



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Trabajo Fin de Grado

**MARKETING PARA CLASS SPAIN. UNA EMPRESA DE CURSOS
DE IDIOMAS EN EL EXTRANJERO**

Alumna: Fanny Rivero Terol

Tutora: María Elena González Gascón

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Curso 2022/2023



AGRADECIMIENTOS

A mis tres luchadores: mis abuelos José María y Fanny
y mi hermana Cecilia.



A mis chicas Roci y Helena,
por estar y confiar siempre en mí.



RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado se llevará a cabo un breve análisis de la empresa familiar alicantina Class Spain a partir de los conceptos básicos del marketing estratégico.

Para empezar, se explicará el motivo de la elección del tema del trabajo en base a la importancia que tienen en la sociedad actual tanto el marketing como el aprendizaje de idiomas, además de sus ventajas.

Entrando en materia, se hará un resumen de la historia de la empresa desde sus inicios en 1998 hasta ahora y, del mismo modo, se resumirán sus funciones y su actividad. Asimismo, se analizarán las tres dimensiones de Abell por separado y dentro de la empresa, así como la delimitación de su mercado objetivo.

Adentrándonos en el marketing en sí, se examinarán los distintos objetivos de Class Spain a través de su matriz de crecimiento, las campañas ya realizadas y las que se podrían llevar a cabo. Atendiendo a la competencia, se estudiarán algunas estrategias competitivas, así como las características que diferencian a Class Spain del resto.

Para terminar, se sacarán conclusiones y se reflejará la bibliografía consultada para la realización efectiva de este trabajo.

Palabras clave: marketing, idiomas, particulares, empresas, instituciones, viaje.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, we will carry out a brief analysis of Class Spain, a business from Alicante, based on the basic concepts of strategic marketing.

To begin with, we will explain the reason for the choice of the topic of this work based on the importance of marketing and language learning in today's society, as well as their advantages.

The history of the company from its beginnings in 1998 to the present day will be summarized, as well as its functions and activities. The three dimensions of Abell will

also be analyzed separately and within the company, as well as the delimitation of its target market.

Moving on to marketing itself, the different objectives of Class Spain will be examined through its growth matrix, the campaigns already carried out and those that could be carried out. Looking at the competition, we will study some competitive strategies, the characteristics that differentiate Class Spain from the rest.

Finally, conclusions will be drawn and the bibliography consulted for the effective realization of this work will be reflected.

Key Words: marketing, languages, individuals, companies, institutions, travel.



ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
I. INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETO	8
2. MÉTODO Y FUENTES DE CONOCIMIENTO	11
3. PLAN DE EXPOSICIÓN	12
II. LA EMPRESA: CLASS SPAIN WORLD SLU	13
1. HISTORIA	13
2. FUNCIONES	14
3. RESUMEN DE LA ACTIVIDAD	15
III. ANÁLISIS DE LAS TRES DIMENSIONES DE ABELL	16
IV. MERCADO OBJETIVO	19
V. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO	23
1. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF	23
2. OBJETIVOS DE MARKETING	26
3. CAMPAÑAS REALIZADAS.....	26
4. POSIBLES CAMPAÑAS	28
VI. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	31
VII. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES	34
VIII. CONCLUSIONES	37
IX. ÍNDICE DE FUENTES CITADAS	38

I. INTRODUCCIÓN

1. OBJETO

Este Trabajo de Fin de Grado surge de la sinergia de trabajar para una empresa familiar Class Spain, y la necesidad de realizar el TFG. De esta manera se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado de ADE al entorno empresarial.

Class Spain está situada en Alicante y tiene más de 25 años de experiencia en el sector de la educación y la formación, organizando, como actividad principal, cursos de idiomas en el extranjero.

Para el buen entendimiento de este trabajo cabe explicar qué es el marketing¹ desde el punto de vista de diversos autores:

- Para Philip Kotler el **marketing** es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes².
- Según Jerome McCarthy, "*el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente*".
- Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "*el marketing es un sistema total de actividades de negocios proyectadas para planear productos satisfactores de deseos, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a mercados meta, con el fin de lograr los objetivos de una organización*"³.

¹ Del sitio web de IEBS Digital School: [iebschool.com](https://www.iebschool.com), sección Blog -Definición de Marketing ¿Qué es el Marketing Moderno?-, URL del sitio: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-marketing/>

² Del libro: Dirección de marketing, de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Edición 2012, Pág. 5.

³ Del libro: Fundamentos de marketing, de William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Edición 2007, Pág. 23.

- Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, "*el marketing es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor*"⁴.
- Según Al Ries y Jack Trout, "*el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas*"⁵.
- Para la American Marketing Association (A.M.A.), "*el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...*"⁶.

Sintetizando y basándonos en las definiciones anteriores, cabe definir el marketing como un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Por otro lado, el marketing es hoy en día un tema de interés en la sociedad y, de forma mucho más concreta, en el mundo empresarial porque: 1) es un instrumento que permite a una empresa competir con el resto de las empresas existentes y, por ende, puede acabar suponiendo una ventaja competitiva; 2) se encuentra directamente relacionado con la satisfacción de los clientes en beneficio de la empresa, pudiendo solucionar necesidades

⁴ Del libro: La guerra del marketing, de Al Ries y Jack Trout, Edición 20 aniversario, Págs. 4 y 5.

⁵ Del libro: El marketing según Kotler, de Philip Kotler, Edición 1999, Pág. 58.

⁶ Del sitio web de la American Marketing Association: ama.org, sección Definitions of Marketing, URL del sitio: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

de ambas partes; 3) es de suma importancia que una de sus funciones es analizar y evaluar la capacidad productiva de la empresa, cuestión que también supone un beneficio para la misma.

De igual forma y como motivo completamente ligado a la actividad a la que se dedica la empresa Class Spain, nos encontramos ante otro tema principal que tenemos que abordar -además del marketing-, y es el aprendizaje de un segundo idioma.

Hoy día queda constatado que existen numerosas ventajas y beneficios⁷ derivados del aprendizaje de otro idioma distinto al materno. Aprender una lengua nueva y distinta nos permite, además de comunicarnos con un número más amplio de personas, conocer más de cerca otras culturas y formas de vida distintas.

Algunos de los beneficios sociales, psicológicos y cognitivos que se pueden conseguir mediante el aprendizaje de nuevos idiomas pueden sintetizarse en:

1. En el momento en que se aprende un segundo idioma, se optimiza el cerebro, pues los centros del lenguaje de este crecen. Por consiguiente, cuanto más se aprende, más áreas cerebrales se desarrollan.
2. Hay estudios que constatan que el bilingüismo puede incrementar la capacidad de reserva cognitiva y, como resultado de ello, se retrasa el deterioro cognitivo, ya sea la demencia producida por el envejecimiento o por la enfermedad de Alzheimer. Esta última puede retrasarse hasta cinco años.
3. Además, ser bilingüe puede conducir a mejorar las habilidades auditivas, ya que el cerebro aprende a discriminar e identificar mejor los sonidos. Al aumentar la gama de sonidos que nuestro cerebro conoce, mejora nuestra destreza auditiva.
4. En relación con el punto anterior, aprender un segundo idioma facilita aprender más idiomas. La mayor capacidad de identificación y discriminación de sonidos facilita el aprendizaje de nuevas pronunciaciones y el manejo de un nuevo idioma con más velocidad.

⁷ Del sitio web de La mente es maravillosa: lamenteesmaravillosa.com, sección Psicología educativa y del desarrollo, URL del sitio: <https://lamenteesmaravillosa.com/13-beneficios-de-aprender-un-segundo-idioma/>

5. Hablar más de un idioma amplía la memoria, pues supone una habilidad para manejar varias fuentes de información a la vez.

En relación con lo anterior, se conoce que las personas bilingües tienen mejor flexibilidad cognitiva, esto les permite adaptarse más fácilmente a circunstancias inesperadas. Y, también, tienen un nivel más alto de atención, siendo más capaces de limitar las distracciones.

6. Aprender un nuevo idioma cambia la forma de ver el mundo, porque cada país y cultura tiene un vocabulario particular creado específicamente para relacionarse con el entorno que le rodea.

7. El aprendizaje de nuevos idiomas fomenta el pensamiento crítico ya que, como Geoffrey Williams dijo: *“Nunca se puede entender una lengua hasta que comprendas al menos dos”*.

8. Al vivir en un mundo globalizado, las oportunidades laborales crecen al conocer más de un idioma, porque los trabajadores con más de un idioma están demandados en todas las empresas. Las grandes empresas internacionales esperan que sus empleados puedan comunicarse con personas de todo el mundo.

En resumen, aprender un segundo idioma no solo permite comunicarte con más personas en el mundo, sino que supone un cambio a corto y largo plazo. Hablar otra lengua cambiará poco a poco tu cerebro y, además, te hará ver las cosas de otra manera, tanto en el presente como en el futuro.

Todo lo expuesto anteriormente ha motivado la existencia del presente Trabajo de Fin de Grado y, para cumplir con su finalidad, se va a analizar la empresa CLASS SPAIN desde su inicio.

2. MÉTODO Y FUENTES DE CONOCIMIENTO

Para la elaboración de este TFG se ha llevado a cabo un profundo análisis de los conceptos básicos del marketing y, en concreto, del marketing estratégico.

A lo largo del doble grado en DADE se cursan dos asignaturas que proporcionan los conceptos básicos generales de ambas materias a tratar: Fundamentos de Marketing en primer curso y Marketing Estratégico en quinto y último curso.

Los recursos a utilizar para la correcta producción y redacción de este trabajo van a ser: 1) fuentes primarias internas, entre las que cabe destacar la información encontrada sobre la empresa Class Spain o generada de forma ad-hoc para el propio TFG a través de entrevistas al personal y gerencia según convenga; 2) fuentes secundarias internas, como es toda la información ya existente de la propia empresa través de su página web, así como de diversos documentos en formato online y físico y; también, 3) fuentes secundarias externas, a través de información extraída de distintos libros y recursos buscados y encontrados en internet.

3. PLAN DE EXPOSICIÓN

La estructura del presente Trabajo de Fin de Grado se puede deslindar en cinco grandes bloques principales divididos en varios apartados.

Teniendo en cuenta la naturaleza y el origen de este trabajo, que es mi trabajo en Class Spain, la empresa familiar de cursos de idiomas y programas temáticos educativos en el extranjero situada en Alicante, el primer bloque es el explicativo de la motivación por la que surgió el trabajo en sí, que cuenta con una introducción que define, justifica y contextualiza el objeto del TFG.

Posteriormente nos encontramos con el que podría calificarse como bloque principal en cuanto a la empresa Class Spain se refiere, pues es en el que se da a conocer la historia de la empresa desde su inicio en 1998, se aclaran sus funciones y, además, se concreta la actividad a la que se dedica, cuestiones muy importantes para seguir el hilo del TFG.

En tercer lugar, tenemos el tercero y gran bloque en cuanto a su importancia, pues es el que se adentra en el marketing estratégico y sus conceptos clave. En este, a través de sus apartados, se podrá observar el análisis de las tres dimensiones de Abell, concepto que se explicará en ese momento. A partir de este nos encontramos con una delimitación bastante exhaustiva del mercado objetivo de Class Spain, seguido de los apartados en los que se definen y concretan las posibles estrategias de marketing para que la empresa crezca, tratando también los objetivos del marketing de Class Spain, así como del análisis del funcionamiento de sus campañas, tanto las que ya ha realizado y su funcionamiento o no, como las que podría lanzar nuevas.

En el bloque número cuatro se expondrán las distintas estrategias competitivas que se pueden llevar a cabo, seguido del que aclarará algunas de las características diferenciales que distinguen a Class Spain de las empresas que compiten en el mismo sector.

Para finalizar, encontraremos el último bloque, que contiene una breve conclusión de toda la información anteriormente recopilada, acompañada del índice de fuentes citadas en el TFG y bibliografía consultada a lo largo del mismo.

II. LA EMPRESA: CLASS SPAIN WORLD SLU

1. HISTORIA

Class Spain es una empresa alicantina con 25 años de experiencia en el sector de los viajes educativos. Fue la primera empresa de la provincia especializada en el sector de la organización de cursos de idiomas y programas de formación en el extranjero⁸.

Su fundación surge en el año 1998 a través de un viaje a Londres de su directora y CEO, Fanny Terol, en el que decide que lo que ella ha vivido puede ser el comienzo de organizar, para otras personas, una experiencia similar.

Por tanto, Class Spain nace con la organización de viajes para aprender idiomas con un público definido: personas mayores de edad -adultos-. Más tarde, se dan cuenta de la necesidad imperiosa que hay en España de aprender idiomas y, como es una tarea que se puede realizar desde una edad muy temprana, decidieron ampliar su oferta dentro de los particulares a un sector de clientes de menor edad: los llamados “junior”.

Más tarde, amplían su público a las empresas e instituciones, empezando por organizar programas exclusivos dentro de las mismas para sus equipos directivos o de Recursos Humanos, que son normalmente los que están en contacto con clientes extranjeros y necesitan dominar otros idiomas. Dentro de este sector, empiezan también a ofrecer sus programas a todo el personal de las empresas que quisieran colaborar, así como descuentos exclusivos extensibles a los familiares por el mero hecho de pertenecer a esas empresas colaboradoras.

⁸ Del sitio web de Class Spain: class-spain.es, sección Sobre Nosotros, URL del sitio: <https://class-spain.es/>

Es en 2010 cuando expanden sus horizontes y deciden abrir sus puertas a otro continente. Abren una oficina en Ciudad de México (México), donde empiezan a realizar la misma actividad, además de ofrecer también programas del mismo tipo en España. Con esto, se asientan con éxito en otro país, convirtiéndose en una empresa con trayectoria internacional⁹.

Su internacionalización no acaba ahí, Class Spain también cuenta con una persona representante de sus programas en Chile y otra de Venezuela en Madrid y, con ello, atraen clientes de dos países más del continente americano.

2. FUNCIONES

Respecto a las funciones de la empresa, Class Spain desempeña diversos papeles:

En las primeras tomas de contacto con los clientes (particulares) y a lo largo de toda la relación cliente-empresa, su personal lleva a cabo el asesoramiento para la elección del destino y del tipo de programa ideal según lo que esté buscando el cliente y atendiendo a sus características y necesidades.

En el caso de las empresas e instituciones colaboradoras, Class Spain también desempeña el papel de asesoramiento, aunque de otro tipo, pues una o varias personas del equipo estudian las necesidades y condiciones de la entidad que solicita el/los programa/s y, más tarde, se ofrecen varias alternativas. Normalmente se realiza una presentación, posterior a la primera toma de contacto, con las distintas opciones, y la empresa/institución cliente decide cual o cuales quiere ofrecer a sus empleados o alumnos (en caso de programas escolares).

En términos generales y, en lo que respecta a su relación con sus empresas proveedoras, Class Spain actúa como intermediario entre los organizadores de los programas en los destinos concretos (colegios, universidades, instituciones, campamentos, etc) y el cliente final (particulares o empresas/instituciones).

En cuanto a la relación con los clientes (tanto particulares como empresas/instituciones), una vez deciden el tipo de viaje, Class Spain organiza absolutamente toda la experiencia. Realizan un paquete completo en el que se incluye el programa elegido, todas las comidas,

⁹ Del sitio web de Class Spain: class-spain.es, sección Sobre Nosotros, URL del sitio: <https://class-spain.es/>

el alojamiento, las actividades diarias, excursiones, el transporte, los pertinentes traslados...etc. Eso sí, los clientes tienen la posibilidad de reservarse por cuenta propia el transporte -billete de avión, normalmente-.

Elaboran programas “tailor made”, esto es al gusto del cliente. No sólo ofrecen programas pre-hechos, sino que crean paquetes de viaje en función de los gustos y/o requerimientos del cliente. Siempre trabajando mano a mano con estos últimos.

3. RESUMEN DE LA ACTIVIDAD

Además de los cursos de idiomas más tradicionales, Class Spain incluye en su oferta dos tipos de programas para distintos sectores de clientes:

Por un lado, la realización de postgrados, másteres y cursos diversos en una amplia gama de ramas de actividad académica y profesional. Todos ellos realizados, eso sí, en países extranjeros, a través de su colaboración con instituciones mundialmente conocidas como Le Cordon Bleu para cocina, University of Arts London para disciplinas artísticas, o Manchester City para fútbol, o Yale University. A su vez, en España (que también es un país extranjero para sus clientes de México, Chile o Venezuela) colabora con universidades privadas de prestigio como las pertenecientes al grupo CEU, Nebrija, IE o CUNEF.

Por otro lado, para los estudiantes más pequeños, la realización de cursos académicos dentro de la etapa escolar. Colabora con colegios privados bilingües de gran prestigio mundial, como pueden ser los del grupo educativo Globeducate¹⁰ y/o Nord Anglia¹¹, situados en muchos países, también en España.

Es de gran importancia aclarar que Class Spain es una empresa minorista, ya que ofrece al cliente final el servicio de contratación del programa elegido en el extranjero, la gestión del alojamiento y manutención, y la compra de los billetes de avión y traslados necesarios, para ofrecer al cliente un servicio completo todo incluido. Además, también asesora según

¹⁰ Del sitio web de Globeducate International Schools: [globeducate.com](https://www.globeducate.com), sección Our schools, URL del sitio: <https://www.globeducate.com/>

¹¹ Del sitio web de Nord Anglia Education: [nordangliaeducation.com](https://www.nordangliaeducation.com), sección Our schools, URL del sitio: <https://www.nordangliaeducation.com/>

el perfil del estudiante/cliente cuál o cuáles son los programas más interesantes para su desarrollo y aprendizaje.

El objetivo principal de la empresa es que sus clientes vivan los idiomas elegidos en los países donde se hablan y, que aprendan y/o perfeccionen distintas disciplinas/vocaciones, en cerca de 25 países de los 5 continentes: Diseño, Moda, Danza, Arte, Business, Cine, Cocina, Dirección de Hotel, Teatro, Música, Finanzas, Comunicación, etc¹².

Algo a destacar es que todas las instituciones educativas con las que trabajan son visitadas personalmente por alguien de la empresa y, además, son las de mayor prestigio de cada país y número 1 del mundo en cada disciplina, además de contar con las certificaciones de calidad y numerosos reconocimientos internacionales.

III. ANÁLISIS DE LAS TRES DIMENSIONES DE ABELL

El modelo de Abell¹³ se utiliza para definir el mercado de referencia de una empresa, así como sus productos mercado y su mercado relevante. En síntesis, es una herramienta de planificación estratégica cuya finalidad es conocer el mercado en el que la empresa está activa, así como aproximarse a dónde no lo está.

Es importante identificar tres de los conceptos básicos del marketing estratégico y hacerlo de forma concreta en la empresa Class Spain:

- El **mercado de referencia** es el conjunto de consumidores que comparten una sola necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través de alguna de las alternativas tecnológicas disponibles.

Para Class Spain, el mercado de referencia lo forman las personas físicas, ONG's -ya que también cuentan con programas de voluntariado-, empresas, colegios, universidades, e incluso el propio Estado -a nivel nacional o a través de las Comunidades Autónomas (en adelante, CCAA)- mediante el ofrecimiento de becas o ayudas para la realización de programas cuya finalidad sea aprender idiomas y/o expandir su conocimiento en esa área ya que, realmente, es la

¹² Del sitio web de Class Spain: class-spain.es, sección Sobre Nosotros, URL del sitio: <https://class-spain.es/>

¹³ Del sitio web Marketing esencial: marketing-esencial.com, sección Marketing general, URL del sitio: <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/>

necesidad que se busca satisfacer. Ahora bien, esa satisfacción puede no solo se consigue hace efectiva a través de una experiencia internacional viajando, otras alternativas para lograr el fin de aprender un idioma podrían ser asistir a clases individuales o grupales en una academia presencial u online, una inmersión en alguna de las colonias británicas que tenemos en España, el visionado de series y películas en el idioma deseado o, incluso, ir a campamentos de verano en los que se hable el idioma que se pretenda aprender pero sin salir del país.

- El **producto-mercado**, por su parte, queda formado por el macrosegmento de compradores dispuestos a satisfacer una necesidad de una forma tecnológica concreta.

Class Spain tiene tres productos mercado: primero, los particulares que pueden y quieren viajar para aprender, y que buscan asesoramiento y ayuda en una empresa de viajes minorista que les prepare un paquete completo.

Segundo, las empresas que quieren que su personal aprenda o perfeccione ciertos idiomas a través de una experiencia internacional organizada por una empresa de principio a fin, siendo la propia empresa la que proporciona ese viaje. Dentro de este sector, también hay empresas colaboradoras que lo que quieren es ofrecer a su personal la posibilidad de hacer un viaje para aprender idiomas a través de Class Spain ofreciéndoles un descuento, pero al margen de su relación empresarial con el empleado.

Tercero y último, los colegios, universidades e instituciones educativas que incluyen en su programa educativo la posibilidad de realizar este tipo de viajes para aprender idiomas ofreciendo todo el paquete completo, así como los que lo ofrecen, pero no de forma integrada en el propio programa educativo anual, sino a través de un descuento o promoción atractiva.

- Por último, el **mercado relevante** hace referencia a la parte del mercado de referencia en la que realmente se encuentra y compite una empresa en concreto, es la suma de sus productos-mercado.

En el caso de Class Spain, su mercado relevante está formado por los tres producto-mercado arriba mencionados: las personas, ya sean particulares o a través de cualquier empresa o institución, que tienen la necesidad y voluntad de aprender y/o mejorar su conocimiento de otros idiomas distintos al materno,

ligado a una experiencia internacional a través de un viaje. Entra en juego también la capacidad económica, ya que no solo hace falta querer, también poder hacerlo.

En cuanto al Modelo de Abell en sí, este cuenta con tres dimensiones:

- **Necesidades / Funciones:** Class Spain cubre la necesidad básica de aprender o perfeccionar idiomas, que hoy en día es muy necesario para ampliar competencias personales y profesionales.
- **Compradores:** los compradores (en este caso, clientes) de Class Spain son particulares adultos que contratan, o bien para ellos o para sus hijos/sobrinos/nietos menores de edad con la finalidad de que realicen este tipo de viajes. También colaboran con empresas o instituciones (entre otras, la UMH), a las que les ofrecen programas diseñados para su personal.
- **Alternativas tecnológicas:** las alternativas existentes a contratar a través de Class Spain podrían ser buscarse el viaje uno mismo sin intermediario, hacerlo directamente a través de los mayoristas (colegios, instituciones, residencias), ir a clases semanales en una academia convencional, hacer cursos a través de internet, ver vídeos explicativos en plataformas públicas y gratuitas como Youtube, aprender el idioma deseado viendo películas y series en versión original, etc.

Las tres dimensiones de Abell de Class Spain serían las siguientes:

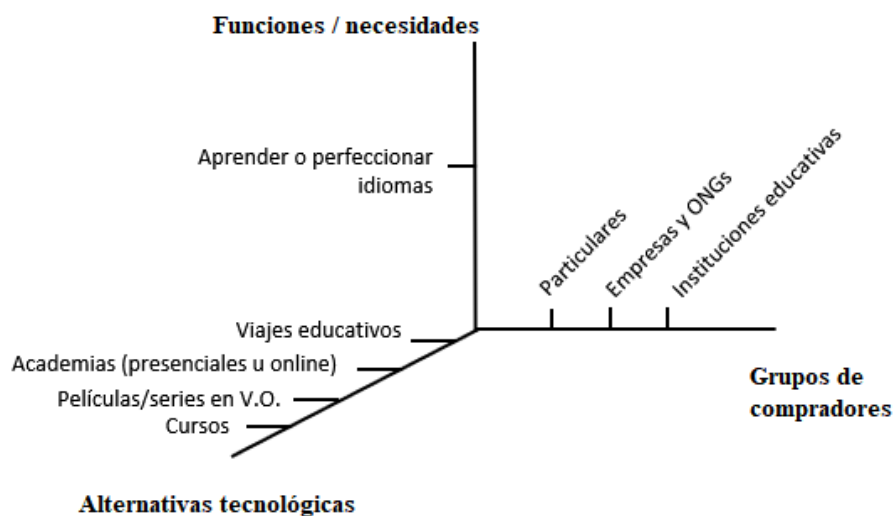


Imagen 1- Modelo de Abell Class Spain. Elaboración propia.

IV. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo¹⁴ es el segmento concreto del mercado al que se dirige un producto en particular (en este caso, un servicio). Suele definirse en términos de edad, género u otras variables socioeconómicas.

Para ubicar y seleccionar el mercado objetivo de una empresa hay que llevar a cabo una serie de pasos:

- Segmentación del mercado
 1. Identificar las variables/criterios de segmentación

	Generales
Objetivos	<p>Demográficos: si pensamos en los clientes particulares, estos son mujeres y hombres mayores de edad, puesto que son los que tienen la capacidad para contratar y pagar los cursos.</p> <p>Si, en otro caso, nos fijamos en las empresas e instituciones, los contratantes son las mujeres y hombres mayores de edad responsables del departamento concreto que lleve el tema de viajes y/o idiomas de cada empresa -normalmente, Recursos Humanos o Dirección-.</p> <p>En cuanto al Estado y/o sus CCAA, los encargados de la contratación del servicio son también los hombres y las mujeres encargados de los programas de becas y/o ayudas.</p> <p>Socioeconómicos: referente a los particulares han de tener, generalmente, un nivel de ingresos medio-alto y estable, con posibilidad de realizar estos viajes.</p> <p>En el caso de las empresas, instituciones y Estado/CCAA, es necesario que tengan ese gasto previsto en sus presupuestos establecidos anualmente.</p>

¹⁴ De la tesina: Posicionamiento y Determinación del Mercado Objetivo Potencial de Dimarsa S.A., DE Jonatan Ismael Cáceres Carrasco y Cristian Alejandro Vega Sepúlveda. Pág. 18.

	<p>Geográficos: los clientes pueden ser de cualquier lugar ya que, con internet, se puede contratar desde cualquier sitio. Pero, en principio, los clientes son, de forma mayoritaria, de la provincia de Alicante, así como de los países en los que Class Spain tiene oficina, España y México.</p>
Subjetivos	<p>Personalidad: las personas que realizan este tipo de experiencias suelen ser gente abierta con ganas de conocer mundo, personas y culturas distintas. Con personalidad sociable, ambiciosa, aventurera y con intención y muchas ganas de aprender.</p> <p>Estilos de vida: aventurero, extrovertido, orientado al aprendizaje y la búsqueda de nuevas experiencias.</p>

Tabla 1- Criterios para segmentar utilizados por Class Spain. Elaboración propia.

Referente a los criterios objetivos y, de manera más específica, los clientes de este tipo de servicios -tanto si nos referimos a los particulares como si lo hacemos a las empresas e instituciones- son personas que, normalmente, tienden a investigar y buscar las distintas alternativas existentes, pues suelen ser muy sensibles al precio.

Además, hay un gran porcentaje de clientes que acuden a la empresa por recomendación de otros clientes, así como contratación de los servicios año tras año. Asimismo, es bastante usual en el caso de los viajes grupales, que la contratación se lleve a cabo directamente con un grupo de amigos y/o compañeros y, también, repetir experiencia con ese mismo grupo más de un año.

En cuanto al lugar de compra, los particulares suelen pedir información a través de la web o el correo electrónico, pero casi siempre buscan conocer al equipo humano detrás de la pantalla de forma presencial en la oficina para, así, contratar. En cuanto a las empresas e instituciones, éstas suelen preferir, previo contacto telefónico o por correo electrónico, una reunión presencial para ampliar información y hablar de las posibles alternativas de colaboración.

Por otra parte, en referencia a los criterios subjetivos y, de forma específica, los clientes, sean del tipo que sean, vienen buscando seguridad, fiabilidad en la empresa, una buena relación calidad-precio y un viaje que realmente sirva para aprender. Es por eso por lo que, año tras año, como se ha comentado anteriormente, aumenta la cantidad de clientes que acuden a la empresa por recomendación de otros, por el “boca a boca” y las buenas experiencias.

2. Segmentar el mercado
 3. Desarrollar los perfiles de los segmentos
- Definición del público objetivo
4. Valoración del atractivo de cada segmento

Existen ocho indicadores que nos dicen si un segmento de mercado es o no atractivo, centrándonos en los particulares, que son la mayor parte de clientes de Class Spain:

Potencial de ventas: se refiere a lo que la empresa podría llegar a vender. Esto varía cada año ya que, en parte, depende del momento económico en el que se encuentre la población, porque cuando la economía va bien la gente invierte más en experiencias para aprender idiomas, puesto que cuando no va tan bien, eligen otras alternativas más económicas para suplir esa necesidad, como ir a una academia o tomar un curso corto.

- Tamaño: la población objetivo de Class Spain es muy amplia.
- Crecimiento: no es un sector en crecimiento, pues se mantiene estable conforme crece la población. El envejecimiento de la población y la falta de natalidad son dos factores negativos para este tipo de empresas, pues los clientes suelen rondar entre los 8 y los 60 años.
- Estable: es un sector estable porque, aunque las personas crezcan, siempre va a haber nuevos clientes dispuestos a viajar al extranjero para aprender o perfeccionar un idioma.
- Respuesta diferenciada a las acciones de marketing mix: el mercado al que se dirige Class Spain, en parte es permeable porque muchos clientes acuden a la empresa por recomendación y por la variedad de programas, pero, por otra parte, también pueden buscar en otras empresas similares por los mismos motivos además de los precios.
- Identificable

- Accesible: hoy en día con el avance de las redes sociales y el uso para todo del internet, el segmento de clientes de Class Spain es fácilmente localizable y accesible.
- Defendible: Class Spain tiene ventajas competitivas fácilmente identificables puesto que no solo se limita a ofrecer “cursos de idiomas en el extranjero”, si no que va más allá, ofrece educación internacional. No solo cuenta con programas de idiomas básicos, sino mezclados con distintas disciplinas, además de años escolares, programas de estudio + trabajo, programas de voluntariado, etc.

5. Selección del público objetivo

6. Elección de una estrategia de cobertura para el/los segmento/s

En los inicios de su actividad empresarial, Class Spain utilizaba una estrategia de concentración porque contaba con un único segmento de clientes (particulares adultos), a los que les ofrecía programas destinados en exclusiva a ellos. Se vendían sobre todo viajes individuales y no necesariamente en verano, sino durante todo el año, ya que la disponibilidad de una persona adulta no tiene por qué ser mayor en la época estival.

Más adelante, al abrirse al sector de particulares “junior”, llevó a cabo una estrategia de diferenciación, ya que a cada tipo de cliente le ofrecía un tipo de programa distinto. Mientras los adultos iban más encaminados a viajes individuales a lo largo de todo el año, los “junior” hicieron que triunfase el sistema de viaje de verano en grupo, ya que es cuando aumenta su disponibilidad por encontrarse de vacaciones y, es preferible el sistema de viaje acompañado con monitor.

Hoy en día, en 2023, considero que Class Spain sigue utilizando una estrategia de diferenciación, ya que ha ampliado su cartera de servicios, haciendo así que sean más concretos para cada segmento (ejemplo: bailarines-programa de danza, etapa escolar-año académico en Canadá, para el sector empresas/instituciones-programa intensivo de inglés empresarial/escolar, etc.)

Fijación de estrategias de posicionamiento

7. Identificar conceptos de posicionamiento para cada segmento

8. Seleccionar, desarrollar y comunicar el concepto de posicionamiento elegido

V. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO

Uno de los objetivos prioritarios de cualquier empresa es crecer.

El crecimiento empresarial puede verse desde muchos puntos de vista, ya que se puede crecer de muchas formas: en cuanto al número de clientes, refiriéndonos a los beneficios financieros obtenidos, o en la cantidad de proveedores o de empleados, entre otros.

1. MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF

Actualmente existen dos vías a través de las cuales una empresa puede crecer: producto y mercado.

La matriz de crecimiento de Ansoff¹⁵ es una herramienta de análisis de marketing estratégico que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Es decir, sirve de guía a cualquier empresa que se encuentra interesada en crecer, ya sea con los productos actuales o a través de productos nuevos, así como en el mercado en el que actualmente participa o mediante la expansión a otros mercados nuevos.

La anterior matriz cuenta, a grandes rasgos, con dos estrategias de crecimiento distintas:

Estrategias de crecimiento intensivo: se llevan a cabo cuando todavía quedan oportunidades de crecimiento tanto de producto como de mercado, son las que menor riesgo estratégico entrañan. Dentro de estas encontramos tres tipos:

- **Penetración:** consiste en un crecimiento a través del producto actual y dentro del mercado actual. Con esta estrategia la empresa pretende experimentar un aumento de las ventas sin modificar su oferta.

Class Spain podría llevar a cabo esta estrategia aumentando la difusión de su oferta invirtiendo en nuevas campañas publicitarias, sacando promociones que consigan atraer nuevos clientes sin salirse, eso sí, de su mercado actual y/o que supongan una ventaja con respecto a la competencia.

¹⁵ Del sitio web de Economipedia: economipedia.com, sección Definiciones -Matriz de Ansoff-, URL del sitio: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

- Desarrollo de mercado: es una estrategia de crecimiento que se basa en crecer en cuanto al mercado respecta. Es decir, significa abrirse a mercados nuevos, pero ofreciendo el producto actual.

En el caso de Class Spain y como se ha comentado en el apartado de las tres dimensiones de Abell, hay más posibles clientes que los que ya tiene la empresa (particulares y empresas/instituciones). En este momento lo vemos reflejado, ya que una estrategia de desarrollo de mercado consistiría en, ofreciendo los mismos programas, conseguir acceder a mercados nuevos que valorasen esta forma de aprender idiomas.

Se podría hacer, o bien expandiendo la oferta hacia mercados relevantes distintos de los actuales, o moviendo directamente el lugar de venta a otro en el que no se encuentre la empresa actualmente.

- Desarrollo de productos: significa que la empresa amplía la oferta de sus productos, pero dentro del mercado en el que opera actualmente.

En cuanto a Class Spain se refiere, para cumplir con esta estrategia, podría lanzar programas nuevos o, también, añadir mejoras o extras a los ya existentes, logrando así ofrecer un producto nuevo o semi nuevo al mismo mercado.

Estrategias de crecimiento diversificado: solo existe una y se ejecuta cuando, o bien en el mercado en el que opera la empresa en la actualidad se han agotado las posibilidades de expansión o rentabilidad, o bien resulta imposible hacer frente a la competencia porque esta se encuentra en ventaja competitiva y hay que buscar nuevos mercados o, también, porque han aparecido nuevos mercados más atractivos que pueden hacer que la empresa en cuestión vea su rentabilidad aumentada.

- Diversificación: como su nombre indica, es la única estrategia de crecimiento diversificado y se utiliza para abrirse a un nuevo mercado con un nuevo producto, es decir, es una forma de ampliación bilateral, de las dos vías de crecimiento empresarial posibles de forma simultánea.

Class Spain podría abrirse a nuevos mercados ofreciendo nuevos productos destinados a un público distinto al que tienen en la actualidad, pero guardando un vínculo claro con la actividad actual (diversificación relacionada) o, de lo contrario, sin guardar relación con ella (diversificación no relacionada).

Ahora bien, de forma un poco más concreta, algunas de las estrategias de crecimiento que podría llevar a cabo Class Spain, -a modo de ejemplo- orientándonos por los conceptos esclarecidos anteriormente, podrían ser:

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	<p align="center">PENETRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promocionar los programas en carteles publicitarios cercanos a colegios, institutos y universidades. -Hacer un descuento de 300€ por matriculación a principio del año. -Hacer un descuento del 5% si el cliente contrata año tras año. 	<p align="center">DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer un programa de inglés jurídico junto a Harvard University. -Añadir dos excursiones extra de forma gratuita en el programa de Calgary. -Ofrecer, dentro del programa ya existente de Danza en Londres, la posibilidad de hacer un intensivo de ballet.
MERCADO NUEVO	<p align="center">DESARROLLO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participar en una feria internacional a la que acuden empresas y particulares de otros países distintos a los que ya nos encontramos (España, México, Chile y Venezuela). -Crear campañas publicitarias y difundirlas por varios países de Europa. -Intentar conseguir que alguna ONG promocióne los programas de voluntariado ofrecidos. 	<p align="center">DIVERSIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -<u>Relacionada</u>: abrir, dentro de la oficina de Alicante, una academia de idiomas. -<u>No relacionada</u>: ofrecer en los destinos la comida casera hecha por empleados propios que se dediquen exclusivamente a eso.

Tabla 2- Matriz de Ansoff de Class Spain. Elaboración propia.

2. OBJETIVOS DE MARKETING

1. Fidelizar al 5% de los clientes de este año para que sigan viajando año tras año, ganando así distintas generaciones de clientes de una misma familia.
2. Conseguir que el 20% de los clientes actuales reciban correctamente y lean la información que se les envía de forma semanal o mensual sobre los nuevos destinos y promociones.
3. Lanzar, al menos, dos programas nuevos al año.
4. Realizar el seguimiento del 70% de las experiencias antes, durante y después de la contratación de los programas. Así, Class Spain lograría conocer la satisfacción del cliente con la ejecución del programa, así como con el servicio de la empresa en sí mismo.
5. Acudir a tres de las ferias nacionales de educación y turismo durante el próximo año para posicionar a la empresa en buen lugar en el mercado actual.
6. Aumentar un 15% anual la cifra de clientes particulares.
7. Crear al año, al menos, un acuerdo nuevo de colaboración con una empresa/institución proveedora de programas.
8. Crear, de forma anual, entre dos y cuatro acuerdos con empresas/instituciones que contraten los servicios de Class Spain.
9. Lograr, de ahora a tres años, que la Comunidad Valenciana ofrezca algún tipo de beca o subvención para alguno de los programas de Class Spain.
10. Contratar un consultor SEO que posicione en el buscador de Google a Class Spain.

3. CAMPAÑAS REALIZADAS

En los últimos años se han realizado campañas de nuevos (y antiguos) clientes como, por ejemplo:

- Descuentos por matricular a más de un miembro de la familia (en caso de los clientes “junior”), por contratar antes de x fecha, por pagar de forma anticipada la reserva de la plaza y el vuelo, por pagar todo el curso directamente, por el cambio de divisa...entre otros. Este tipo de campañas ayudan a Class Spain a cumplir con el objetivo número 1 (fidelizar clientes de una misma familia).

En 2017 se empezaron a realizar “descuentos por hermano” de 250€ por viaje con la finalidad de que las familias contratantes tuviesen más facilidades a la hora de

querer matricular a más de un hijo, así como que no “eligiesen” entre ellos para que viviese la experiencia.

En 2022, por la bajada del dólar canadiense y la pronta compra de los billetes de avión por parte de la empresa, se ofreció un descuento de 300€ para los clientes que eligiesen alguno de los programas ofrecidos a Canadá (para el verano de 2023 o el curso escolar 2023-2024) y se matriculasen entre septiembre y diciembre.

- En algunos destinos se han añadido excursiones, visitas y demás experiencias de forma gratuita. Este tipo de medidas contribuyen a la captación de nuevos clientes, pudiendo por ello contribuir con el objetivo número 6, consistente en aumentar la cifra de clientes particulares que son, al fin y al cabo, los que realizan este tipo de programas.

Para los estudiantes que hiciesen el curso académico en Ottawa (Canadá) en el año posterior a la crisis ocasionada por el COVID-19, para atraer a algunos de los clientes interesados pero que seguían con miedo y dudas, Class Spain corrió con los gastos de forma excepcional (a diferencia del resto de años, que lo paga el estudiante a parte y directamente al distrito canadiense) de uno de los viajes anuales organizados para los estudiantes internacionales: Toronto + Cataratas del Niágara.

En 2020, debido a la bajada de la libra esterlina por el triunfo del Brexit, Class Spain añadió a las actividades incluidas del programa de Londres, entradas para ver el famoso musical Wicked.

- Class Spain cuenta con distintos convenios con empresas a las que se le ofrece descuentos, plazas exclusivas, facilidad a la hora de realizar los procesos de pago y admisión en distintos colegios, universidades y programas exclusivos. Por ello, sirve de ayuda para conseguir los objetivos 7 y 8 y, además, los convenios con empresas se pueden conseguir a través de la participación del personal de Class Spain en alguna feria, pudiendo cumplir así con el objetivo 5. También se podría trabajar para lograr el objetivo 9.

- En 2021, post pandemia, Class Spain grabó un video¹⁶ de promoción que consiguió alcanzar bastante público.
- Ahora, en 2023, se está buscando captar clientes a través de las redes sociales porque, aunque normalmente los clientes de Class Spain suelen ir a la oficina directamente por algún contacto o simplemente por estar paseando por el centro de Alicante y encontrarla, es de gran importancia hacer contactos online, ya que es lo que más se utiliza ahora mismo.

Para su logro se ha contratado a una empresa que gestiona las redes sociales, sobre todo Instagram para dar difusión de los programas que ofrece Class Spain. Por otro lado, van a actualizar y rediseñar la página web para que sea más intuitiva y se adapte a las novedades y peticiones de la sociedad actual. Todas estas medidas conducen al cumplimiento de los objetivos 2, 4 y 10 ya que, poco a poco, la digitalización va fluyendo por toda la empresa y, a través de las redes sociales se informa a los clientes de las novedades y también se obtiene un *feedback* sobre las experiencias y el nivel de satisfacción.

4. POSIBLES CAMPAÑAS

Con las campañas realizadas que se detallan en el punto anterior, podemos conocer si las ya realizadas sirven o sirvieron en su día, si se van a volver a hacer y, a parte de esas, si hay alguna más que Class Spain pudiese realizar para crecer.

Primero, analizamos las campañas ya realizadas:

- En cuanto a las campañas llevadas a cabo a través de descuentos, la primera que se menciona empezó a hacerse en 2017 y se ha hecho perpetua, ya que esos descuentos por matricular a más de un hermano atraen a clientes que querían mandar a varios de sus hijos pero que sin ese descuento no se lo habían planteado. Además, ha habido varios casos a lo largo de los años en los que se lleva aplicando que, en un primer momento, los padres (por cualquier motivo, normalmente

¹⁶ Del sitio web de Vimeo: vimeo.com, canal de Class Spain user9140985, URL del sitio: <https://vimeo.com/533088994>

académico) solo iban a matricular a uno de sus hijos y, al enterarse de esta ventaja, acabaron mandando a más de uno.

El descuento de 300€ ofrecido para las matrículas a Canadá fue puntual porque se debió a la compra muy anticipada de los vuelos y el temor a que no se vendiesen y perder ese dinero. Eso sí, supero las expectativas de Class Spain ya que, en un principio, se hizo para perder el menor dinero posible y, finalmente, se obtuvo beneficio porque se llenaron las plazas que se habían comprado y, de hecho, se tuvieron que reservar más billetes de avión, pues 24 clientes (13 del grupo de verano y 11 de año académico) se aprovecharon del descuento ofrecido.

- Sobre las campañas realizadas a través de añadir excursiones, visitas y demás experiencias de forma gratuita, los dos ejemplos ya realizados fueron puntuales por casos excepcionales y, de forma idéntica, no se van a repetir. Aunque sí que puede que por otros motivos se añadan otras cosas a otros programas distintos. En el caso de incluir sin coste el viaje a Toronto + Cataratas del Niágara, este solo fue un regalo excepcional y puntual de ese año por la situación que habíamos pasado con el COVID-19. Pero sí, funcionó muy bien ya que, aparte de que dos de las clientas decidieron contratar finalmente por este motivo, a día de hoy nos siguen preguntando por la existencia de esa promoción, lo que deja ver que funcionó bien y caló en las personas que lo disfrutaron, ya que luego lo comentaron como algo positivo por parte de la empresa. En cuanto al extra del musical de Wicked, no sabemos si fue exactamente por eso o porque el programa en sí triunfó, pero ese mismo año se llenó, siendo de 15 el número de integrantes del grupo del programa de verano en Londres del 2020.
- Sobre las facilidades que Class Spain les brinda a las empresas con las que colabora, por tema de protección de datos no puedo facilitar los datos de los convenios, pero sí, por ejemplo, exponer que, en este año 2023, gracias a las colaboraciones firmadas con diversos colegios como San Alberto Magno o San Francisco de Paula, o con universidades como la UMH o la Anáhuac de CDMX, se han conseguido más de 50 nuevos clientes.
- El video promocional “Class Spain y tu futuro” se subió a Instagram el 19 de marzo de 2019, consiguiendo 361 visualizaciones. Estadísticamente no se puede

saber cuántas personas contrataron por haber visto el vídeo, pero sí que conocemos que tuvo bastante alcance. Se volverán a hacer videos promocionales porque siempre son campañas atractivas y que funcionan.

- Por último, queda analizar el actual inicio en el desarrollo de las redes sociales, pero como se está empezando a hacer ahora, no hay análisis posible de los resultados obtenidos, aunque supongo que irá bien porque hoy en día se trabaja mucho a través de las redes.

Segundo, proponemos posibles campañas nuevas:

- Crear una plataforma para que los clientes puedan contratar de manera más fácil y puramente online. Para esto se podrían contratar los servicios de Edvisor, que ofrece una herramienta destinada a facilitar la tarea del cliente y de la empresa a la hora de contratar dentro del sector de la educación. La tarifa¹⁷ es de 30\$ al mes por usuario y una cuota de instalación del programa de 500\$, teniendo en cuenta que Class Spain necesitaría cuentas para cuatro usuarios (los empleados de la oficina de Alicante), la inversión inicial sería de 620\$ el primer año y, de 120\$ durante el resto de los años.
Esta plataforma podría ayudar a difundir novedades de la empresa, cumpliendo así con el objetivo 2.
- Mover su presencia en redes sociales, aumentando su número de visualizaciones y modernizándose en ese sentido para, así, llegar a más tipos de clientes.
- Elaborar planes publicitarios a fin de darse a conocer entre los clientes potenciales.
- Mostrar experiencias de los alumnos y monitores para publicitar los programas ofrecidos.
- Enviar correos a los clientes de forma más asidua con los programas nuevos y disciplinas atractivas. Informar de forma continuada a nuestros clientes de los nuevos destinos y actividades de acuerdo con sus preferencias y gustos. Para ello sería de gran utilidad contar con un apartado en la web de la empresa al que se pudiese acceder con usuario y contraseña para, además, poder disfrutar de ofertas exclusivas, en cumplimiento del objetivo 2.

¹⁷ Del sitio web de Edvisor: edvisor.io, sección Precios, URL del sitio: <https://www.edvisor.io/es/pricing>

VI. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva¹⁸ es el plan de una empresa que, visto a largo plazo, le sirve para explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar las oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. Es decir, la aplicación de las estrategias competitivas tiene como objetivo el desarrollo de ventajas competitivas, entendidas como ciertas características que la diferencien del resto de las empresas con las que compite, pudiendo lograr una posición ventajosa para, así, obtener mayor rentabilidad.

Dentro de las estrategias competitivas que existen, vamos a analizar dos de las contribuciones más importantes de la literatura sobre estrategia empresarial¹⁹, que son estrategias en relación con el entorno y a los competidores:

1. Miles y Snow (1978)

Estos autores definen distintas estrategias en relación con el entorno, que se caracterizan por el espíritu emprendedor en el desarrollo de producto-mercado, y se refieren a cuatro roles posibles distintos, que pueden variar en el tiempo, no son perpetuos.

Los roles son cuatro, y van desde un grado mayor de espíritu innovador hasta la última, en la que la actitud innovadora es prácticamente inexistente²⁰:

- a. Estrategia prospectora: es una característica propia de una empresa que tiene un dominio amplio del producto-mercado en el que trabaja y que lo redefine de forma periódica. Su objetivo suele ser liderar la innovación y el cambio, así como ser pionera en su sector.

Para lograr lo anterior, son empresas que se muestran activas a la hora de buscar nuevas oportunidades, responden con celeridad a los cambios que se producen en el mercado (siempre que no sean ellas las que los generen), son pioneras en nuevas áreas de mercado y a través de nuevos productos, promueven el cambio en el resto de las empresas competidoras y, eso sí, no siempre consiguen mantenerse en todos los mercados a los que entran, pues no todas las innovaciones triunfan.

¹⁸ Del sitio web de OBS Business School: [obsbusiness.school](https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento), sección Blog, URL del sitio: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>

¹⁹ De la revista: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.6, núm. 2 (1997), Pág. 33.

²⁰ Del libro: Principios de marketing estratégico, Pág. 167.

- b. Estrategia analizadora: es una característica de una empresa que redefina su producto-mercado para mantener en el tiempo y proteger sus negocios. Su objetivo es no perder la posición en la que se encuentra en el mercado y tan solo realiza movimientos cuando analiza la situación en la que se encuentra y el riesgo estratégico es bajo.

Para ello, trabajan en realizar cambios moderados en la definición de sus mercados intentando siempre mantener una línea estable y limitada de productos y/o servicios. Su posición varía en función de en el mercado en el que se encuentren, en los mercados dinámicos son seguidoras de las empresas innovadoras y, en el caso de los mercados maduros, suelen ser eficientes y prudentes.

- c. Estrategia defensora: esta estrategia la llevan a cabo las empresas que quieren redefinir su producto-mercado de forma limitada para asegurar su supervivencia a largo plazo. Su objetivo es conservar la posición que ya han alcanzado.

Para seguir esta estrategia, las empresas llevan a cabo un desarrollo del producto con el que ya trabajan (normalmente lo modifican) en el área de mercado que ya atienden. Además, se caracterizan por no ser líderes en el proceso tecnológico de la industria en la que se encuentran y, también, tienden a ignorar los cambios que no encuentran relacionados directamente con su área de operaciones, es decir, no atienden a las tendencias que no afectan a su área de negocio.

- d. Estrategia reactiva: algunos autores como Munuera opinan que esta estrategia no es recomendable porque es una característica de las empresas que no tienen un objetivo estratégico concreto y, además, no redefinen su producto-mercado.

No tienen una orientación hacia el mercado tan consistente como la que sí que tienen las empresas con las que compiten, no ven la estrategia como una herramienta a largo plazo, sino que viven el día a día, no pueden ni quieren asumir los riesgos que conlleva desarrollar un nuevo producto o

abrirse a un nuevo mercado y no muestran una estrategia comercial ni activa ni agresiva, sólo responden cuando el entorno les presiona.

Referente a Class Spain, partiendo de las estrategias desarrolladas por Miles y Snow (1978), considero que la estrategia que utiliza es, actualmente, la analizadora, puesto que ha aumentado su mercado para poder expandirse, aunque, aun así, intenta mantener una estabilidad en cuanto a que sigue ofreciendo los programas con los que se dio a conocer. Comparte el objetivo de este tipo de estrategia, porque su finalidad es mantener la posición que ya tiene con su tipo de clientes y con sus programas de siempre, pero, a su vez, ha analizado y justificado la existencia de programas más especializados mediante la demanda de sus clientes.

2. Kotler y Singh (1981)

Por su parte, estos autores definen distintas estrategias en relación con los competidores. Se trata de empresas que atienden de forma conjunta a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que se desarrollan en relación con las empresas competidoras.

Los autores definen tres estrategias distintas:

- a. Estrategia de líder: la empresa líder en un producto-mercado ocupa una posición dominante en cuanto al resto y es reconocida por sus competidores hasta el punto de que se convierte en un referente.

Estas empresas pueden actuar de tres formas: 1) Desarrollando la demanda primaria, es decir, no solo se beneficia de forma individual, sino que beneficia todas las empresas competidoras en conjunto; 2) Manteniendo su propia cuota de mercado, defendiéndose así de los competidores y; 3) Incrementando su cuota de mercado.

- b. Estrategia de retador: las empresas retadoras intentan expandir su cuota de mercado, pero de forma agresiva, suelen hacerlo atacando otras empresas con las que compiten intentando arrebatarles su cuota de mercado.

El objetivo principal de llevar a cabo esta estrategia suele ser crecer y convertirse en líder.

- c. Estrategia de seguidor: son llevadas a cabo por empresas que se encuentran por debajo del líder pero que no quieren atacarlo, ya que podría desencadenar un perjuicio en vez de un beneficio.

Las empresas que utilizan este tipo de estrategia suelen adaptar su comportamiento al entorno y alinear sus decisiones a las que toma el líder y, suele darse en mercados que no admiten mucha diferenciación, pero sí una alta elasticidad en los precios, por ahí es por donde atacan.

- d. Estrategia de especialista: las empresas que actúan bajo esta estrategia suelen ser pequeñas pero muy específicas, y están situadas en zonas con poco atractivo para las empresas líder, cuestión que les hace tener un riesgo muy bajo de ataque.

En lo que respecta a Class Spain, de acuerdo con las anteriores estrategias desarrolladas por Kotler y Singh (1981), considero que la estrategia que utiliza es la de ataque por rodeo del retador, puesto que busca ventajas competitivas a través de la diferenciación de los productos ofrecidos con respecto a los que suele ofrecer la competencia. Para ello, acude a varios segmentos sin explotar o menos explotados por las empresas del sector (como, por ejemplo, mediante el ofrecimiento de programas escolares o universitarios, entre otros, y no solo campamentos de verano).

VII. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

Vamos a analizar las características que diferencian a Class Spain en la actualidad en comparación con las empresas de su mismo sector, pensando en los programas, n

Si hablamos de los programas “junior” de verano, es decir, de los socialmente conocidos como campamentos de verano, Class Spain añade a los itinerarios que se ofrecen en cualquier empresa del sector, actividades optativas basadas en la diferenciación y la especialización. Estas tienen la finalidad de desarrollar los gustos de los clientes y ayudarles a encontrar o afianzar sus habilidades y vocaciones.

Aquí también entra el asesoramiento, una de sus funciones como empresa. Se pretende crear una relación de confianza con el cliente para conocer sus habilidades y gustos y, así, poder ofrecerle dentro del paquete completo del programa que se elija, algo que lo haga

aún más atractivo y llamativo para el cliente, para conseguir que su experiencia sea aún mejor y más completa.

PROGRAMAS

INGLÉS + GOLF FOTA ISLAND RESORT (12-17 AÑOS):

20 clases de inglés + 4 tardes semanales en Academia de Golf Fota (PGA).

INGLÉS + HÍPICA (12-17 AÑOS):

20 clases de inglés + 5 horas semanales de Hípica.

INGLÉS + RUGBY CON MUNSTER CLUB (13-16 AÑOS):

20 clases de inglés + 5 tardes semanales de Rugby y excursión de día entero a Thomond Park Stadium.

INGLÉS + FÚTBOL CON VALENCIA CF (12-17 AÑOS):

20 clases de inglés + 5 tardes semanales en Academia del Valencia CF+ equipación del club.

INGLÉS + STEM (12-17 AÑOS):

20 clases de inglés + 3 tardes semanales de actividades STEAM con profesionales.

INGLÉS PREPARACIÓN EXÁMENES CAMBRIDGE (16-19 AÑOS):

20 clases de inglés + 2 tardes semanales de preparación exámenes FCE-CAE. Duración: 4 semanas.

HOSPITALITY

El arte de dar la bienvenida a los visitantes es la industria en crecimiento más grande del mundo.

· SWISS HOSPITALITY

EXCELLENCE

Gestión hotelera suiza: Arte & Ciencia.

· PLANIFICACIÓN DE EVENTOS

Bodas, conferencias, Festivales Musicales & Gastronómicos.

· EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO

Desarrollo de habilidades de liderazgo, Innovación, Start-Up, Desarrollo del plan de negocio.

CULINARY CLUB

Aprender sobre las Artes Culinarias abre diversas opciones profesionales: de crítico gastronómico a gerente de restaurante, de sommelier a fotógrafo de alimentos. Disfruta explorando Suiza y aprendiendo los principios básicos de las artes culinarias.

· COCINAS EUROPEAS

· EMPRENDIMIENTO

· FOODPRENEUR

· CHOCOLATE Y PASTELERÍA

ENTREPRENEURSHIP

AND INNOVATION

· ENTREPRENEURSHIP

Aprenderás sobre la vida como empresario y la creación de tu propia empresa, siguiendo ejemplos de grandes empresarios de la historia y teniendo la oportunidad de desarrollar tus ideas en un proyecto potencial.

· LEADERSHIP

El arte de influir es algo que se puede aprender, desarrollar y dominar. Este curso te enseñará más sobre ti mism@, tu carácter y lo que se necesita para ser un líder, además de plantearte diversos retos.

Imágenes 2 y 3- Ejemplo de programas optativos. Revista junior Class Spain 2023.

Por otro lado, la oferta de programas en colaboración con colegios y universidades para el desarrollo de sus cursos no es usual en las empresas del sector, ya que no todas trabajan con clientes de otros países y, además, se centran en los cursos de idiomas como tal. Al expandirse a un mercado más puramente académico, muchos clientes acaban haciendo varios cursos con Class Spain, puede que conozcan la empresa por sus programas de idiomas, pero luego llevan a cabo muchos otros.

Otra característica que considero diferencial y que mejora la imagen y la fiabilidad de la empresa Class Spain es que, previamente a realizar acuerdos con proveedores, alguien de la empresa visita de manera presencial todas las instalaciones, pudiendo ver así el funcionamiento de la empresa y de los cursos que, posteriormente, va a ofrecer a sus clientes. Así, se cercioran de la seguridad y calidad de lo que realmente ofrecen y, en caso de tener algún problema, Class Spain siempre puede recurrir a las personas responsables del resto de empresas/instituciones con las que colabora, ya que alguien del personal (normalmente la directora) los ha conocido en persona de forma previa y mantiene una relación de mayor confianza con ellos que en el caso de un mero contacto por correo electrónico o llamada telefónica.

En cuanto a la danza, en 2008 se abrió un departamento solo para esta materia, ya que cuenta con dos programas innovadores que le abrieron paso en esta disciplina tan específica.

Por un lado, tiene un programa exclusivo diseñado en Londres diseñado desde el principio por la directora en colaboración con Danceworks, una de las mejores academias de la ciudad que se encuentra en pleno centro. Es un programa muy atractivo para las personas que disfrutan del baile, pues puede hacerse a partir de cualquier nivel y cuenta con numerosos tipos de estilos impartidos por profesionales de la danza.

DANZA (12-18 AÑOS) DEL 23 DE JULIO AL 6 DE AGOSTO. LUNES-VIERNES DE 10 AM A 13.40 PM.

Nuestro programa de Danza ha sido diseñado por Class Spain en colaboración con Danceworks, una de las escuelas de danza de mayor prestigio de Londres situada justo enfrente del famoso reloj de Selfridges, en Oxford Street.

Estilos: Ballet Clásico, Urban Street, Hip Hop, Afrobeat, Teatro Musical, Commercial/Jazz (Divas), Contemporánea, Bollywood Dance, Dancehall y Heels impartidos por profesores de prestigio internacional, profesionales del mundo de la Danza y de la industria del entretenimiento.

Actuación final: Durante las dos semanas de curso prepararemos la gran actuación final en nuestras instalaciones para mostrar todo lo que hemos aprendido. ¡Esperamos a vuestros familiares y amigos!

Inglés (opcional): Si además quieres mejorar tu aprendizaje y aumentar tu fluidez sin moverte de **Danceworks**, ¡recibirás una hora diaria de inglés durante la hora del lunch! Vivir el idioma en vivo entre bailarines hará que tus clases sean mucho más atractivas y el aprendizaje más eficaz.

Imagen 4- Programa Danza en Londres. Revista junior Class Spain 2023.

En segundo lugar, en el año 2015, Class Spain fue la primera empresa del mundo que llevó niñas y adolescentes al Festival de Flamenco de Jerez²¹, principalmente provenientes de México.

Las dos semanas de duración del festival son una inmersión en el mundo del flamenco. Por las mañanas, los alumnos tienen clases (a elegir según nivel y gustos) con bailarines y maestros profesionales e importantes. Por las tardes, Class Spain organiza excursiones y visitas por pueblos cercanos, un paseo en coche de caballos por Sevilla, catas en bodegas y espectáculos con caballos, entre otros. Por último, cada noche, los alumnos acuden a un espectáculo en el Teatro Villamarta protagonizado por un bailar profesional que, durante esas dos semanas, puede que sea su profesor.

Además, cabe reseñar que con este programa fue con el que Class Spain se introdujo y adquirió un renombre entre los clientes mexicanos porque, para ellos, el flamenco es un signo distintivo y, el primer grupo que viajó hasta Jerez para tomar clases con los maestros del flamenco quedó impresionado. Después de esa experiencia, año tras año, vienen a España y vuelven a revivir esa experiencia.

²¹ Del sitio web de Vimeo: [vimeo.com](https://vimeo.com/user9140985), canal de Class Spain user9140985, URL del sitio: <https://vimeo.com/120705906>

VIII. CONCLUSIONES

Durante y tras la realización de este Trabajo de Fin de Grado he reflexionado sobre la importancia de la realización de un análisis estratégico para las todas las empresas, pero, en particular y con más importancia, para las empresas pequeñas como Class Spain. Esto es debido a que la reflexión sobre las estrategias pasadas, presentes y futuras puede ayudar y beneficiar a la empresa.

La realización de un análisis estratégico²² sirve para conocer la posición estratégica de la empresa de acuerdo con las condiciones del entorno interno y externo, considerando además sus recursos y capacidades. Para ello, la empresa ha de investigar y analizar los dos entornos con la finalidad de establecer las mejores estrategias para la toma de decisiones y, con ello, el mejor logro de los objetivos. Lo más importante es que la información obtenida ayude a conocer los puntos de éxito, posible mejora y fracaso, para para que la empresa siga funcionando de forma eficiente y competitiva. A mayor cantidad de información sobre la situación de la empresa, las decisiones tomadas serán menos arriesgadas y más acertadas para su desempeño y, de esa forma, la empresa se vuelve más eficiente y competitiva. Los principales beneficios de realizar el análisis estratégico son: 1) Tener un mejor conocimiento sobre la organización y sobre su forma de operar; 2) Determinar las medidas correctivas a aplicar para mejorar los puntos débiles de la organización; 3) Tener un mejor conocimiento del mercado donde se compite; 4) Mejorar la estructura de la organización; 5) Permite conocer hacia donde se dirige el sector donde se compite.

Además, me he dado cuenta de lo importante que es definir adecuadamente el mercado de referencia con el que se trabaja y sus productos mercado, tomando así conciencia del más relevante. Concretando todo ello se puede tener una perspectiva más amplia de la empresa y del mercado al que realmente se enfrenta, facilitando definir y redactar de forma adecuada los objetivos, ya que se tendrá en cuenta el entorno estudiado además del DAFO. Para todo lo anterior ha sido de gran importancia el proceso de reflexión a la hora de decidir las estrategias y los objetivos enumerados.

²² Del sitio web de Economipedia: [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html), Análisis estratégico, URL del sitio: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html>

Por último, considero que todo lo extraído durante el TFG ha sido a través de un trabajo bastante costoso, cuestión que pensaba iba a ser más sencilla teniendo en cuenta que trabajo en la empresa analizada Class Spain y dispongo de toda la información relevante para el desarrollo de todo lo anterior.

IX. ÍNDICE DE FUENTES CITADAS

- American Marketing Association. (2022). *American Marketing Association*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Berenguer, G. M. (2012). *Plan estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas, SL*. Recuperado el 4 de 5 de 2023, de <http://repositori.uvic.cat/handle/10854/1863?show=full>
- Cáceres Carrasco, J., & Vega Sepúlveda, C. A. (2008). *Cybertesis UACH*. Obtenido de Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/bpmfec118p/doc/bpmfec118p.pdf>
- Class Spain. (2015). Class Spain en Jerez de la Frontera (primeras alumnas de 10 años +). Jerez de la Frontera, Cádiz, España. Obtenido de <https://vimeo.com/120705906>
- Class Spain. (5 de Abril de 2021). *CLASS SPAIN y tu futuro*. Obtenido de <https://vimeo.com/533088994>
- Class Spain. (2023). *Class Spain*. Obtenido de <https://class-spain.es/22-anos-nos-avalan-viajar-es-aprender/>
- Cousté, N. L. (1997). La tipología de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítem. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, pág. 33. Obtenido de La tipología de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítem. Universidad Carlos III de Madrid.: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7732/tipologia_lado_REDEE_1997.pdf?sequence=1

- Edvisor. (2023). *Precios. Edvisor*. Obtenido de Edvisor: <https://www.edvisor.io/es/pricing>
- Fuente, Ó. (25 de Abril de 2022). *IEBS Digital School*. Obtenido de Iebschool: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-marketing/>
- Globeducate. (2022). *Our Schools*. Obtenido de <https://www.globeducate.com/our-schools>
- Guimerà, A. (16 de Enero de 2021). *Marketing Esencial*. Obtenido de <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/>
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P., & Keller, K. (2023). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Nord Anglia Education. (2023). *Our Schools*. Obtenido de <https://www.nordangliaeducation.com/our-schools>
- Pérez, A. (24 de Abril de 2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Quiroa, M. (8 de Febrero de 2021). *Análisis estratégico*. *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html>
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *La guerra del marketing*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Roldán, P. N. (29 de Junio de 2017). *Matriz de Ansoff*. *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., Vallet-Bellmunt, I., Casanova-Calatayud, E., del Corte-Lora, V., Estrada-Guillén, M., . . . Monte-Collado, P. (2015). *Principios de marketing estratégico*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia98>

Vélez, M. (1 de Agosto de 2022). *La mente es maravillosa*. Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/13-beneficios-de-aprender-un-segundo-idioma/>

