canal más polivalente, ya que permite satisfacer diferentes objetivos:

- Informar de los datos corporativos (dirección, teléfono, email, etc.)
- Informar acerca de los productos y servicios ofertados.
- Informar acerca de los recursos turísticos y actividades del destino.
- Interactuar con los usuarios resolviendo dudas, planteándoles preguntas, generando debates, etc. (es lo que se conoce en inglés como *engagement*).
- Incrementar el reconocimiento de marca, potenciando que los seguidores compartan contenidos publicados.
- Atraer tráfico a la página web de la empresa.
- Generar leads a través de una herramienta *call-to-action* (CTA), que se podría traducir como llamada a la acción o a actuar.
- Crear campañas de anuncios en redes sociales para potenciar el reconocimiento de marca, atraer tráfico a la web o generar clientes potenciales.

Las posibilidades son muchas, conviene ir dando pequeños pasos y elegir muy bien en qué redes sociales se desea tener una presencia activa, pues se requiere invertir gran cantidad de tiempo tanto en generar contenidos como en conversar con los usuarios.

Se decide tener una presencia activa en *Facebook*, *Youtube* e *Instagram* por ser las tres redes sociales más utilizadas en los mercados objetivo escogidos. Se comenzará a potenciar la participación de los seguidores a través de sorteos de algunos materiales educativos o descuentos en cursos mediante publicaciones segmentadas en alemán, inglés y francés para los seguidores que tengan estas lenguas como nativas. Para el resto de los usuarios se publicará en castellano.

Actualmente la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española publica activamente en español tanto en *Facebook* como en *Twitter*. Sin embargo, las cuentas de *Youtube* e *Instagram*, pese a existir, están desactualizadas y ni siquiera están enlazadas a la página web de la academia.

Por último, se realizará una campaña de anuncios en *Facebook* (*Facebook Ads*) para intentar generar clientes potenciales. Esta red social con más de 1600 millones de usuarios permite una segmentación muy precisa del público que visualizará los anuncios,

por ejemplo, mujeres universitarias de Alemania, Francia y Estados Unidos que hablen español, lo que es de gran valor para conectar con el público objetivo.

*Campañas de *e-mail marketing*: con la entrada en vigor de la nueva Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) en 2018 y RGPD se ha complicado la realización de campañas de *e-mail marketing*, pero siguiendo ciertas pautas para cumplir la ley, conviene desarrollarlas por ser un medio que nos permite impactar a muchos usuarios a un coste relativamente bajo. La empresa podrá publicar sus servicios vía e-mail a empresas o personas físicas que ya hayan sido clientes, siempre que se oferten servicios similares a los que fueron objeto de contratación. Si no han sido clientes, habrán de expresar inequívocamente que se autoriza a enviar los correos electrónicos (el consentimiento tácito desaparece). Los usuarios tendrán derecho a ser informados cómo serán tratados sus datos, a limitar el tratamiento, a rectificarlos o a revocar la autorización para que sean tratados.

Se elaborará y mantendrá una base de datos con datos de interés de los principales clientes (datos demográficos, gustos e intereses, precio medio de adquisición, etc.) a la vez que se intentará captar datos de potenciales clientes con su consentimiento a través de un formulario web en el que se promoverán sorteos u otro tipo de promociones para poder ampliar el número de clientes potenciales al que se puede llegar.

7.3.3.e Retroalimentación

Una vez realizadas las diferentes acciones de marketing es imprescindible medir cuál ha sido el resultado obtenido. Para ello la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española se servirá de múltiples herramientas que ofrecen esta información, siendo la fundamental *Google Analytics* que permite hacer un seguimiento de todo lo que acontece en la *web*. También se utilizarán otras herramientas como *Facebook Analytics* o las estadísticas ofrecidas por la aplicación que se utilice para hacer las campañas de e-mail marketing.

Con toda la información obtenida, se procederá a seguir con las campañas que sean rentables, a realizar mejoras en aquellas que no han sido tan exitosas como se esperaba y a paralizar acciones que tengan un retorno de inversión marcadamente negativo.

7.3.4 Política de distribución

El grueso de la distribución, tal y como se ha visto anteriormente, se piensa hacer a través de los diferentes canales de marketing online como catalizador a la web.

Los servicios son más complicados de distribuir a través de canales no propios, pues son mucho más intangibles. No obstante, es posible utilizar canales de distribución de terceros (un caso muy claro son los hoteles que comercializan sus servicios a través de agencias de viaje).

La Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española va a explorar la posibilidad de establecer acuerdos comerciales con agencias especializadas en la comercialización de cursos de lenguas extranjeras en los mercados remarcados en el epígrafe 7.1 como mercados de alto potencial.

Se procede a hacer una pequeña investigación con palabras clave en los respectivos idiomas, buscando agencias de viajes que estén especializadas en la comercialización de cursos de idiomas en el extranjero y se obtienen los resultados que se pueden observar en la Ilustración 26.

Ilustración 26: Principales agencias de viaje especializadas en turismo idiomático

Alemania	Francia	Estados Unidos
*Sprachreisen Ratgeber *Lal Sprachreisen	*Gama Study *ESL *CLC	*School Travel Voyager *My Language Travel

Fuente: elaboración propia (2019)

Se firmarán contratos típicos de agente comercial y se retribuirá en forma de comisiones que oscilarán entre el 10 y el 15 % dependiendo del volumen de clientes que se consiguen enviar. Este modelo es muy similar al marketing de afiliación, sin embargo, en este caso, el agente tiene un mayor grado de implicación y persuasión que en la afiliación, donde los afiliados suelen ser meros anunciadores y habitualmente el usuario suele informarse y finalizar la compra por sus propios medios.

8. CONCLUSIONES

Para finalizar, se recogen en este epígrafe las ideas principales que se han ido desarrollando en este trabajo de fin de máster.

El proyecto se basa en el análisis de mercado y la estrategia de marketing que la nueva delegación de la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en Medina del Campo puede implementar para captar un mayor número de clientes de una manera analítica y metódica.

Para el comienzo de la actividad en el municipio, se cuenta con el apoyo incondicional del Ayuntamiento, el cual se muestra muy interesado en diversificar la actividad económica local y muestra su absoluta disposición a colaborar en lo posible.

La propuesta de valor destacada de la academia en Medina del Campo se basa en dos segmentos de clientes diferenciados. En primer lugar, para los clientes individuales o pequeños grupos, ofrecer cursos de inmersión lingüística en el destino, donde los estudiantes podrán interactuar con la población local (estrategia de negocio de nicho-diferenciación). En segundo lugar, para grandes grupos, ofrecer cursos muy flexibles y competitivos en precio aprovechando todas las facilidades que proporciona el gobierno municipal (estrategia de nicho-bajo coste).

Se aprovechará todo el potencial de recursos existentes en la comarca, tanto el rico patrimonio histórico-artístico, como la multitud de industrias agroalimentarias y bodegas establecidas en la zona. Además, se tendrá en cuenta a todas las asociaciones de vecinos, fundaciones y entidades de voluntariado para que se impliquen en el proyecto y enriquezcan la experiencia de los estudiantes. En definitiva, la población local ha de apreciar el proyecto como una oportunidad de diversificar la economía local e involucrarse de manera activa para que tenga una continuidad y se puedan generar estos beneficios mutuos a largo plazo.

Se llega a la conclusión de que Medina del Campo es una ubicación ideal para desarrollar la actividad empresarial, pues no solo cuenta con muy buenas comunicaciones con Madrid y el resto de las ciudades castellanoleoneses, sino también cuenta con un amplio abanico de instalaciones y servicios a disposición de los estudiantes dentro de una delimitación urbana muy abarcable a pie.

Tras realizar un análisis de mercado mediante la utilización de una matriz de selección de mercados considerando variables de relevancia para la empresa, se determina que los mercados objetivo preferentes son Alemania, Francia y Estados Unidos.

Se desarrolla una estrategia de marketing muy enfocada en el canal digital, pues hoy en día es el canal que puede generar un mayor impacto a un coste relativamente reducido gracias a su nivel de penetración entre la población.

Se contempla emplear una batería de herramientas de marketing online (*SEO, SEM, afiliación, redes sociales y campañas de e-mail marketing*) para potenciar el tráfico a la *web* de la academia, núcleo central de toda la estrategia a la que han de confluir los clientes potenciales, y en último término, generar peticiones de compra. Los primeros esfuerzos se centrarán en posicionar una serie de palabras clave seleccionadas para los mercados objetivo con una clara orientación a la intención de compra. Otra actividad clave será posicionar los destinos (Medina del Campo y Valladolid) y a la Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española en los principales portales especializados en turismo idiomático mediante la afiliación, pues actualmente es invisible para una gran cantidad de clientes potenciales. También se aprovechará el potencial de las redes sociales con el fin de mejorar la comunicación e interacción con los usuarios, pero también se explorará la realización de campañas segmentadas para la captación de peticiones de compra entre el público objetivo seleccionado. Por último, será necesario sistematizar las campañas de e-mail marketing, manteniendo actualizada la base de datos de clientes y ampliándola con clientes potenciales interesados para diseñar campañas atractivas.

Ello se complementará con la asistencia a alguna de las principales ferias del sector celebradas en los mercados objetivo y con alianzas estratégicas de distribución firmadas con agencias especializadas en turismo idiomático.

9. BIBLIOGRAFÍA

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2018): "Marco General de los Medios en España". Recuperado el 9 de abril de 2019. https://bit.ly/2Dh0AET

Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales (2018): "Las Tecnologías de la Información en España, 2017". Recuperado el 12 de abril de 2019. https://bit.ly/31k7Nhb

Ayuda Ley Protección Datos (2019): "¿Cómo enviar emails publicitarios de manera legal?". Recuperado el 27 de junio de 2019. https://bit.ly/2X4YIFt

Banco Mundial (2019): "Datos de libre acceso del Banco Mundial". Recuperado el 16 de febrero de 2019. https://bit.ly/2EcqDOd

Banco Mundial (2019): "*Doing Business 2019*". Recuperado el 23 de junio de 2019. https://bit.ly/2QNUEep

CambioEuro (2019): "Cambio Histórico Euro Dólar". Recuperado el 13 de marzo de 2019. https://bit.ly/2K8bp02

Centro de Investigaciones Sociológicas (2018): "Barómetro de octubre 2018". Recuperado el 5 de marzo de 2019. https://bit.ly/2WzPJkf

Centro de Investigaciones Sociológicas (2018): "Barómetro de noviembre 2018". Recuperado el 24 de abril de 2019. https://bit.ly/2HDJ5lZ

CESCE (2019): "Riesgo País". Recuperado el 20 de febrero de 2019. https://bit.ly/2mNalCB

Comisión Europea (2018): "Eurobarómetro 89". Recuperado el 19 de marzo de 2019. https://bit.ly/2sRPb8z

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2019): "El comercio electrónico supera en España los 10.000 millones de euros en el tercer trimestre de 2018, casi un 30 % más que el año anterior". Recuperado el 18 de abril de 2019. https://bit.ly/2Izr45n

Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León (201(): "III Plan del Español como Lengua Extranjera de Castilla y León 2018-2020". Recuperado el 8 de junio de 2019. https://bit.ly/2KEyxTu

Datosmacro (2018): “Variables económicas”. Recuperado el 3 de febrero de 2019. https://bit.ly/2DpoOyu

DonQuijote Spanish Language Learning (2019): “Aprende Español en Salamanca”. Recuperado el 4 de junio de 2019. https://bit.ly/2KG8MlI

El País (2018): “España suspende en el reciclaje de su basura”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2HtH3os

Enforex (2019): “Folletos gratuitos de Enforex”. Recuperado el 4 de junio de 2019. https://bit.ly/2EYbpf2

Europapress (2015): “Recursos naturales en el mundo: qué países tienen más y cuáles menos”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2X48tro

Eurostat (2019): “Database”. Estadísticas generales y regionales; economía y finanzas; población y condiciones sociales; industria, comercio y servicios; agricultura y pesca; comercio internacional; transporte; medio ambiente y energía; ciencia, tecnología y sociedad digital. Recuperado el 22 de febrero de 2019. https://bit.ly/2xo5Cvn

Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española (2019): “Cursos de español”. Recuperado el 6 de junio de 2019. https://bit.ly/2ZghRG0

GeoDatos (2019): “Distancia entre países”. Recuperado el 11 de junio de 2019. https://bit.ly/2MCSIDZ

Greenpeace (2018): “España suspende en gestión de sus residuos urbanos”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2wHTuoo

Hofstede Insights (2019): “Compare countries”. Recuperado el 24 de junio de 2019. https://bit.ly/2yXmATb

Humphrey, A. (2005): “SWOT Analysis for Management Consulting”. SRI International, Estados Unidos.

Inflation.eu (2019): “Inflación histórica armonizada”. Recuperado el 23 de febrero de 2019. https://bit.ly/2WZ7713

Instituto Cervantes (2019): “Aprende español en España”. Recuperado el 30 de enero de 2019. https://bit.ly/2WxnYss

Instituto Cervantes (2018): “El español: una lengua viva. Informe 2018”. Recuperado el 9 de junio de 2019. https://bit.ly/2NyaaW2

Instituto Geográfico Nacional (2019): “Tratamiento de residuos sólidos urbanos”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2EY9G9p

Instituto Nacional de Estadística (2011): “Encuesta de empleo del tiempo”. Recuperado el 7 de mayo de 2019. https://bit.ly/31n21eB

Instituto Nacional de Estadística (2019): “Estadística de movimientos turísticos en frontera”. Recuperado el 25 de junio de 2019. https://bit.ly/2ZKmN6e

Instituto Nacional de Estadística (2019): “Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma”. Recuperado el 19 de febrero de 2019. https://bit.ly/2yyiQqd

International Telecommunications Union (2017): “ICT Facts and Figures 2017”. Recuperado el 10 de junio de 2019. https://bit.ly/2udqPUF

MakingLovemarks (2019): “Guía básica para crear una Estrategia de Comunicación”. Recuperado el 25 de junio de 2019. https://bit.ly/2xeNuDM

La Moncloa (2019): “Efectos del Cambio Climático en España”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2X48dbU

Mester Spanish Courses (2019): “Cursos de Español”. Recuperado el 4 de junio de 2019. https://bit.ly/2QZmJMT

Ministerio del Interior (2019): “Anuarios y estadísticas”. Recuperado el 29 de marzo de 2019. https://bit.ly/2oXOIxr

Ministerio del Interior (2019): “Tipos de visado”. Recuperado el 25 de junio de 2019. https://bit.ly/2xaP0XA

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011): “Generación de modelos de negocio”. Ediciones Deusto, Zalla, Vizcaya.

Porter, M. E. (1979): “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia”. Harvard Business Review, Brighton, Massachusetts.

Porter, M. E. (1985): “Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press, Nueva York.

Red Eléctrica de España (2019): “Series estadísticas nacionales”. Recuperado el 3 de mayo de 2019. https://bit.ly/2OMo5vx

Search Engine Journal (2018): “What’s a Good AdWords CTR/CPA/ Conversion Rate in 2018?”. Recuperado el 27 de junio de 2019. https://bit.ly/2EdtKVy

SimilarWeb (2019): “Analyse any Website or App”. Recuperado el 6 de junio de 2019. https://bit.ly/29MhzQd

The World Bank (2007): “Knowledge Economy Index (KEI) 2007 Rankings. Recuperado el 26 de abril de 2019. https://bit.ly/2wHt3PN

Tía Tula Colegio de Español (2019): “Cursos de Español en Tía Tula”. Recuperado el 4 de junio de 2019. https://bit.ly/2WAtSci

Transparency International (2018): “*Corruption Perceptions Index 2018*”. Recuperado el 23 de junio de 2019. https://bit.ly/2B7SAEu

We Are Social y Hootsuite (2019): “Global Digital Report 2019”. Recuperado el 26 de febrero de 2019. https://bit.ly/2CR1TZa

Website Grader (2019): “How strong is your website?”. Recuperado el 6 de junio de 2019. https://bit.ly/1MPUzhb

WWF (2018): “Informe Planeta Vivo”. Recuperado el 2 de mayo de 2019. https://bit.ly/2I6Zei1

Ymedia Vizeum (2018): “Mapa de medios”. Recuperado el 9 de abril de 2019. https://bit.ly/2kp157u

Zorita Lloreda, E. (2015): “Plan de negocio”. Editorial ESIC, Madrid.

10. ANEXOS

Anexo I: Análisis PESTEL del mercado español

DIMENSIÓN POLÍTICA

- **Estabilidad política**

Según la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) en enero de 2019 la situación de España es muy estable. Sin embargo, esta calificación contrasta con la percepción que tienen sus habitantes de la situación política del país, pues la califican como mala o muy mala el 70,5 % de los españoles en Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de noviembre de 2018.

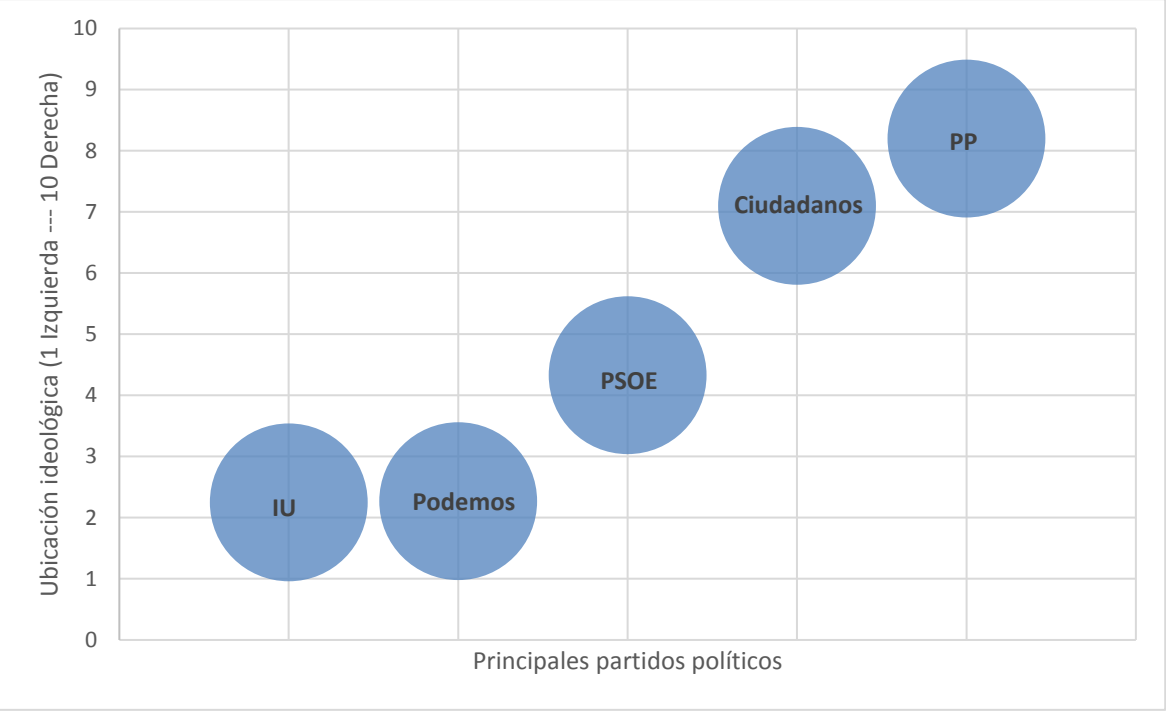
- **Ideología de los partidos**

El barómetro del CIS de noviembre de 2018 muestra la escala de ubicación ideológica en la que la población española sitúa a los grandes partidos con representación en el parlamento (ver Ilustración 27)

Tal y como se puede observar en la Ilustración 3, existen dos partidos ubicados ideológicamente claramente a la izquierda (Izquierda Unida y Podemos), uno posicionado en el centroizquierda (Partido Socialista Obrero Español) y dos partidos localizados en la derecha (Ciudadanos y Partido Popular).

Según los datos ofrecidos por este mismo Barómetro, los españoles se ubican a sí mismos ideológicamente de media en el centroizquierda, 4,67, siendo 1 la puntuación más escorada a la izquierda y 10 más escorada a la derecha.

Ilustración 27: Escala de ubicación ideológica de los partidos políticos españoles



Fuente: elaboración propia a partir del Barómetro del CIS de noviembre de 2018

- **Poder judicial**

El Marcador de la Justicia elaborado por la Comisión Europea en el año 2018 muestra que la percepción de independencia y nivel de satisfacción de la justicia ha ido aumentando a lo largo de los dos últimos años. Sin embargo, España aún se sitúa en el furgón de cola de los países comunitarios.

- **Restricciones al comercio internacional**

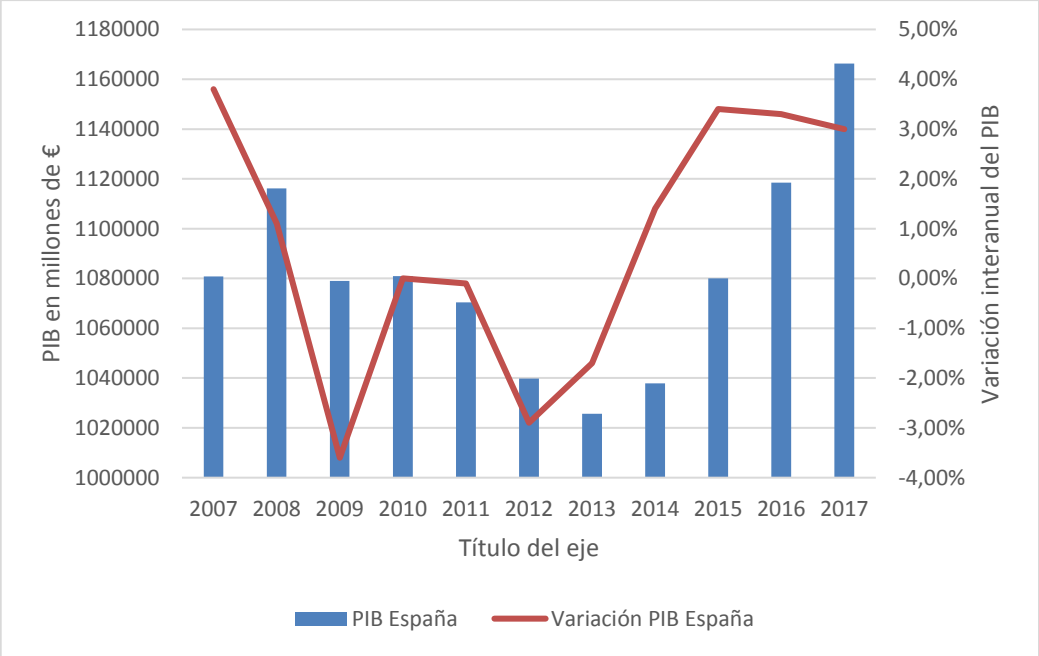
Las competencias legislativas relacionadas con el comercio internacional se encuentran cedidas a la Comisión Europea. En líneas generales, la Unión Europea lleva a cabo políticas aperturistas, con aranceles situados entre los más bajos del mundo y con la firma de tratados preferenciales y acuerdos con terceros estados como Japón, Canadá o Sudáfrica, que fomentan el librecambio, la cooperación al desarrollo o la protección de la propiedad intelectual.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

- **Evolución del PIB**

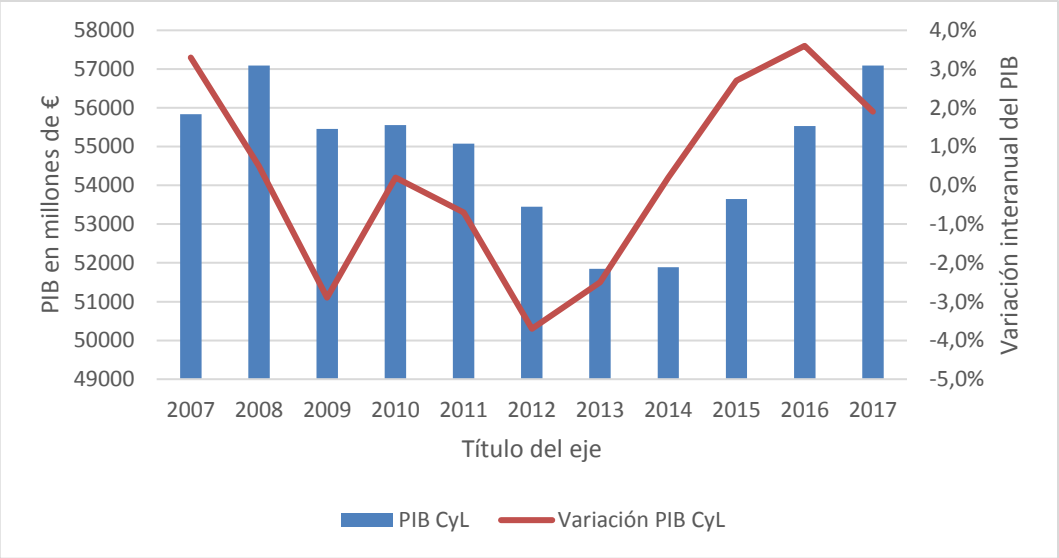
La crisis financiera acaecida en el año 2008 provocó que el Producto Interior Bruto (PIB) español decreciera o estuviese estancado hasta el año 2014. Desde el año 2014 se ha producido un crecimiento continuado del Producto Interior Bruto tanto en España como en Castilla y León (Ilustraciones 28 y 29), crecimientos superiores al de la media de la Unión Europea de los 28 (Ilustración 30). Este indicador en términos generales viene a destacar que se está produciendo un alza en los estándares de vida de la población.

Ilustración 28: Evolución del PIB de España (2007-2017)



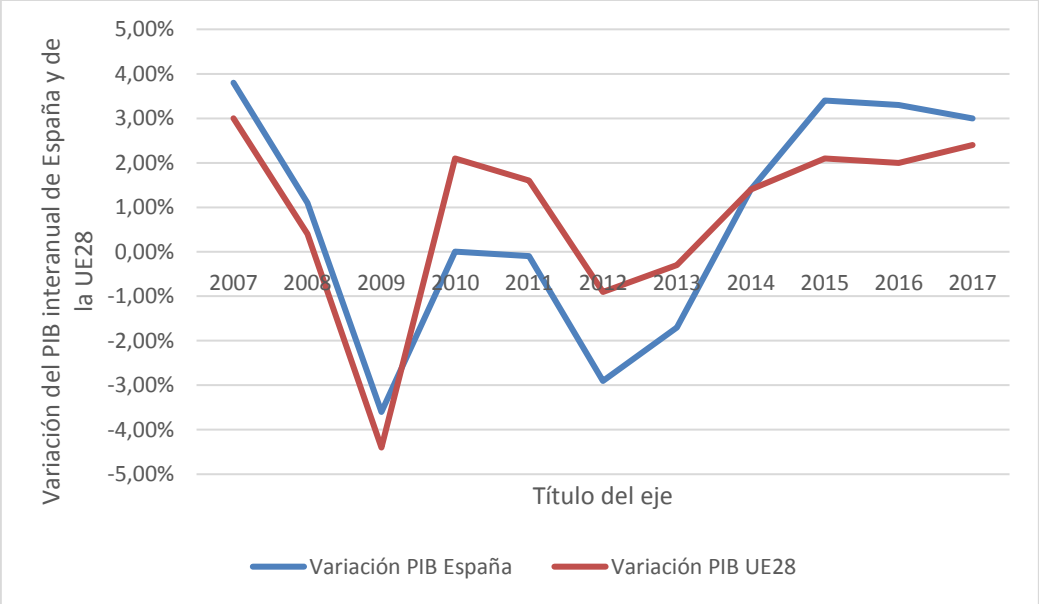
Fuente: elaboración propia a partir de https://datosmacro.expansion.com (2019)

Ilustración 29: Evolución del PIB de Castilla y León (2007-2017)



Fuente: elaboración propia a partir de https://datosmacro.expansion.com (2019)

Ilustración 30: Evolución de la variación interanual del PIB en España y en la UE28 (2007-2017)



Fuente: elaboración propia a partir de https://datosmacro.expansion.com (2019)

- **Tasas de cambio de moneda**

Si se compara la evolución en el tipo de cambio EUR/USD (euro/dólar americano), se observa una tendencia a la baja del euro desde el año 2008 (ver Ilustración 31), cuando alcanzó su máximo histórico (1EUR = 1,57USD). Ello indica que el dólar se está apreciando y, por tanto, que el euro se deprecia. Ello es lógico si pensamos que los tipos de interés marcados por el BCE, como hemos visto anteriormente, están en niveles mínimos (el préstamo es fácil, pero genera poca rentabilidad), mientras que Estados Unidos salió con mayor facilidad de la crisis y la Reserva Federal norteamericana ha comenzado a incrementar sus tipos de interés. Esto ha conllevado una mayor demanda de dólares porque generan una rentabilidad más alta. Un dólar más fuerte con respecto al euro provoca que las exportaciones europeas sean más competitivas y que la recepción de turismo norteamericano se incremente. Por el contrario, supondrá en rasgos generales una menor cantidad de importaciones norteamericanas y menos viajes de europeos a Estados Unidos.

Ilustración 31: Evolución del tipo de cambio EUR/USD (2008-2018)

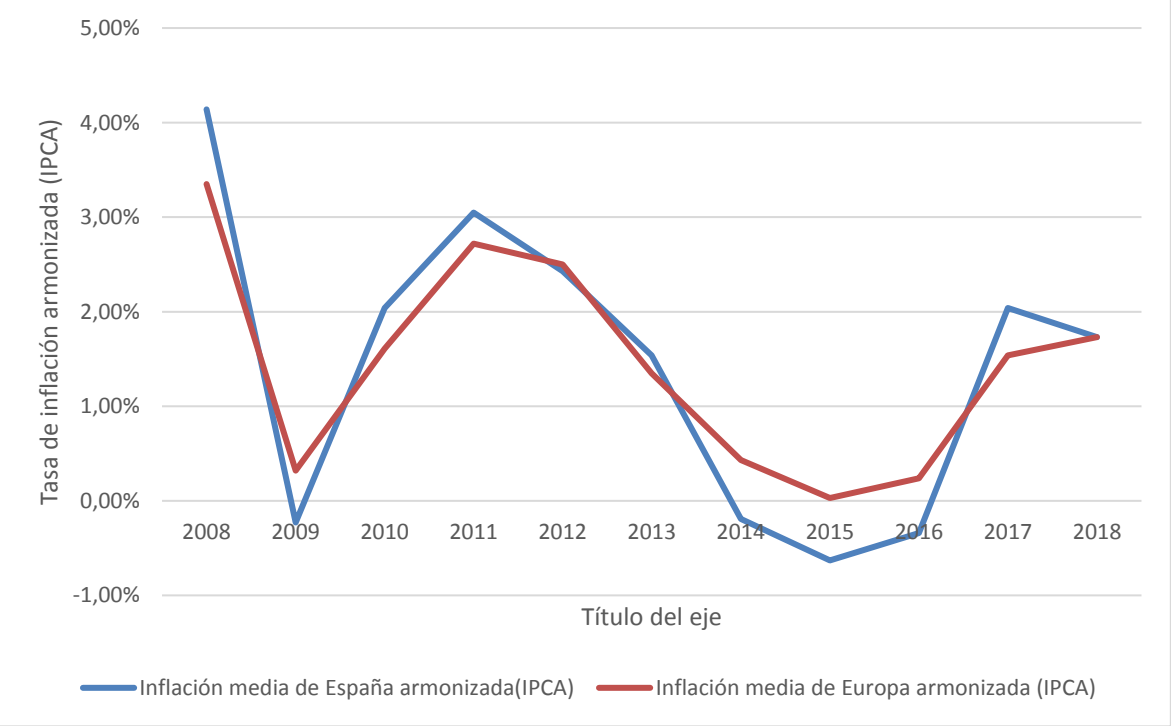
Fuente: elaboración propia a partir de https://cambioeuro.es (2019)

- **Tasa de inflación**

La tasa de inflación española se ha situado tradicionalmente por encima de la media de la Unión Europea, no obstante, tal y como muestra la Ilustración 32, se situó por debajo justo después de la crisis, en el 2009 y durante los años 2014, 2015 y 2016. En todos estos años hubo deflación, los precios decrecieron, mientras que en la Unión Europea (UE) crecieron muy ligeramente (en todos los casos por debajo del 0,5%).

Esta coyuntura permitió ganar competitividad a la economía española frente a sus socios europeos. No obstante, a partir del 2017 el incremento los precios (a la par que la economía) ya se situaron por encima de la media europea.

Ilustración 32: Evolución de la inflación en España y en la UE (2008-2018)

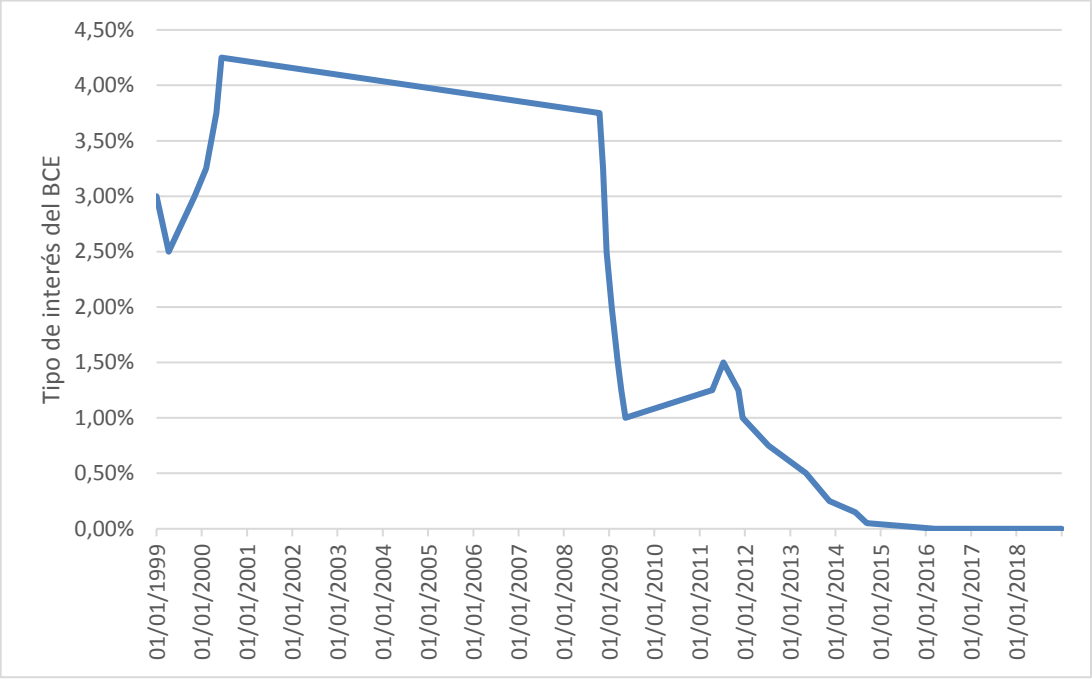


Fuente: elaboración propia a partir de https://es.inflation.eu (2019)

- **Tipos de interés**

Para contrarrestar los efectos de la crisis financiera que comenzó en el año 2008, el Banco Central Europeo (BCE) ha venido aplicando una política monetaria expansiva durante los últimos años. Se ha buscado inyectar millones de euros a muy bajos tipos de interés, de hecho, han llegado a situarse en negativo durante los últimos meses, para posibilitar el acceso barato al crédito, tal y como puede observarse en la Ilustración 33.

Ilustración 33: Evolución de los tipos de interés del BCE (1999-2017)

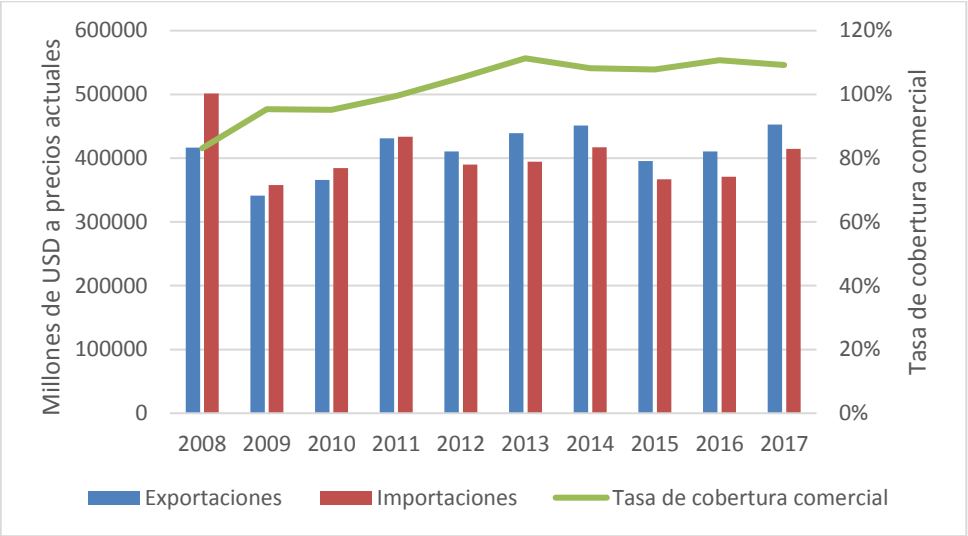


Fuente: elaboración propia a partir de https://datosmacro.expansion.com (2019)

- **Niveles de importación-exportación**

Desde el año 2009, con motivo de la crisis financiera global, se aprecia una fuerte caída tanto de las exportaciones como de las importaciones de bienes y servicios, sin embargo, las importaciones caen con mayor fuerza que las exportaciones como se observa en la Ilustración 34. Ambas se han ido recuperando con altibajos, no obstante, las importaciones no han recuperado los niveles previos a la crisis y las exportaciones ya han sobrepasado ese nivel, lo que ha permitido que España pase de tener una tasa de cobertura comercial negativa a una positiva.

Ilustración 34: Evolución de las exportaciones e importaciones españolas de bienes y servicios (2008-2017)

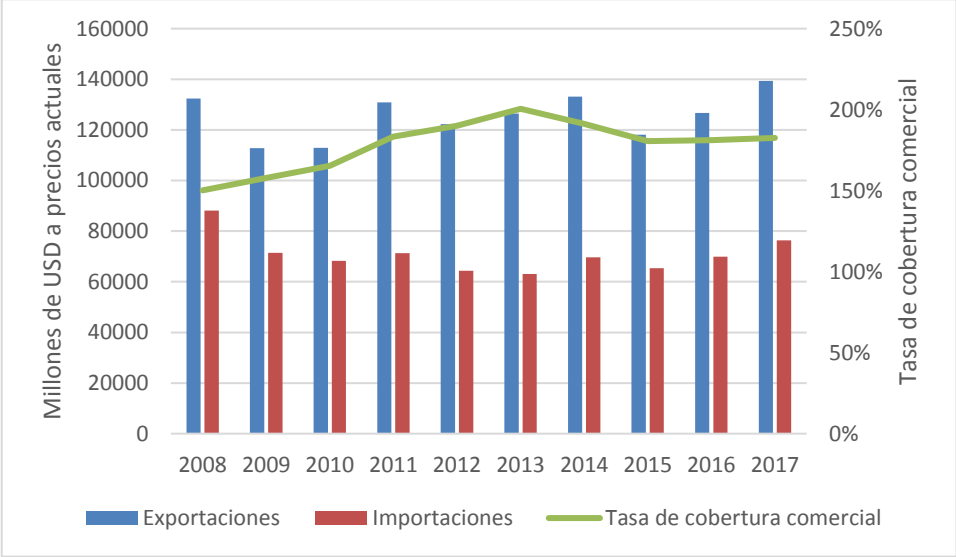


Fuente: elaboración propia a partir de https://datos.bancomundial.org (2019)

Si se observa meramente la tasa de cobertura comercial de servicios (Ilustración 35), se aprecia que España exporta mucho más de lo que importa. Esta tasa se ha incrementado desde el año 2008 y durante los últimos 3 años se ha situado en torno al 180%, lo que quiere decir que exportamos un 80% más de lo que importamos.

Estos incrementos en la tasa de cobertura comercial muestran que la economía española ha experimentado un incremento en su competitividad.

Ilustración 35: Evolución de las importaciones y exportaciones españolas de servicios (2008-2017)

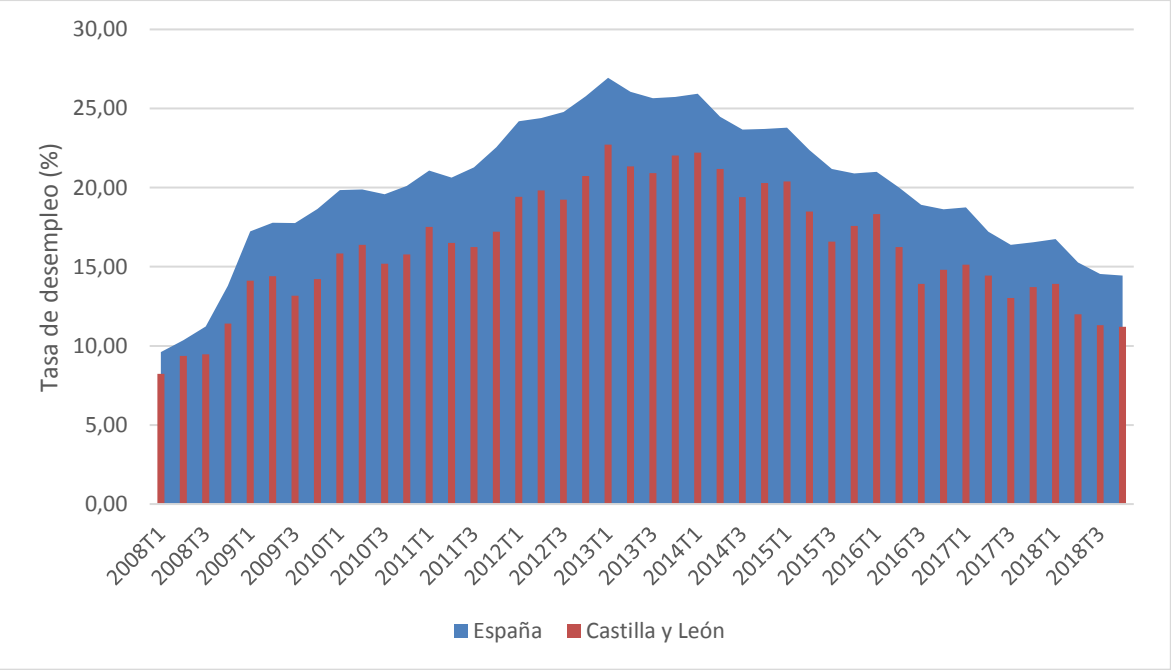


Fuente: elaboración propia a partir de https://datos.bancomundial.org (2019)

- **Tasa de desempleo**

Según muestra la Ilustración 36, desde el inicio de la crisis se ha venido experimentado un aumento continuo de la tasa de desempleo tanto en España como en Castilla y León que alcanza su cuota máxima en el primer trimestre del año 2013, con cerca del 27% de la población activa desempleada (22,72% en Castilla y León). A partir de ese momento, la tasa comienza a decrecer hasta el día de hoy que se ha reducido al 14,45% en España y el 11,21% en Castilla y León. Pese a todo, España es un país con tasas de desempleo tradicionalmente más altas que en la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea. Según datos de Eurostat, la tasa media de desempleo en diciembre de 2018 para la UE28 era del 6,6%.

Ilustración 36: Evolución de la tasa de desempleo en España y en Castilla y León (2008-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de https://www.ine.es (2019)

- **Condiciones de vida**

Uno de los índices más utilizados para medir las condiciones de vida de un país es el Índice de Desarrollo Humano (*"The Human Development Index"-HDI*) elaborado por Naciones Unidas. Este índice se centra en 3 dimensiones básicas: la posibilidad de alcanzar una vida longeva y sana, medido por la esperanza media de vida; la posibilidad de que las personas puedan adquirir conocimientos, medido por la media de años de

escolarización efectiva de la población y por los años que se puede esperar de escolarización en base a lo programado por el Estado; y la posibilidad de alcanzar unos estándares dignos de calidad de vida, medido por el PIB per cápita.

España se situó en la mitad de la tabla de los países con un índice de desarrollo humano muy alto en el año 2017, concretamente en el puesto 26 a nivel mundial, habiendo caído un puesto con respecto al año anterior.

El viajar y estudiar en un país con unas condiciones de vida aceptables es un factor importante para muchos potenciales clientes, que buscan disfrutar de su estancia en un entorno adecuado, donde la mayoría de la población no sufra penurias.

- **Economía del conocimiento**

La economía del conocimiento es un indicador desarrollado por el Banco Mundial para mediar la habilidad de los países de generar, adoptar y difundir el conocimiento. Es un índice elaborado con medias normalizadas de diferentes métricas que se centra en 4 pilares económicos: los incentivos económicos y régimen institucional; la educación y los recursos humanos; la innovación; y las tecnologías de la información y comunicación (TIC). El índice de la economía del conocimiento permite medir y comparar la idoneidad del marco de cada país a que el conocimiento se utilice para favorecer el desarrollo económico.

Los últimos datos disponibles son del año 2008, cuando España se situó en vigésimo tercera posición a nivel mundial, obteniendo las mejores puntuaciones en los incentivos económicos y régimen institucional y en educación (20º y 23º respectivamente y las peores en innovación y TIC (25º y 29º respectivamente).

DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

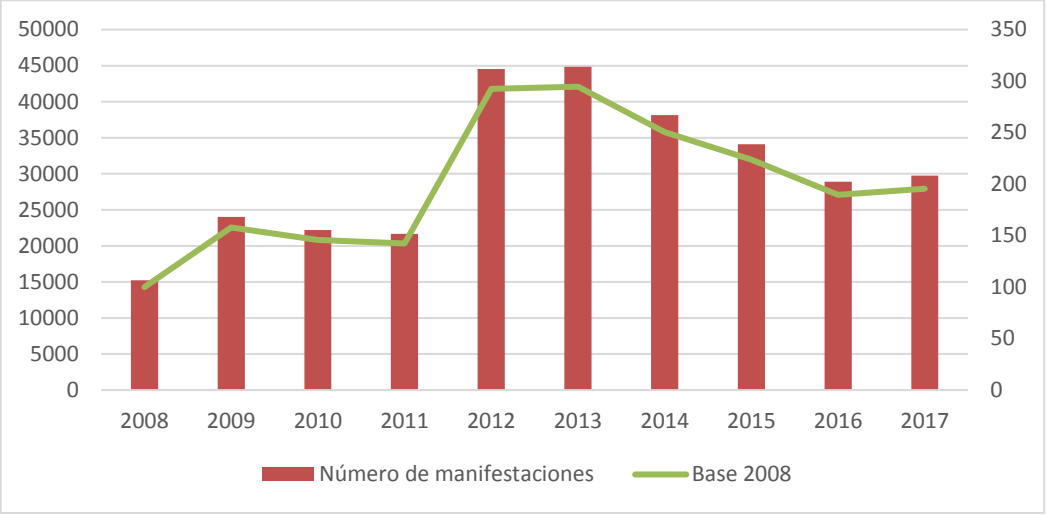
- **Conflictividad social**

La conflictividad social es una situación en la que los intereses de diferentes grupos sociales se oponen y, normalmente, una parte de la sociedad reivindica por mejoras en los derechos de ciertos colectivos que se han podido ver degradados. Puede surgir por cambios económicos, legislativos, culturales, etc.

Una buena métrica para medir la evolución de la conflictividad social es el número de manifestaciones celebradas en el país. En el caso de España, el Ministerio del Interior ofrece estadísticas a través de su Anuario Estadístico.

Si se observa la evolución del número de manifestaciones que se muestran en la Ilustración 37, se aprecia que desde 2008 hasta 2013 se incrementan hasta prácticamente triplicarse. Desde el 2014 comienzan a decrecer en número, pero todavía se sitúan en números elevados, el número de manifestaciones en 2017 fue prácticamente el doble que en 2008.

Ilustración 37: Evolución del número de manifestaciones en España (2008 -2018)



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario estadístico del Ministerio del Interior (2019)

El año con mayor auge fue el 2012, cuando las manifestaciones se duplicaron con respecto al año anterior. Si se analiza el Anuario Estadístico del Ministerio del Interior de ese año, se aprecia que los principales convocantes de las manifestaciones fueron los sindicatos (42,16% de los casos), las asociaciones ciudadanas (23,86%), los comités de empresa y trabajadores (17,80%) y los grupos independentistas (7,41%). Los principales motivos de reivindicación fueron temas laborales (34,31%), oposición a medidas políticas y legislativas (22,11%), asuntos vecinales (10,11%) y sanidad (7,57%).

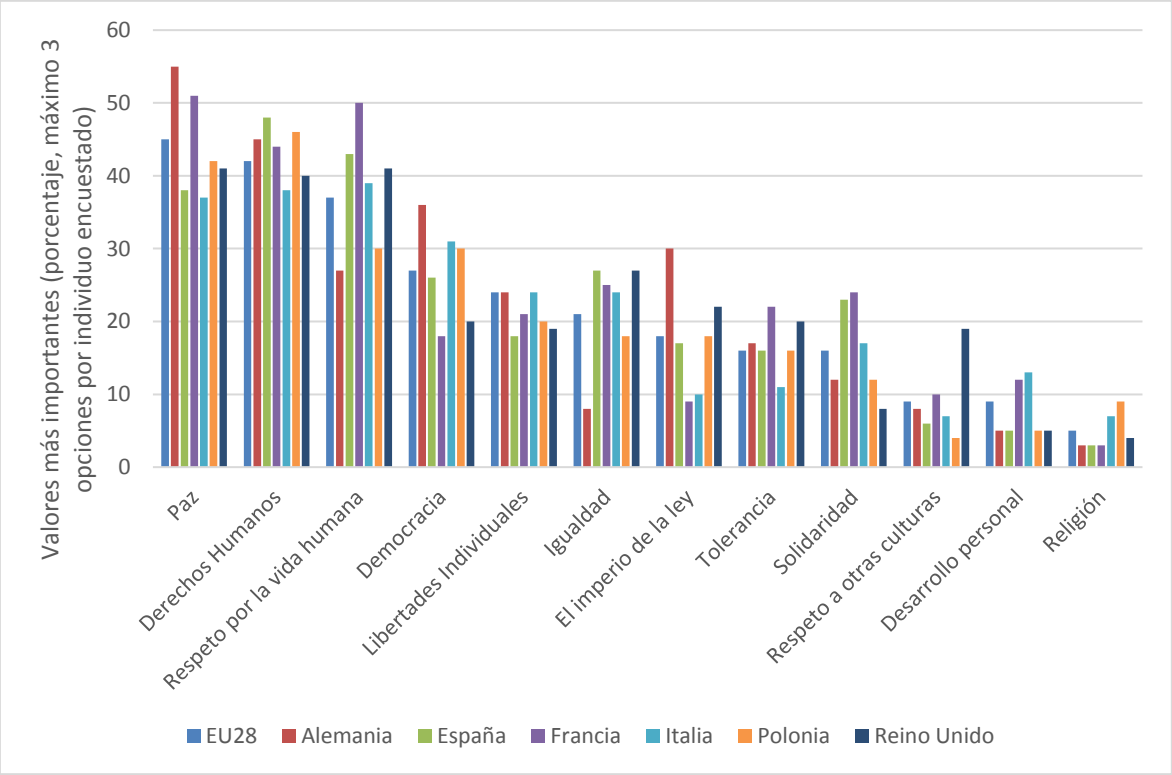
El aumento de la conflictividad social puede tener sus causas arraigadas en la crisis financiera con inicio en el 2007-2008 y sus consecuencias plasmadas en las condiciones de vida de la población.

- **Valores y actitudes sociales**

Los valores más importantes para los españoles según los datos del Eurobarómetro 89 publicado en la primavera de 2018 son los derechos humanos, el respeto por la vida humana y la paz, seguidos a cierta distancia por la igualdad, la democracia y la solidaridad.

Si se comparan estos valores con la media de la UE28 (ver Ilustración 38), vemos que las mayores desviaciones en las respuestas se dan por una parte en solidaridad, igualdad, derechos humanos y respeto por la vida (los españoles consideran más importantes estos valores que la media europea); y por otra en paz y libertades individuales (los consideran menos importantes que la media europea).

Ilustración 38: Principales valores para los individuos de los principales países de la Unión Europea (UE)



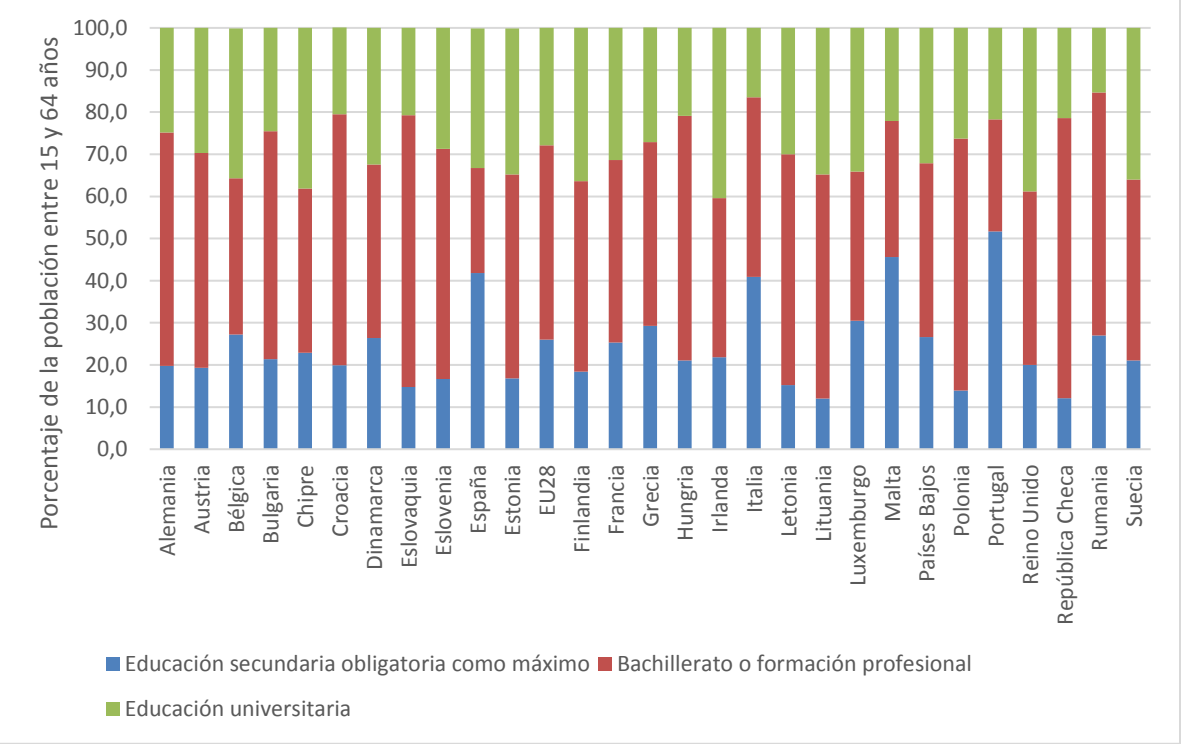
Fuente: elaboración propia a partir del Eurobarómetro 89 (primavera 2018)

- **Nivel de educación**

Los datos del Instituto Europeo de Estadística (Eurostat) del año 2017 muestran que España se encuentra en una situación paradójica, tal y como se explica a continuación.

La Ilustración 39 muestra que tan sólo el 41,8% de su población comprendida entre los 15 y 64 años había tan sólo terminado la Educación Secundaria Obligatoria como máximo en el año 2017 (cifra sólo superada por Portugal y Malta).

Ilustración 39: Nivel de estudios de la población europea entre 15 y 64 años (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2019)

Asimismo, destaca muy negativamente que sea el último país en el que su población se decante por la formación profesional (tan sólo el 24,9% de su población frente al 46,1% de la media de la UE28).

En cuanto a la población con estudios universitarios, España se sitúa en décima posición dentro de la UE28, con el 33,2% de su población titulada, 5 puntos por encima de la media europea.

En rasgos generales, se observa una alta preparación intelectual de un segmento de la población, una preocupante falta de especialización profesional para tareas que requieren un menor desarrollo intelectual y un porcentaje muy alto de la población con escasa formación para tratarse de un país desarrollado.

- **Creencias religiosas**

En el último barómetro del CIS en el que se pregunta a la población española por la religión en la que se enmarcan (septiembre de 2017), el 70,2% se considera católico, el 15,1% no creyente, el 9,9% ateo, el 2,6% creyente de otra religión y el 2,1% no sabe o no contesta. Como se aprecia, la sociedad española se considera mayoritariamente católica, no obstante, conviene hacer algunas consideraciones a estos datos.

Por una parte, cabe mencionar que en la encuesta sólo participaron en la muestra personas con nacionalidad española, y, por tanto, quedan fuera de esta perspectiva toda la población que habita en España y que procede de terceros países con otras creencias (protestantes de Alemania, Reino Unido o países nórdicos, musulmanes de Marruecos, Argelia u otros países africanos, etc.)

Asimismo, cabe destacar que el 60,6% de los creyentes casi nunca asiste a oficios religiosos, según la encuesta del CIS.

En definitiva, gran parte de la población española se considera católica, pero es mayoritariamente no practicante. El grupo de ateos y agnósticos representa una cuarta parte de la población en la última encuesta del CIS y existe un grupo de minorías religiosas (musulmanes y protestantes mayoritariamente), cuya representación queda excluida del barómetro del CIS.

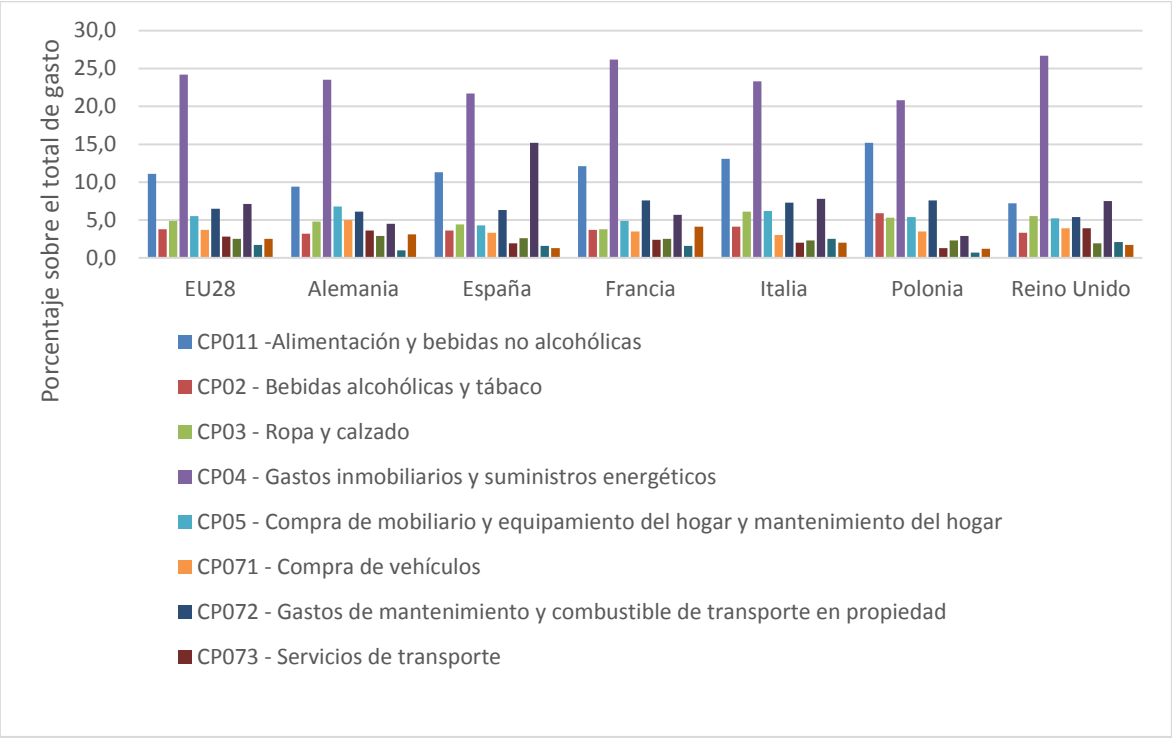
- **Hábitos de consumo**

Los datos ofrecidos por Eurostat (2017), nos indican que las principales partidas de gasto de los hogares españoles no difieren mucho de los de las principales economías europeas. Se toman como referencia los datos publicados por Eurostat en el año 2017 para elaborar la Ilustración 40.

El principal componente es la vivienda y sus suministros, seguido de la alimentación y el transporte. Cabe destacar que los españoles tienen un consumo comparativo (en base a su poder adquisitivo) superior al de las principales economías europeas en la partida de “restaurantes y hoteles”.

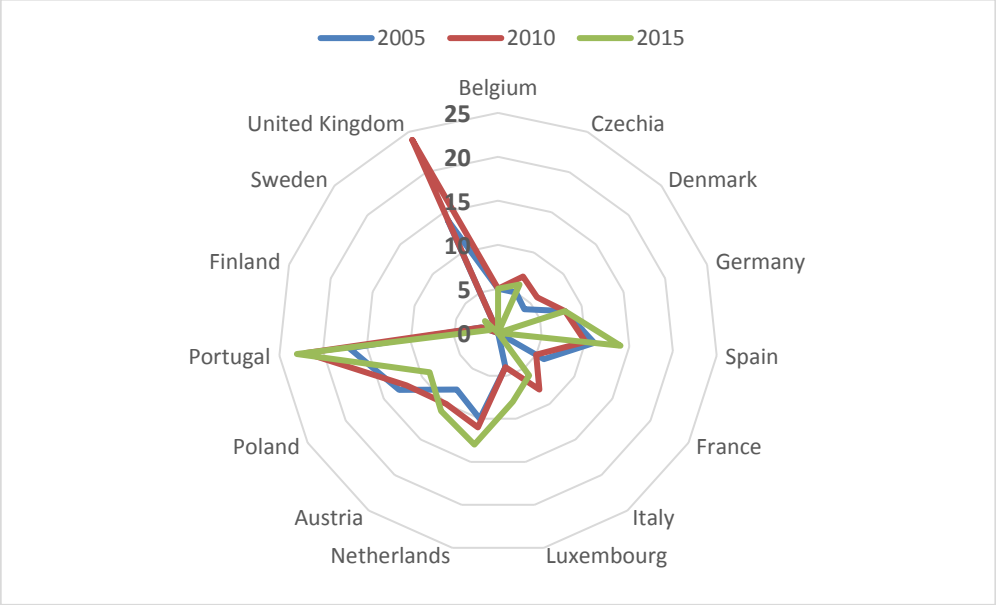
En cuanto al consumo de servicios educativos, los últimos datos disponibles en Eurostat datan del año 2010, pero se consideran relevantes al ser muy específicos del sector de actividad en el que se quiere operar. Destaca la inversión que realizan los hogares británicos y portugueses, y en un segundo nivel, los españoles, holandeses y austriacos (ver Ilustración 41).

Ilustración 40: Estructura del gasto de los hogares en las principales economías de la Unión Europea (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2019)

Ilustración 41: Gasto de los hogares europeos en educación (euros por cada 1.000€ de gasto, año 2010)

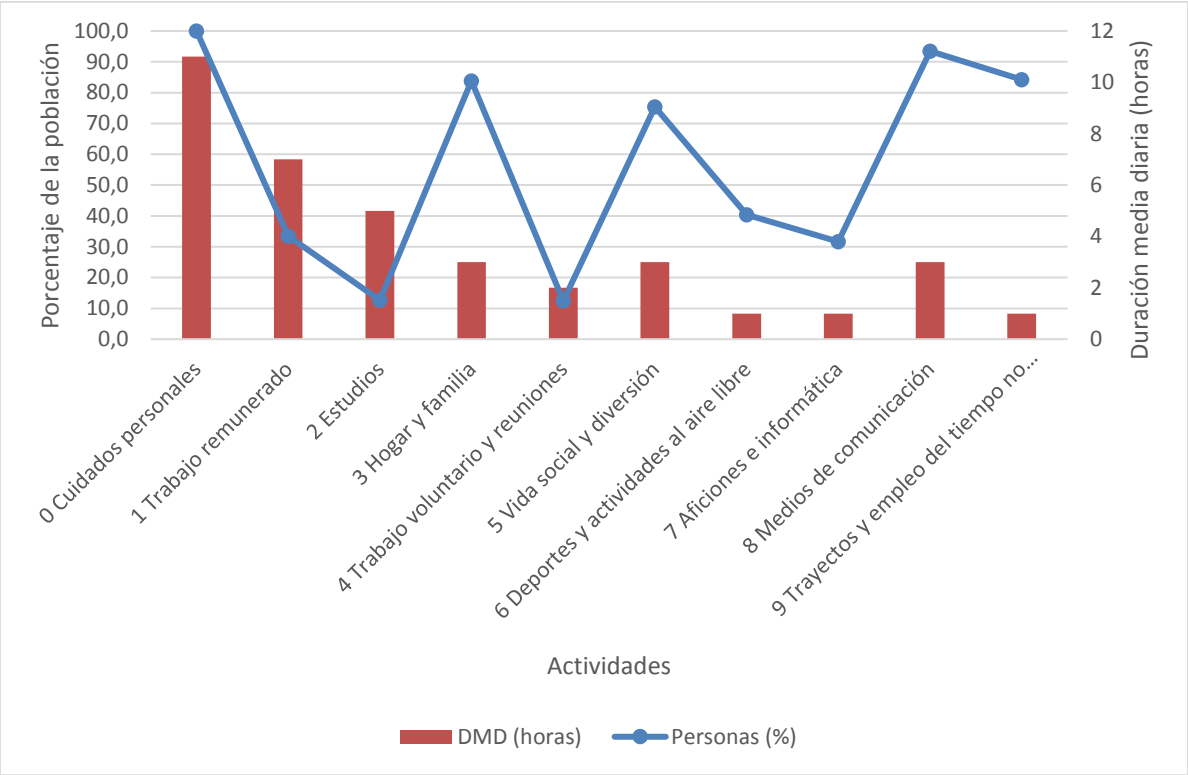


Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2019)

- ***Modus vivendi***

La Encuesta de Empleo del Tiempo que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE) nos muestra cómo distribuyen su tiempo los españoles en el desempeño de diferentes actividades. Los últimos datos disponibles datan de 2009-2010.

Ilustración 42: Distribución del empleo del tiempo por los españoles (2009-2010)



Fuente: elaboración propia a través de la Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010 (INE).

Según los resultados obtenidos y reflejados en la Ilustración 42, el 100 % de la población emplea una media de 11 horas diarias a "*Cuidados personales*" (incluye actividades como dormir, comidas y bebidas y otros cuidados personales).

Las siguientes actividades indicadas por un mayor número de encuestados serían "*Medios de comunicación*", que incluye lectura, televisión, radio o vídeos (un 93,5 % de la población le dedica una media de 3 horas diarias); "*Hogar y familia*" (un 83,8 % de los encuestados emplean una media de 3 horas diarias); "*Trayectos y empleo del tiempo no especificado*" (un 84,2 % de la población emplea de media una hora diaria); la última de las actividades destacadas en cuanto al alto porcentaje de los encuestados que participan es "*Vida social*" (un 75,4 % le dedica 3 horas diarias de media).

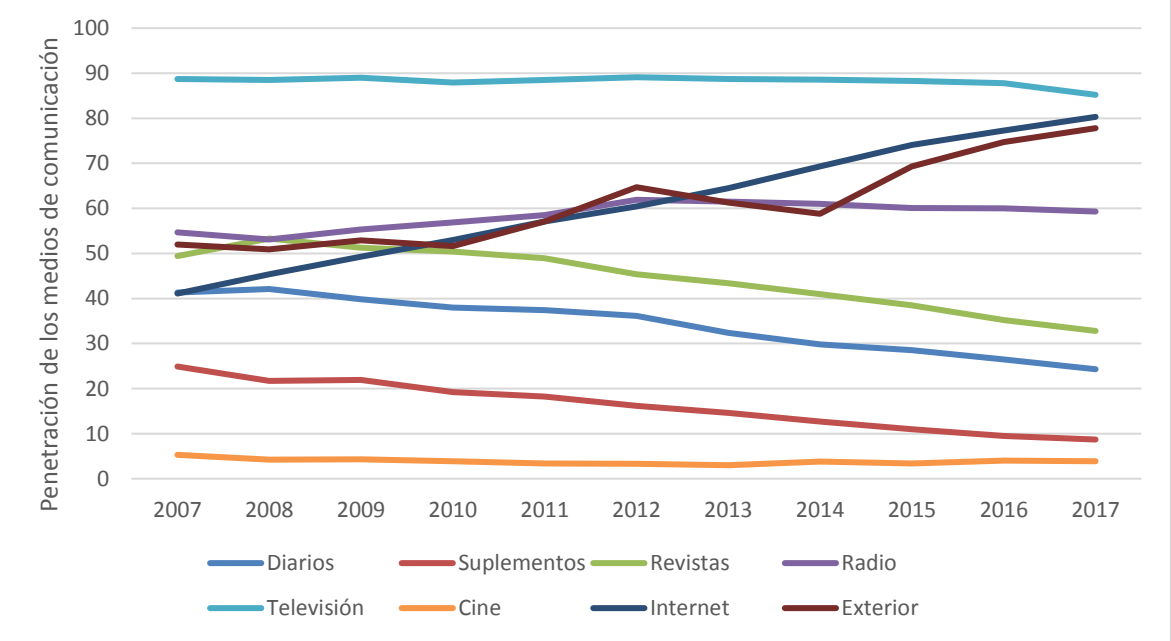
Cabe destacar que las actividades "*Trabajo remunerado*" y "*Estudios*" son desempeñadas por un menor porcentaje de los encuestados (33,4 % y 12,7 % respectivamente), pero son las actividades en las que más tiempo se emplea de media tras la mencionada "*Cuidados personales*" (7 y 5 horas de media respectivamente)

- **Medios de comunicación**

Según el mapa de medios publicado por la agencia de medios *Ymedia Vizeum* (abril 2019), los principales grupos de comunicación que operan en España son el grupo Planeta (que incluye la corporación Atresmedia), Mediaset España, el grupoGodó, el Grupo Zeta, la Editorial Prensa Ibérica, el grupo Prisa, Unidad Editorial y Vocento. También destaca a grupos de comunicación digitales y a plataformas de contenidos multimedia como Facebook, Amazon, Netflix, Apple, Telefónica o Microsoft, entre otros.

Por otra parte, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación en su publicación "*Marco General de los Medios en España 2018*", nos muestra la evolución de la audiencia general de los medios en España (ver Ilustración 43).

Ilustración 43: Evolución de la audiencia general de los medios 2007-2017



Fuente: elaboración propia a partir del Marco General de los Medios en España 2018

Como se puede observar, el medio con mayor penetración es la televisión, que se mantiene más o menos estable, con una ligera caída en los dos últimos años. Crece con fuerza la penetración de internet, duplicando su cuota en 10 años y la comunicación

exterior, entendida como impactos generados a través de soportes tales como marquesinas, postes publicitarios, etc.

Medios de comunicación en declive son los diarios, revistas y suplementos en papel, que han experimentado una constante caída en su audiencia durante los últimos años. Sin embargo, la radio (que incluye también las radios en línea), se mantiene con una cuota de entre el 55 y el 60 por ciento en el período analizado.

- **Grupos étnicos**

La definición de etnia puede ser algo controvertida. Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), una etnia es una "*comunidad humana definida por afinidades raciales, lingüísticas, culturales, etc*."

España se organiza territorialmente en 17 Comunidades Autónomas con un alto grado de autogobierno y múltiples competencias cedidas por el Estado. Además, existen 2 ciudades autónomas, Ceuta y Melilla, con un menor grado de autogobierno.

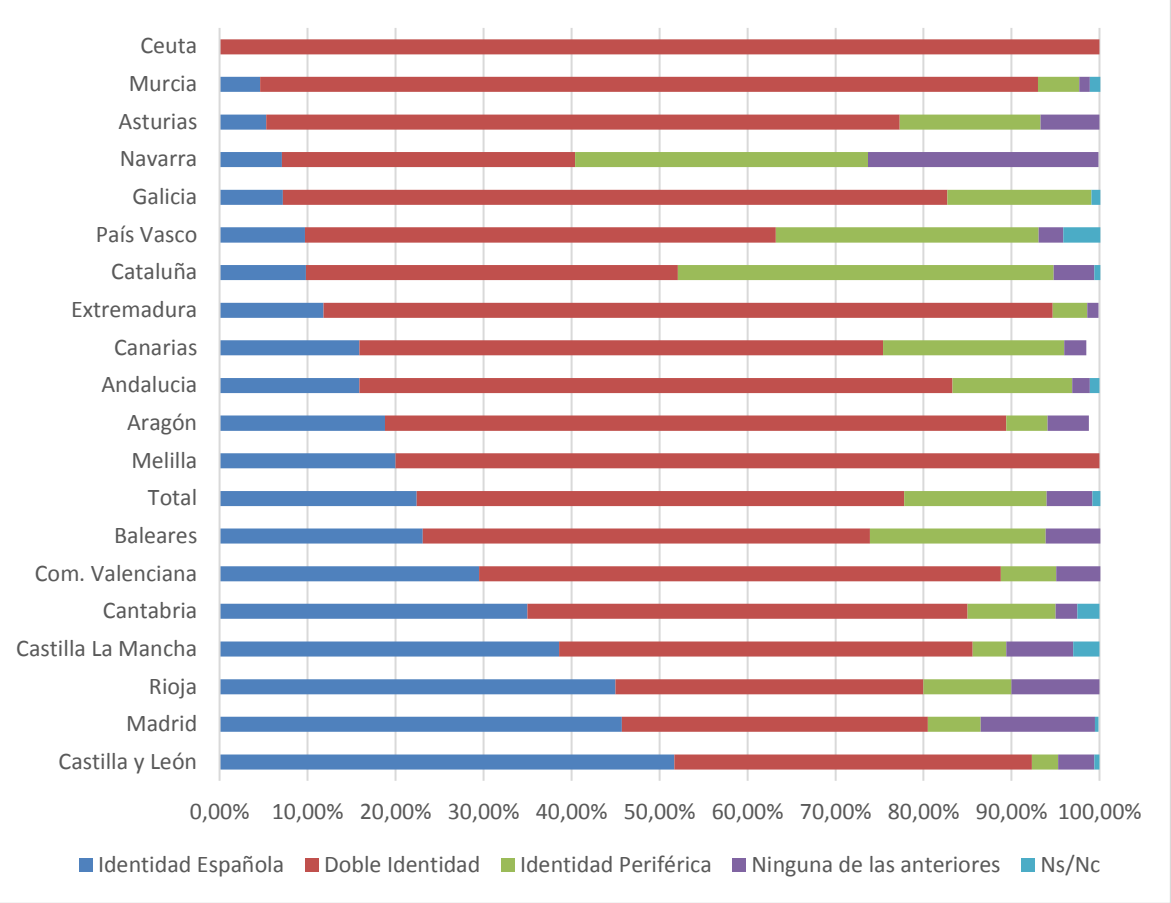
Las diferentes Comunidades Autónomas tienen rasgos culturales propios o que se presentan en mayor o menor grado, fruto de la historia de interacción de España con muchos otros pueblos y civilizaciones (civilización musulmana, Latinoamérica, comercio mediterráneo…) o debido a la evolución de los estilos de vida para adaptarse al territorio en el que se habita (ganadería extensiva, la Mesta, pesca, latifundios y minifundios, etc.)

A ello habría que añadir la existencia de 4 lenguas oficiales en el territorio nacional: el castellano en el conjunto del territorio, el catalán (Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares), el gallego (Galicia) y el vasco (País Vasco). La lengua es uno de los elementos fundamentales que configuran la identidad de una comunidad humana.

Si se observa la Ilustración 44, se aprecia que el sentimiento identitario meramente español es más fuerte en aquellas Comunidades Autónomas monolingües (principalmente Castilla y León, La Rioja, Cantabria, Madrid y Castilla-La Mancha), mientras que, en las comunidades bilingües, en general, el sentimiento identitario es más periférico o tienen un sentimiento de doble identidad.

Según el INE, en el año 2017 el 9,8% de la población residente en España eran inmigrantes asentados en nuestro país (de los cuáles el 38,9% eran ciudadanos comunitarios; el 22,7% de África; el 17,3% de Latinoamérica; el 9,2% de Asia; y el 11,9% de otros orígenes).

Ilustración 44: Sentimiento identitario en las Comunidades Autónomas (2018)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Barómetro de octubre de 2018 del CIS

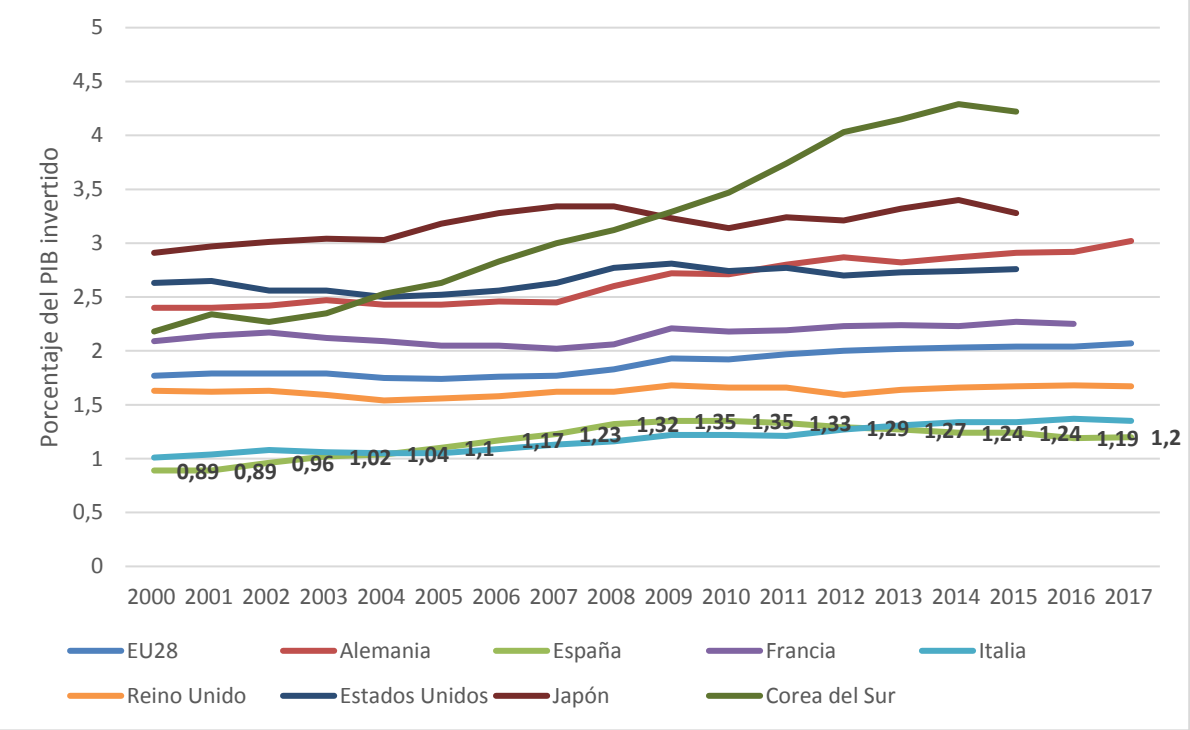
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

- **Inversión en I+D**

Según los datos facilitados por Eurostat que se pueden ver reflejados en la Ilustración 45, España se sitúa como una de las principales economías que menos invierte en investigación y desarrollo, habiendo invertido entre el 0,89 y el 1,35 % de su PIB desde el año 2000 hasta el 2017.

Esta inversión se ubica casi un punto porcentual por debajo de la media de la Unión Europea de los 28, y está muy por debajo de la llevado a cabo por países como Corea del Sur, Japón o Alemania.

Ilustración 45: Evolución de la inversión en I+D en algunas de las principales economías mundiales (2000-2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2019)

- **Tecnologías de la información**

La Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones (AMETIC), divide en 3 los productos y servicios que engloban las tecnologías de la información:

-Hardware: "*comercialización de equipamientos físicos de tecnologías de la información*".

-Software: "*sistemas operativos, herramientas de desarrollo y programación, aplicaciones y otro software empaquetado*".

-Servicios de tecnología de la información: "*servicios de consultoría, integración, desarrollo de aplicaciones, explotación, soporte y outsourcing de servicios*".

La facturación del sector en el mercado español en el año 2017 fue de casi 25.000 millones de euros, incrementándose un 6,4 % con respecto al 2016. Los servicios de tecnología de la información representaron el 69 % de dicho mercado. El sector empleaba a casi 217.000 personas en el año 2017.

- **Parques tecnológicos**

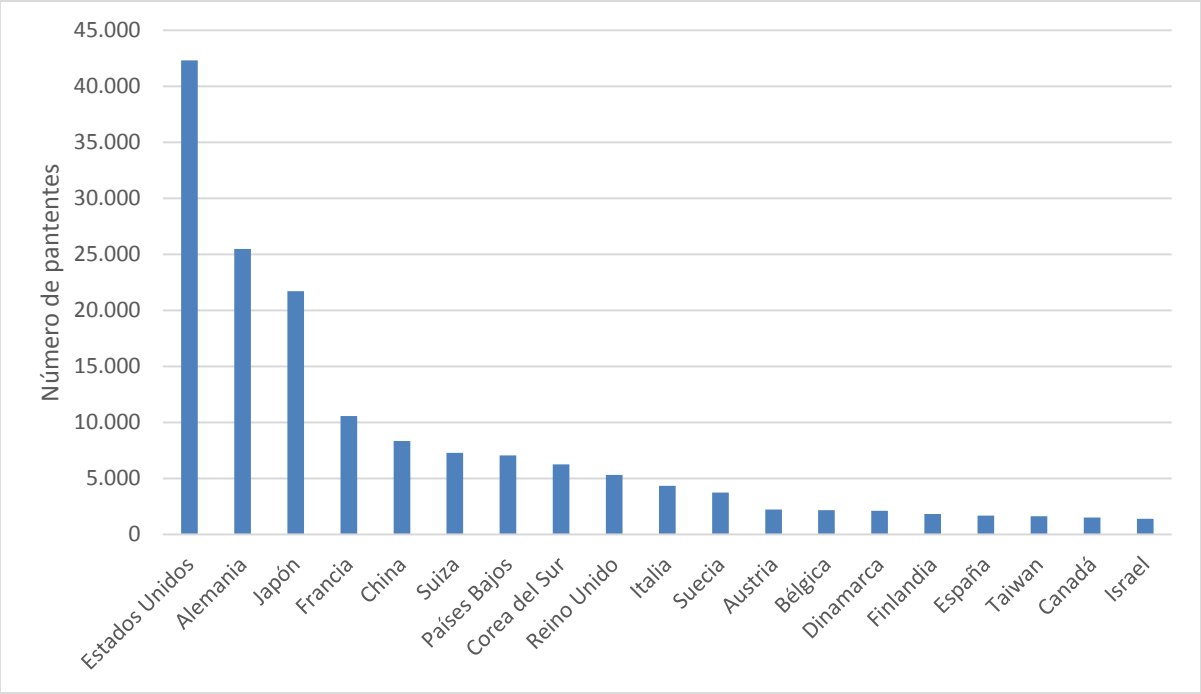
Según la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, en el año 2017 existían 48 miembros operativos que aglutinan a 8.013 empresas donde ejercían su actividad laboral cerca de 170.000 trabajadores.

Los principales sectores de actividad son la "Información, Informática y Telecomunicaciones" (23,1% de las empresas), y a continuación, "Ingeniería, Consultoría y Asesoría" (19,2%).

- **Patentes**

España se situó en el puesto decimosexto por número de patentes registradas en el año 2017 según los datos facilitados por Eurostat. Esta posición es ligeramente inferior a la ocupada en cuanto a PIB nominal (decimotercera), viéndose el país adelantado por países con un PIB muy inferior como Finlandia, Bélgica, Dinamarca o Austria.

Ilustración 46: Número de patentes registradas en el año 2017

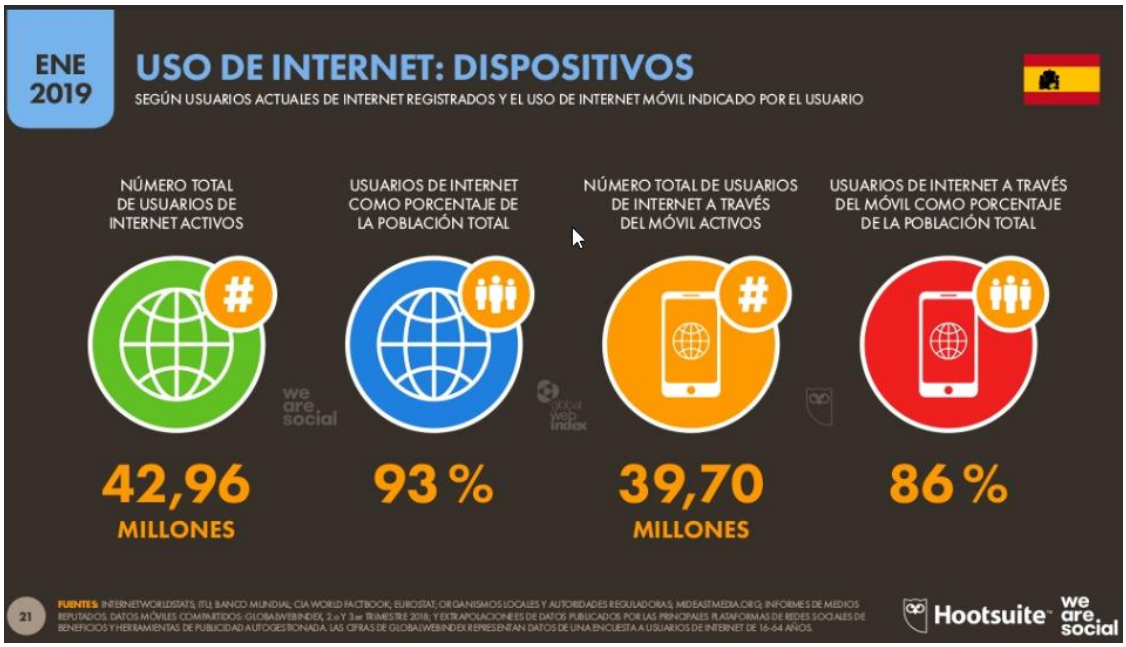


Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Eurostat (2019)

- **Uso de las tecnologías**

En un informe elaborado por dos compañías de referencia en el sector de la tecnología de la información y las redes sociales (*We Are Social* y *Hootsuite*), se destaca que el 93 % de la población española tiene acceso a Internet y un 86 % utiliza sus dispositivos móviles para navegar (ver Ilustración 47).

Ilustración 47: La tecnología digital en España (enero de 2019)



Fuente: Hootsuite y We Are Social

En este mismo informe, se destaca que el uso de *Smart Phones* ya es superior al de portátiles y ordenadores de sobremesa, tal y como se aprecia en la Ilustración 48. También es significativo que el 41 % de la población adulta afirma disponer de *tablets* y un 10% de televisiones con conectividad a Internet.

Ilustración 48: Cuota de tráfico web por dispositivo (enero de 2019)

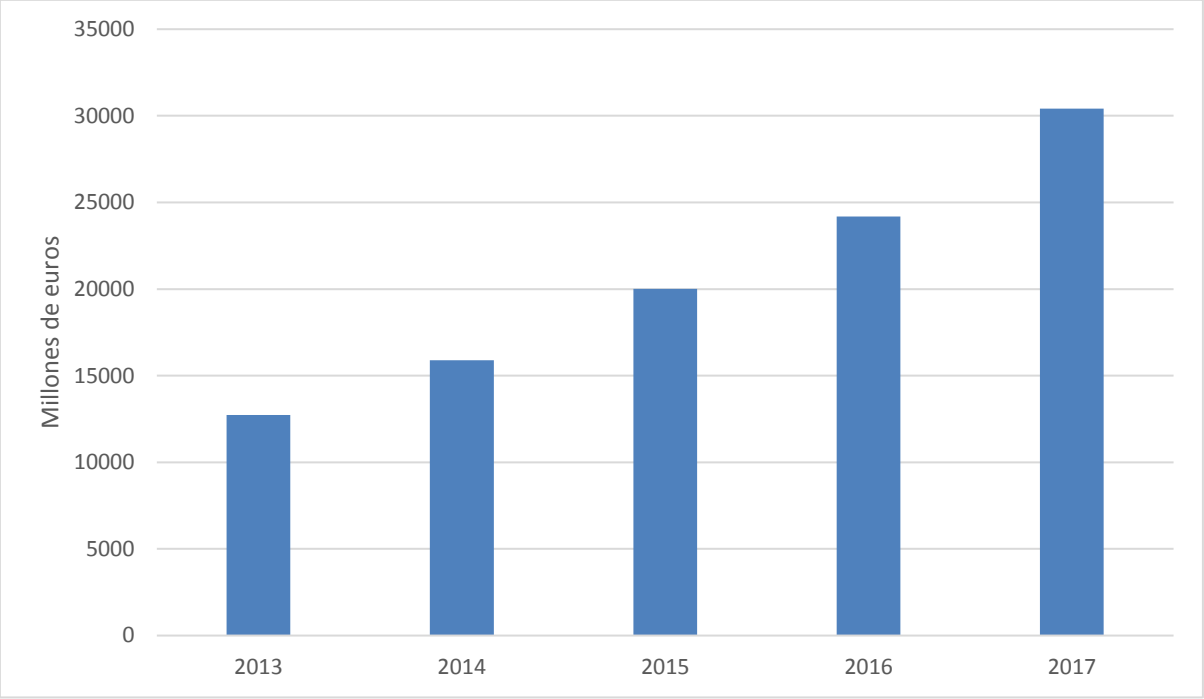
Fuente: Hootsuite y We Are Social

- **Comercio electrónico**

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia publica periódicamente datos relativos al volumen y la evolución de la facturación del comercio electrónico en España. Como se puede apreciar en la Ilustración 49, este experimenta un crecimiento de entre el 20 y el 25 % interanual.

Cabe destacar que en torno al 75 % de las compras que el saldo neto exterior es deficitario: los españoles compran más en sitios webs extranjeros que los extranjeros en sitios web españoles.

Ilustración 49: Volumen total de negocio del comercio electrónico en España (2013-2017)



Fuente: elaboración propia a través de los datos facilitados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2019)

- **<u>DIMENSIÓN ECOLÓGICA</u>**

- **Recursos naturales**

España es un país con escasos recursos naturales y según los datos aportados por la organización no gubernamental *WWF* en el año 2017, se necesitarían 2,4 planetas si todo el mundo viviera con los estándares que tenemos en España.

Por su parte la consultora internacional *Euromonitor*, sitúa las reservas hídricas de España en la mitad inferior de la tabla con los países a nivel mundial. Asimismo, destaca que España forma parte de los 10 países que más dependen de otros para su energía: se ubica en el puesto noveno en el mundo por cantidad de dinero gastado en la importación de recursos.

- **Cambio climático**

La Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) reveló en marzo de 2019 un avance del estudio "*Open Data Climático*" con las principales consecuencias que está provocando el cambio climático en nuestro país, entre los que cabe destacar:

-Más zonas semiáridas (han aumentado desde 1971 en una superficie equivalente al 6 % del territorio nacional, principalmente en Castilla-La Mancha, el valle del Ebro y el sureste de la península).

-Veranos casi cinco semanas más largos que en los años 80.

-En 37 de los 58 observatorios se registraron temperaturas medias anuales un 20 % más cálidas que en los años 80.

-El mar Mediterráneo aumenta su temperatura a razón de 0,34ºC por década desde principios de los años 80.

- **Tratamiento de residuos**

España cuenta con una amplia red de instalaciones para el tratamiento de residuos sólidos urbanos repartidas por todo el territorio nacional, cuya distribución se puede apreciar en la web del Instituto Geográfico Nacional. Las divide en 3 tipologías:

-Plantas de reciclaje y/o compostaje: gracias a las cuales se puede recuperar ciertos materiales (papel, cartón, vidrio, plástico, etc.) o transformar la materia orgánica en "compost" (abono orgánico).

-Plantas incineradoras: se queman residuos aprovechando el calor para producir energía eléctrica.

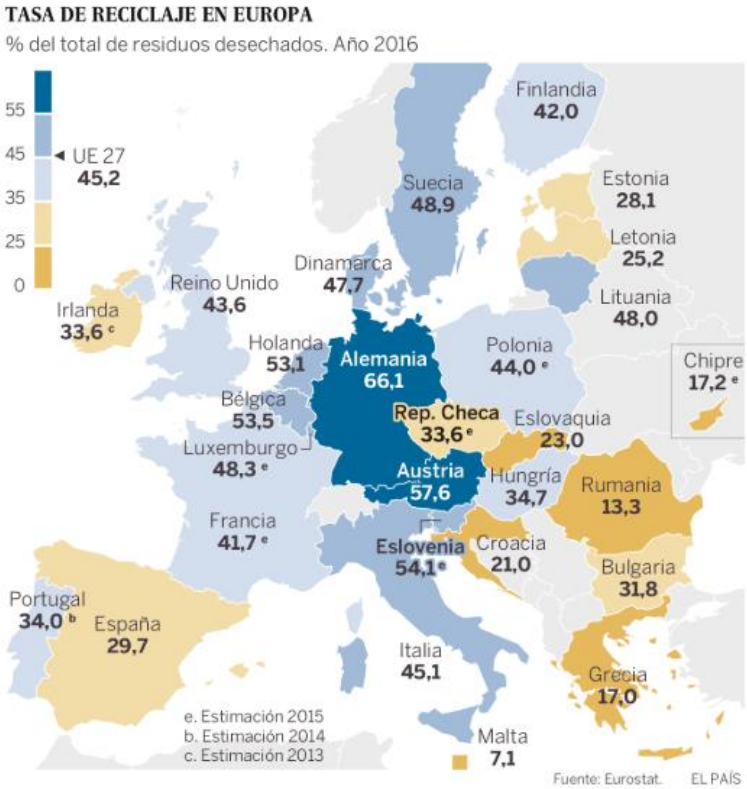
-Vertederos controlados: los residuos sólidos no aprovechables se depositan en capas para reducir al máximo el impacto generado.

Pese a los esfuerzos de la Administración en la consolidación de la red para el tratamiento de los residuos sólidos urbanos y en campañas de concienciación para el reciclaje, todavía no existe una cultura generalizada de la importancia de un correcto tratamiento de los residuos entre la población.

Si se observa la Ilustración 50, se puede observar claramente que España está en el furgón de cola de los países europeos en cuanto a su tasa de reciclaje, menos de un tercio de los residuos son reciclados.

Por otra parte, Greenpeace alerta de que en España cerca del 80 % de los residuos llegan mezclados a las plantas de tratamiento y de que aún existen multitud de vertederos no controlados por la Administración donde se depositan residuos sin autorización.

Ilustración 50: Tasa de reciclaje en Europa (2016)



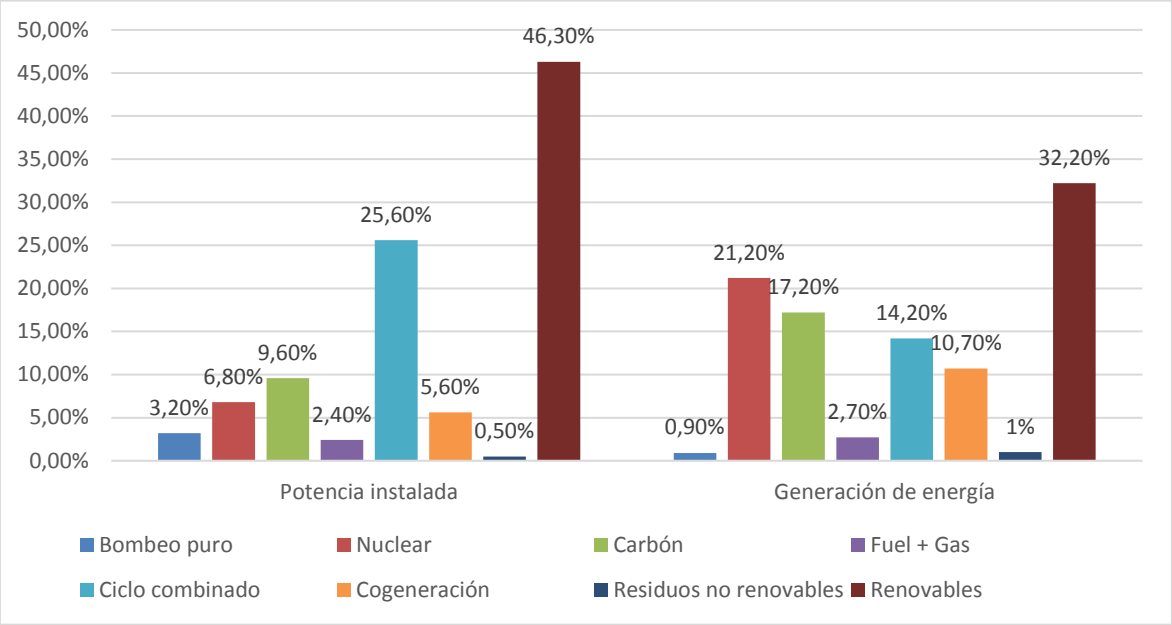
Fuente: El Pais a partir de datos de Eurostat (2019)

- **Energías renovables**

España ha apostado mucho por la instalación de fuentes de generación de energía renovable tal y como se puede apreciar en la Ilustración 51. Casi la mitad del total de la potencia instalada en el año 2017, se correspondían con fuentes de energía renovable.

Sin embargo, si observamos la parte de derecha de la Ilustración 27, “Generación de energía”, se observa que las renovables solo representan un 32,20 %. Ello es debido a varios factores: por una parte, no es sencillo parar una central térmica y mucho menos una nuclear, por lo que suelen estar en funcionamiento continuo. Por otra parte, la generación de energía renovable va a depender de la existencia de ciertos elementos como son el agua embalsada, el viento o el sol.

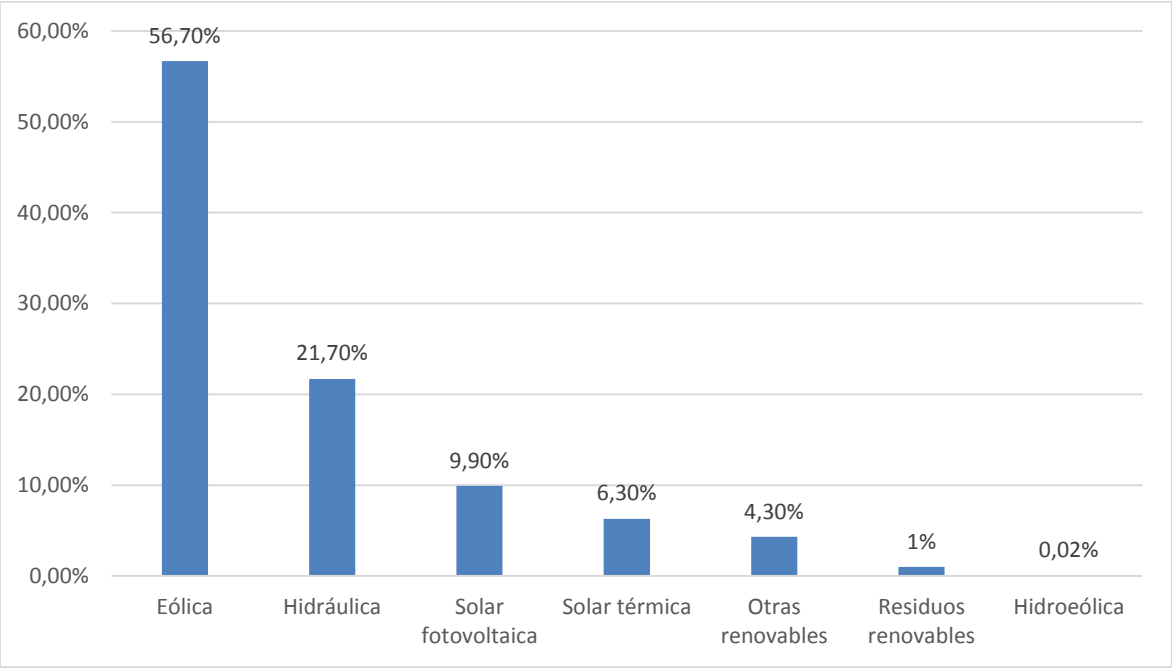
Ilustración 51: Potencia instalada y generación de energía en España (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Red Eléctrica de España (2019)

Si se observa la Ilustración 52, se puede apreciar que más de la mitad de la energía renovable generada fue gracias a las instalaciones eólicas. En segundo lugar, se ubica la energía hidráulica, que depende en gran medida del agua embalsada (en el año 2017 hubo una gran sequía en España).

Ilustración 52: Generación de energía renovable por fuente en España (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Red Eléctrica de España (2019)

- **Leyes medioambientales**

La protección medioambiental es un aspecto cada vez más tenido en cuenta en las sociedades occidentales. Cada vez existe una mayor concienciación acerca de los efectos secundarios que tienen las actividades humanas sobre el medio ambiente que le rodea.

En España existen una veintena de leyes que regulan aspectos medioambientales, siendo la principal la Ley 21/2013, de 9 diciembre, de evaluación ambiental. Otras leyes importantes son:

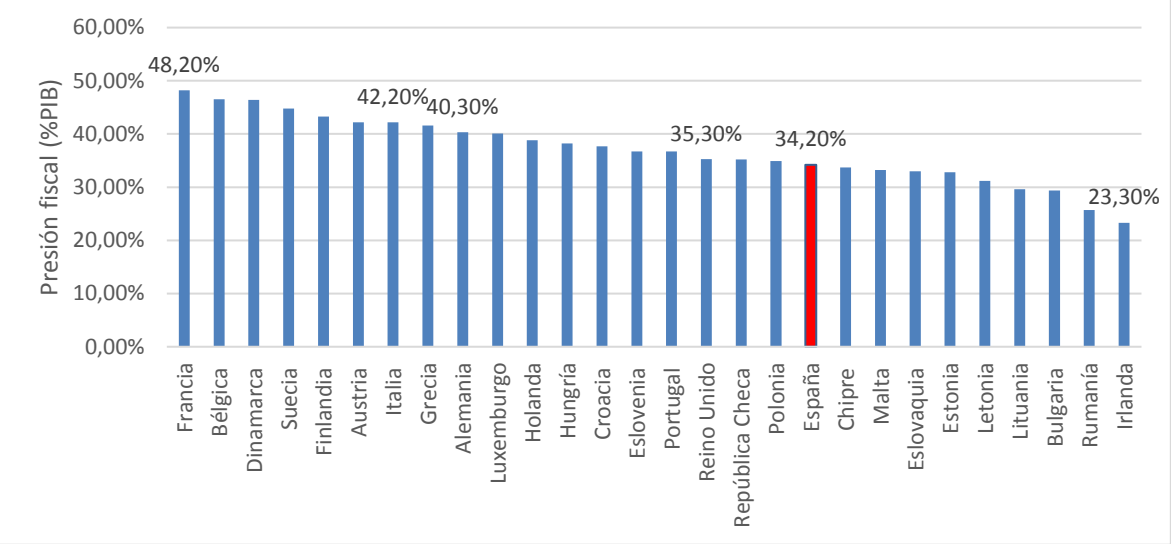
- Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad
- Ley 30/2014 de Parques Nacionales
- Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental
- Real Decreto 630/2013 de especies exóticas invasoras
- Ley 41/2012 de Protección del Medio Marino
- Real Decreto Legislativo 1/2001, (Ley de Aguas)
- Real Decreto 876/2014, Reglamento General de Costas
- Ley 43/2003 de Montes
- Real Decreto-Ley 11/2005, Medidas contra Incendios
- Ley 34/2007 de Calidad del Aire
- Ley 1/2005 de Emisión de Gases Efecto Invernadero
- Ley 22/2011 de residuos y suelos contaminados
- Ley 11/1997 de Envases y residuos de envases (modificación proyectada)
- Reglamento (CE) 834/2007 sobre Producción y Etiquetado de Productos Ecológicos
- Ley 45/2007 para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural y Ley Orgánica 16/2007, complementaria de la Ley para Desarrollo Sostenible del Medio Rural
- Ley 37/2003 del Ruido

DIMENSIÓN LEGAL

- **Presión fiscal**

La presión fiscal en España se situó en el año 2017 en el 34,20 % sobre su PIB, siendo la décima más baja de la UE de los 28, y la menor de las 5 grandes potencias económicas europeas (ver Ilustración 53). La más alta fue Francia (48,20 %) y la más baja Irlanda (23,30 %).

Ilustración 53: Presión fiscal en la Unión Europea (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de https://datosmacro.expansion.com/impuestos/presion-fiscal (2019)

- **Política monetaria**

Las competencias en política monetaria fueron cedidas por el Banco de España al Banco Central Europeo al entrar en la Eurozona. El máximo órgano rector a la hora de tomar decisiones que afecten a la política monetaria es el Consejo de Gobierno. Las políticas monetarias se van tomando en base a la situación económica global existente en los diferentes estados miembros. Su objetivo fundamental es garantizar la estabilidad de los precios. La base jurídica de la política monetaria ya fue establecida en el Tratado de Maastricht (1992).

- **Defensa de la competencia**

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) es el organismo público que se encarga del correcto funcionamiento de los diferentes sectores productivos y de asegurar que exista una competencia efectiva que beneficie a los consumidores y usuarios. Es completamente independiente y solo puede ser controlado parlamentaria y

judicialmente. Resuelve conflictos entre diferentes operadores económicos y aplica la normativa de Defensa de la Competencia tanto española como europea.

- **Legislación laboral**

En España la competencia para legislar en el ámbito laboral es exclusiva del Estado. Las relaciones laborales de los trabajadores asalariados se suelen acordar entre los representantes de los empresarios y los trabajadores y se plasman en convenios colectivos para los diferentes sectores. Los convenios colectivos reglan los diferentes aspectos laborales y económicos y fijan un marco de mínimos para el sector.

Las condiciones mínimas laborales y económicas vienen marcadas por el Estatuto de los Trabajadores, que se aplicará a cualquier trabajador por cuenta ajena al que no se pueda enmarcar en un convenio colectivo o en el caso de que un convenio colectivo establezca condiciones que perjudiquen al trabajador con respecto a los mínimos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores.

Los autónomos se rigen por el Estatuto del Trabajo Autónomo, los socios de una empresa por la Ley de Sociedades Laborales y Participadas y los funcionarios por la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

- **Legislación para la protección de la propiedad industrial e intelectual**

La propiedad intelectual se refiere a aquella que atañe a obras cuya producción está estrechamente ligada a la personalidad de su creador, el cual ha dejado marcada su impronta en la obra. No se pueden producir en serie y son creaciones únicas. El Registro de la Propiedad Intelectual se ocupa de reconocer los derechos de la propiedad intelectual, regulados por la Ley 1/1996.

La propiedad industrial se refiere a todas aquellas obras replicables, que pueden ser producidas en serie y que suelen estar relacionadas con la industria. La Oficina Española de Patentes y Marcas es el organismo que se ocupa de su reconocimiento y existen varias leyes que regulan el uso de marcas, patentes o diseño industrial.

- **Aranceles y aduanas que gravan los servicios**

España, como miembro integrante de la UE, delegó sus competencias aduaneras y de comercio exterior a los organismos comunitarios. Existe una unión aduanera que marca una “Tarifa Exterior Común” que grava la importación y exportación de los diferentes productos.

A cada producto se le aplican unos aranceles, requisitos y trámites diferentes, por lo que todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercio diseñaron un

sistema armonizado ("*HS Nomenclature*") que consta de seis cifras e identifica el tipo de producto que se está importando o exportando.

La UE se caracteriza por impulsar políticas librecambistas, siendo sus aranceles en reglas generales bastante laxos. Además, ha firmado tratados preferenciales con terceros países para potenciar los intercambios comerciales.

Por último, cabe destacar que, a diferencia de las mercancías, a los servicios no se les aplican aranceles. No obstante, su comercialización en el exterior se ve restringida por una serie de barreras no arancelarias que a menudo son infranqueables: gustos y preferencias locales, requisitos legislativos locales, idioma local, etc.

Anexo II: Cursos de español y actividades complementarias ofertados en las webs por academias de referencia para el estudio de benchmarking

Tia Tula

Cursos:

*Cursos Generales Intensivos de Español:

-Curso Intensivo de Lengua Española (20 horas/semana).

-Curso Intensivo + Conversación.

-Curso Intensivo + Cultura y Civilización.

-SuperIntensivo 35 horas/semana.

-Individuales.

-Combos (algún curso + alguna clase individual).

*Cursos de Traducción e Interpretación.

-Cursos de traducción.

-Cursos de interpretación:

*Cursos de Preparación para Examen DELE/SIELE.

*Cursos para Exámenes de Español A-Level, GCSE, Leaving Cert y AP.

*Cursos de Formación de Profesores de Español (ELE).

-Cursos presenciales.

-Cursos online.

*Cursos de Año Sabático.

*Cursos Complementarios:

-Cultura y Civilización Españolas.

-Literatura Española y Latinoamericana.

-Cine Español y Latinoamericano.

-Conversación.

-Expresión escrita (redacción).

-Mixto: conversación + expresión escrita.

-Español de los negocios.

*Cursos vía Skype

Actividades complementarias:

*Culturales:

-Visita guiada por la ciudad de Salamanca.

-Excursiones a otras ciudades culturales y a pueblos pintorescos y tradicionales.

-Visitas a museos y exposiciones.

-Pase de películas de habla hispana todas las semanas.

-Coloquios-conferencias sobre temas de la actualidad española.

-Charlas sobre literatura, cine y otros aspectos de la cultura española y latinoamericana.

*Deportivas:

-Acuerdos con gimnasios para la realización de step, aerobic, aerosalsa...

-Bailes hispanos: salsa, flamenco, sevillanas, cumbia, merengue, tango...

-Encuentros para la práctica de deportes tales como fútbol, baloncesto, voleibol, tenis...

-Rutas a caballo por distintos parajes de la sierra salmantina.

-Salidas al campo para la práctica de deportes organizados tales como senderismo, escalada, esquí, puenting, rafting, barranquismo...

*De ocio:

-Fiestas de bienvenida y despedida.

-Ruta de tapas por Salamanca acompañados por profesores y monitores de tiempo libre que también acompañarán al cine, conciertos, teatro...

-Salidas al campo para la realización de barbacoas y concursos de cocina.

-Visita a bodegas para disfrutar de una merienda típica.

-Paintball: lucha en el campo con pistolas de pintura.

-Internet gratis para todos los alumnos.

donQuijote Salamanca:

Cursos:

*Programas Intensivos de Español

-Intensivo 15 horas/semana.

-Intensivo 20 horas/semana.

-Intensivo 25 horas/semana.

-Super Intensivo 30.

-Super Intensivo 35.

*Preparación para Exámenes Oficiales

-Preparación al examen DELE 20.

-Preparación al examen DELE 30.

-Preparación al examen SIELE.

-Preparación de la Cámara de Comercio.

*Programas de español especializados:

-5 Clases Particulares.

-10 Clases Particulares.

-20 Clases Particulares.

-Clases Semi-Privadas.

-Premium 25.

-Premium 30.

-Programa español +50.

-Programa Gap Year.

-Programa de Prácticas.

-Programa de Voluntariado.

-Programa Familias.

-Programa para profesores de español.

-Español para profesionales de la salud.

-Winter Break.

-Programa para Grupos.

*Cursos para niños y adolescentes:

-Campamentos de verano.

-Programa Junior.

Actividades complementarias:

-Flamenco.

-Clases de cocina.

Academia Méster

Cursos:

*Cursos Individuales:

-Lengua y Cultura Españolas 20 horas/semana

-Lengua y Cultura Españolas 20 horas/semana más una asignatura de 5 horas/semana a elegir entre actividades de comunicación, literatura española, historia del arte español, historia contemporánea de España o español de negocios.

-Lengua y Cultura Españolas en grupo reducido (3-6 estudiantes por clase).

-Clases privadas.

-Formación de Profesores de español como lengua extranjera.

-Año académico.

-Preparación al Diploma Español como Lengua Extranjera (DELE).

-Preparación al Diploma Español de los Negocios (CAMA).

-Español médico.

*Cursos para grupos.

*Cursos para profesores:

-Didáctica y tecnología en el aula.

-Metodología, cultura, tecnologías de la información y comunicación en la clase de español como lengua extranjera.

-Tecnología y cultura en la clase de español.

Actividades complementarias:

-Visitas: guiada a la ciudad, a las catedrales, al Huerto de Calixto y Melibea, a la Cueva de Salamanca, al mercado central, a la universidad, al Archivo de la Guerra Civil, al museo Art Deco, a un taller de joyería y filigrana charra, etc.

-Películas: proyecciones cada lunes y jueves.

-Conferencias y presentaciones: de arte, historia, literatura o acerca de la ciudad.

-Deportes: tenis, bolos, paseos en bici, piscina o montar a caballo.

-Excursiones: Ávila, Madrid, Sierra de Francia, Valladolid, Zamora o Segovia.

-Eventos gastronómicos: rutas de tapas, clases de cocina, degustación de vinos y productos ibéricos, chocolate con churros o cenas típicas.

-Eventos musicales: clase de salsa, clase de sevillanas o clases de guitarra española individual.

-Eventos especiales: fiesta de bienvenida, intercambio de conversación con españoles.

Enforex

Cursos:

*Cursos intesivos:

-Curso Intesivo 20 horas/semana.

-Curso Intesivo 25 horas/semana.

-Curso Intesivo 30 horas/semana.

*Cursos de preparación de exámenes oficiales:

-Curso de preparación del DELE 5 horas/semana.

-Curso de preparación del DELE 20 horas/semana.

-Curso de preparación del DELE 30 horas/semana.

-Curso de preparación del SIELE (Servicio Internacional de Evaluación de la Lengua Española).

-Curso de preparación del examen para el Diploma de Español de Negocios otorgado por la Cámara de Comercio de Madrid.

*Cursos personalizados:

-Clases particulares (presenciales o en línea).

-Clases semi-particulares (2-3 estudiantes).

-Año sabático.

-Español y prácticas laborales.

*Cursos por edad:

-Español para treintañeros.

-Español para personas con más de 50 años.

-Español para adolescentes.

*Cursos especiales:

-Campamentos de verano Internacionales.

-Campamentos de verano para toda la familia.

-Español y fiestas en España.

-Español en Navidades.

Actividades complementarias:

-Visitas a mercados locales.

-Visitas guiadas a ciudades.

-Visitas a museos.

-Clases de baile.

-Clases de cocina.

-Excursiones.

-Deportes.

Fundación para la Difusión de la Lengua y Cultura Española

Cursos:

*Programas de español:

-Español nivel básico (A1-A2).

-Español nivel medio (B1-B2).

-Español nivel avanzado (C1-C2).

*Español especializado:

-Formación para profesores.

-Escuela de verano para profesores de español.

-Cultura enológica española.

-La antropología en España.

-Cultura, lengua y arte español.

-Español empresarial.

-Golf y español.

-Deportes y español.

-Español y gastronomía.

-Español y periodismo.

-Español financiero.

-Español y prácticas laborales.

-Programa “FMAP” (Futuros maestros en prácticas).

-Programa ERASMUS (FP-Prácticas empresariales).

Actividades complementarias:

-Las hay, pero no se especifican en la web.

Anexo III: Selección de palabras clave de interés entre las propuestas por el Planificador de Google para el mercado estadounidense.

Palabra clave	Volumen mínimo de búsquedas	Volumen máximo de búsquedas	Competencia	Umbral mínimo de puja	Umbral máximo de puja
best way to learn spanish	10.000	100.000	Media	1,32	3,8
spanish immersion program	1.000	10.000	Media	1,7	4,53
learn spanish fast	1.000	10.000	Media	1,49	4,21
spanish online	1.000	10.000	Media	1,27	3,92
how to learn spanish fast	1.000	10.000	Media	1,29	3,46
easiest way to learn spanish	1.000	10.000	Media	1,11	3,91
fastest way to learn spanish	1.000	10.000	Media	1,26	4,59
best program to learn spanish	1.000	10.000	Media	0,98	5,54
spanish immersion	1.000	10.000	Baja	1,65	4,63
spanish immersion school	1.000	10.000	Baja	1,72	3,69
online spanish classes	1.000	10.000	Alta	3,16	7,93
spanish lessons online	1.000	10.000	Alta	2,5	4,88
learn spanish online	1.000	10.000	Alta	1,84	5,18
online spanish tutor	1.000	10.000	Alta	2,26	5,78
spanish immersion program for adults	100	1.000	Media	1,76	4,45
spanish immersion for adults	100	1.000	Media	1,32	3,69
spanish immersion classes	100	1.000	Media	1,32	3,69
spanish language immersion	100	1.000	Media	1,93	3,94
best spanish immersion programs for adults	100	1.000	Media	2,59	4,8
spanish immersion summer program	100	1.000	Media	2,42	5,03
spanish programs	100	1.000	Media	2,17	3,51
learn spanish abroad	100	1.000	Media	2,06	4,59
learn spanish language	100	1.000	Media	1,05	3,18
spanish language course	100	1.000	Media	2,02	3,51
best spanish language program	100	1.000	Media	0,92	4,3
learn basic spanish	100	1.000	Media	0,9	3,36
best spanish course	100	1.000	Media	1,41	3,51
intensive spanish course	100	1.000	Media	1,61	4,2
how to learn spanish online	100	1.000	Media	1,67	4,07
best spanish learning software	100	1.000	Media	1,06	4,13
spanish lessons for beginners	100	1.000	Media	1,28	3,52
learn spanish quickly	100	1.000	Media	1,08	4,57
the best way to learn spanish	100	1.000	Media	1,29	3,58
spanish learning classes	100	1.000	Media	1,39	3,76
spanish speaking classes	100	1.000	Media	1,82	3,68
private spanish lessons	100	1.000	Media	1,03	3,96
ways to learn spanish	100	1.000	Media	0,95	2,78
spanish schools in spain	100	1.000	Media	2,64	5,17

where to learn spanish	100	1.000	Media	1,02	3,39
best spanish learning	100	1.000	Media	1,4	4,37
where can i learn spanish	100	1.000	Media	0,95	2,93
spanish immersion camp	100	1.000	Media	1,76	4,86
spanish language school	100	1.000	Baja	1,76	5,37
language immersion programs	100	1.000	Baja	0,94	2,9
language immersion schools	100	1.000	Baja	1,52	68,84
immersion in spanish	100	1.000	Baja	2,57	4,75
best spanish program	100	1.000	Baja	0,85	3,51
intense in spanish	100	1.000	Baja	1,35	3,69
learn spanish in spanish	100	1.000	Baja	1,43	4,85
spanish language schools in spain	100	1.000	Baja	2,9	5,44
speak spanish fluently	100	1.000	Baja	0,98	2,57
immerse in spanish	100	1.000	Baja	sin datos	sin datos
learn spanish in spain	100	1.000	Alta	2,78	5,73
learn conversational spanish	100	1.000	Alta	1,4	4,39
living language spanish	100	1.000	Alta	0,46	0,83
what is the best way to learn spanish	100	1.000	Alta	1,05	3,58
study spanish in spain	100	1.000	Alta	2,9	6,27
best spanish language immersion programs for adults	100	1.000	Alta	2,32	5,11
intensive spanish immersion programs	10	100	Media	2,15	3,7
spanish immersion course	10	100	Media	1,32	4,12
best spanish immersion programs	10	100	Media	2,5	4,8
spanish immersion school for adults	10	100	Media	1,32	6,15
spanish language immersion school	10	100	Media	1,67	4,51
spanish immersion classes for adults	10	100	Media	1,77	4,8
learn spanish immersion	10	100	Media	1,02	3,69
spanish language immersion for adults	10	100	Media	1,02	3,69
spanish immersion trips	10	100	Media	1,32	3,69
spanish immersion programs for families	10	100	Media	1,76	4,46
spanish language for beginners	10	100	Media	0,91	2,05
intensive spanish language programs	10	100	Media	1,18	4,57
best spanish language learning program	10	100	Media	0,91	4,57
spanish courses in spain	10	100	Media	2,64	5,62
how to learn spanish language	10	100	Media	0,98	2,7
intensive spanish classes	10	100	Media	1,17	5,06
spanish immersion abroad	10	100	Media	1,93	3,69
immersion language courses	10	100	Media	0,83	2,57
total immersion spanish	10	100	Media	1,09	3,69
spanish immersion programs for teachers	10	100	Media	1,75	4,8
spanish language summer programs	10	100	Media	1,41	4,19
best spanish language immersion programs	10	100	Media	1,86	4,85

spanish immersion for families	10	100	Media	0,99	3,34
intensive spanish language courses	10	100	Media	1,6	3,69
best spanish language programs for adults	10	100	Media	1,74	3,72
top rated spanish immersion programs	10	100	Media	1,46	4,51
spanish language courses in spain	10	100	Media	2,07	5
spanish language immersion programs for families	10	100	Media	sin datos	sin datos
intensive spanish course spain	10	100	Media	2,84	5,32
spanish lessons in spain	10	100	Media	2,57	5,59
spanish immersion online	10	100	Media	0,9	4,59
spanish immersion programs for adults reviews	10	100	Media	2,61	4,8
best spanish immersion programs in spain	10	100	Media	3,03	5,21
spanish immersion vacation	10	100	Media	1,76	4,8
spanish courses abroad	10	100	Media	2,07	3,69
spanish language programs in spain	10	100	Media	2,32	9,08
volunteer spanish immersion programs	10	100	Media	sin datos	sin datos
summer intensive spanish language programs	10	100	Media	0,9	3,36

Anexo IV: Aspectos evaluados por *Transparency International* para elaborar el Índice de Percepción de la Corrupción

- Sobornos.
- Desvíos de fondos públicos.
- Preponderancia de funcionarios públicos que aprovechan la función pública para beneficio personal, sin enfrentar ninguna consecuencia.
- Posibilidad de los gobiernos de contener la corrupción y hacer cumplir mecanismos de integridad eficaces en el sector público.
- Trabas administrativas y requisitos burocráticos excesivos que podrían incrementar las oportunidades de corrupción.
- Nombramientos en la administración pública efectuados en función del nepotismo, en vez del mérito.
- Juzgamiento penal efectivo de funcionarios corruptos.
- Leyes adecuadas sobre divulgación financiera y prevención de conflictos de intereses para funcionarios públicos.
- Protección legal de denunciantes, periodistas e investigadores cuando informan sobre casos de corrupción.
- Captura del Estado por intereses particulares.