**ANTONIO RAUL FRENT FRENT**

# DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA THE OXFORD SCHOOL

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Área temática: Plan de marketing

**Grado de Administración y Dirección de Empresas**

FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

**Reus, junio de 2026**

**Curso 2025-26**

**Tabla de contenido**


**TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE ..... 4**

**1. Presentación ..... 7**

**CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN ..... 8**

**2. Introducción ..... 8**

2.1. Problemática actual ..... 8

2.2. Objetivos que cumplir ..... 9

2.3. Metodología que seguir ..... 9

**3. Plan de trabajo ..... 10**

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO ..... 11**

**4. El plan de marketing ..... 11**

4.1. Definición general ..... 11

4.2. Utilidad del plan de marketing ..... 11

4.3. Fases del plan de marketing ..... 12

**CAPÍTULO III: EL PLAN DE MARKETING A THE OXFORD SCHOOL ..... 16**

**5. Presentación de la academia ..... 16**

5.1. Historia ..... 16

5.2. Misión, visión y valores ..... 18

5.3. Offering de la academia ..... 19

5.4. Segmentación ..... 25

5.5. Análisis de la competencia ..... 26

**6. Análisis y diagnóstico ..... 29**

6.1. Análisis del entorno general: modelo PESTEL ..... 29

6.2. Análisis del entorno competitivo: las cinco fuerzas de Porter ..... 32

6.3. Análisis interno: recursos y capacidades ..... 33

6.4. Síntesis del diagnóstico: matriz DAFO ..... 36

**7. Decisiones estratégicas ..... 37**

7.1. Elección del enfoque estratégico: matriz de Ansoff ..... 38

7.2. Elección de las estrategias prioritarias ..... 39

7.3. Definición de los objetivos estratégicos ..... 40

**8. Decisiones operativas ..... 42**

8.1. Operativa de la estrategia de captación ..... 43

8.2. Operativa de la estrategia de fidelización ..... 47
8.3. Organización, responsables y criterio de implantación ..... 49
8.4. Planificación temporal ..... 50
8.5. Presupuesto ..... 51
8.6. Control, seguimiento y definición de KPIs ..... 53
**9. Conclusiones ..... 55**
**10. Referencias bibliográficas ..... 59**

# TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Catalán

Títol: Disseny d'un pla de màrqueting per a The Oxford School

Resum: Aquest Treball de Fi de Grau té com a objectiu dissenyar un pla de màrqueting per a The Oxford School, una acadèmia d'anglès i reforç escolar situada al barri de Sant Pere i Sant Pau, a Tarragona. El treball parteix d'una problemàtica concreta: la necessitat de millorar la visibilitat del centre, professionalitzar la captació de nous alumnes i reforçar la fidelització de l'alumnat actual.

Per desenvolupar la proposta, s'ha elaborat primer un marc teòric sobre el pla de màrqueting, les seves fases i les principals eines d'anàlisi estratègica. Posteriorment, s'ha realitzat un diagnòstic intern i extern de l'acadèmia mitjançant el model PESTEL, les cinc forces de Porter, l'anàlisi de recursos i capacitats i la matriu DAFO. Aquest procés ha permès identificar una base competitiva sòlida, basada en la proximitat, la confiança amb les famílies, l'amplitud de l'oferta i l'arrelament al barri, però també diverses mancances vinculades a la comunicació digital, el seguiment comercial i la manca de dades sistemàtiques.

A partir d'aquest diagnòstic, el pla proposa una estratègia centrada en la penetració de mercat, combinant accions de captació i fidelització. Entre les principals mesures destaquen la millora de la pàgina web, l'optimització del posicionament web, la planificació de continguts en xarxes socials, la implantació d'un CRM, el seguiment de leads, la recollida de satisfacció i la campanya de continuïtat de l'alumnat. Finalment, es defineixen un calendari, un pressupost i indicadors de control per facilitar-ne l'aplicació real.

Paraules clau: Pla de màrqueting, acadèmia d'idiomes, fidelització.

Castellano

Título: Diseño de un plan de marketing para The Oxford School

Resumen: Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para The Oxford School, una academia de inglés y refuerzo escolar situada en el barrio de Sant Pere i Sant Pau, en Tarragona. El trabajo parte de una problemática concreta: la necesidad de mejorar la visibilidad del centro, profesionalizar la captación de nuevos alumnos y reforzar la fidelización del alumnado actual.

Para desarrollar la propuesta, se ha elaborado en primer lugar un marco teórico sobre el plan de marketing, sus fases y las principales herramientas de análisis estratégico. Posteriormente, se ha realizado un diagnóstico interno y externo de la academia mediante el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis de recursos y capacidades y la matriz DAFO. Este proceso ha permitido identificar una base competitiva sólida, apoyada en la proximidad, la confianza con las familias, la amplitud de la oferta y el arraigo en el barrio, pero también diversas carencias relacionadas con la comunicación digital, el seguimiento comercial y la falta de datos sistemáticos.

A partir de este diagnóstico, el plan propone una estrategia centrada en la penetración de mercado, combinando acciones de captación y fidelización. Entre las principales medidas destacan la mejora de la página web, la optimización del posicionamiento web, la planificación de contenidos en redes sociales, la implantación de un CRM, el seguimiento de leads, la recogida de satisfacción y la campaña de continuidad del alumnado. Finalmente, se definen un calendario, un presupuesto e indicadores de control para facilitar su aplicación real.

Palabras clave: Plan de marketing, academia de idiomas, fidelización

Inglés

Title: Design of a marketing plan for The Oxford School

Abstract: This Final Degree Project aims to design a marketing plan for The Oxford School, an English language and academic support academy located in the neighborhood of Sant Pere i Sant Pau, in Tarragona. The project is based on a specific issue: the need to improve the center's visibility, professionalize the acquisition of new students and strengthen the loyalty of current students.

To develop the proposal, a theoretical framework was first prepared on the marketing plan, its main stages and the key tools used in strategic analysis. Afterwards, an internal and external diagnosis of the academy was carried out using the PESTEL model, Porter's five forces, the resources and capabilities approach and the SWOT matrix. This process made it possible to identify a solid competitive base, supported by proximity, trust with families, a broad range of services and strong local roots. However, it also revealed several weaknesses related to digital communication, commercial follow-up and the lack of systematic data.

Based on this diagnosis, the plan proposes a strategy focused on market penetration, combining acquisition and loyalty actions. The main measures include improving the website, optimizing web positioning, planning content for social media, implementing a CRM system, monitoring leads, collecting satisfaction data and launching a student continuity campaign. Finally, the project defines a timeline, a budget and control indicators to support the real implementation of the plan.

Keywords: marketing plan, language academy, customer loyalty.

# 1. Presentación

En los últimos años, el entorno competitivo de los pequeños negocios ha cambiado de forma notable. La digitalización, la aparición de nuevas formas de comunicación y la presencia de grandes marcas han hecho que ya no sea suficiente con ofrecer un buen servicio: también es necesario saber comunicarlo, hacerlo visible y adaptarse a las nuevas expectativas del cliente. Esta situación afecta especialmente a los negocios locales, que muchas veces cuentan con una relación cercana con su comunidad, pero no siempre disponen de los recursos o conocimientos necesarios para trasladar ese valor al entorno digital.

La academia The Oxford School, situada en el barrio de Sant Pere i Sant Pau, en Tarragona, puede entenderse dentro de esta realidad. Se trata de un negocio familiar con una trayectoria consolidada, una oferta educativa amplia y una relación muy cercana con el alumnado y las familias. Durante tres años he trabajado en la academia, lo que me ha permitido conocer de primera mano su funcionamiento, sus fortalezas y también algunas de sus limitaciones. Precisamente por eso, este Trabajo de Fin de Grado nace de una motivación personal y práctica: elaborar un plan de marketing que no se quede en una propuesta teórica, sino que pueda ser útil para la dirección del centro.

El objetivo del trabajo es desarrollar un diagnóstico y un plan de acción que permita a The Oxford School mejorar su visibilidad, profesionalizar la captación de nuevos alumnos y reforzar la fidelización del alumnado actual. Aunque la academia cuenta con una base sólida, una buena reputación local y una propuesta educativa diferencial, presenta ciertas carencias en la captación de nuevos alumnos, en la retención de los mismos y en la medición de resultados. Por ello, el plan se plantea como una herramienta realista, adaptada a los recursos del centro y orientada a ordenar mejor sus acciones de marketing.

Desde el punto de vista formativo, este trabajo integra aprendizajes procedentes de distintas asignaturas del grado, especialmente investigación de mercados, fundamentos de marketing, marketing digital y comunicación comercial. Estos conocimientos han permitido estructurar el diagnóstico, analizar el público objetivo, diseñar acciones coherentes y establecer indicadores de seguimiento. Por ello, The Oxford School constituye un caso adecuado para aplicar de forma práctica las competencias adquiridas durante el grado, al tratarse de una empresa conocida desde dentro y con necesidades reales de mejora comercial y comunicativa.

En definitiva, este proyecto busca aportar una hoja de ruta clara y aplicable para que la academia pueda comunicar mejor su propuesta de valor, captar nuevas familias y favorecer la continuidad del alumnado, sin perder aquello que la caracteriza: la cercanía, el trato personalizado y su vínculo con el barrio.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 2. Introducción

Contar con un departamento de marketing, o con alguien del equipo que tenga estos conocimientos, se ha convertido en algo esencial para cualquier empresa que quiera abrirse camino y competir con organizaciones cada vez más fuertes. En un entorno tan dinámico como el actual, disponer de un plan de marketing bien estructurado no solo ayuda a mejorar la visibilidad, sino que también permite optimizar recursos y avanzar con pasos firmes hacia los objetivos marcados.

### 2.1. Problemática actual

The Oxford School es una academia consolidada en el barrio. Con los años, ha logrado mantener una base estable de alumnado situada en torno a los 400 alumnos de media, así como una oferta educativa que ha favorecido su continuidad en el entorno local. Esta situación puede explicarse, en parte, por elementos como la cercanía en el trato, la implicación con las familias y una propuesta que combina enseñanza de inglés y refuerzo escolar.

La filosofía, los valores, el ambiente familiar y el acompañamiento personalizado que reciben el alumnado y sus familias no se perciben del mismo modo a través de las herramientas de comunicación actuales. Como consecuencia, una persona que conozca la academia únicamente por su presencia online o por la información inicial disponible puede formarse una imagen parcial e incluso menos atractiva de lo que realmente ofrece.

A esto se suma otro reto: el entorno digital cambia constantemente. Nuevas tendencias, plataformas, formatos… y la academia, al ser un proyecto familiar dirigido por docentes, no cuenta ni con los conocimientos ni con la experiencia necesaria para adaptarse con soltura a estos cambios.

En consecuencia, la problemática actual de The Oxford School no se limita únicamente a la dimensión digital, sino que responde, sobre todo, a la necesidad de mejorar la forma en que comunica su propuesta de valor, sistematiza la captación de nuevos alumnos y refuerza la continuidad del alumnado actual.

## 2.2. Objetivos que cumplir

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un plan de marketing aplicable a The Oxford School que permita mejorar la captación y fidelización del alumnado y profesionalizar la gestión comercial del centro. Se persigue, además, que dicho plan constituya una herramienta útil para la dirección de la academia, de manera que pueda utilizarse como una guía práctica para la toma de decisiones y la implementación de acciones concretas orientadas al crecimiento sostenible del proyecto.

Para ello, se plantean los siguientes subobjetivos:

- Analizar la situación actual de la academia, tanto a nivel interno como externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes para su desarrollo.
- Diseñar una estrategia de marketing integral que combine acciones de captación y fidelización, tanto en el ámbito presencial como digital.
- Mejorar la visibilidad de la academia y la conversión de potenciales clientes en alumnado real.
- Proponer un calendario de implantación realista, alineado con los recursos disponibles y la capacidad operativa del centro.
- Establecer indicadores de seguimiento que permitan medir resultados y facilitar la mejora continua.
- Elaborar un documento final claro, estructurado y ejecutable, que pueda ser utilizado por la dirección como hoja de ruta para los próximos cursos.

## 2.3. Metodología que seguir

Para cumplir con estos objetivos, la metodología aplica técnicas cualitativas junto con herramientas de análisis digital basadas en fuentes primarias y secundarias. Para el marco teórico, se revisarán fuentes académicas relevantes que aporten una base sólida antes de pasar al trabajo práctico.

En el marco práctico, se realizará una entrevista semiestructurada a la directora de la academia para obtener datos clave que permitan fijar objetivos realistas. Parte de la información será aportada por mí mismo, aprovechando mi experiencia como empleado de la academia.

Con esta combinación de análisis, observación y datos reales, el plan de marketing busca ser algo más que un documento académico: aspira a convertirse en una herramienta útil, aplicable y alineada con la realidad del centro.

# 3. Plan de trabajo

Para desarrollar la parte práctica, empezaré con una entrevista a la directora de la academia. Esta conversación me ayudará a recoger información adicional de la que yo, como empleado, ya dispongo. Con esto, los objetivos del plan de marketing podrán definirse de manera mucho más precisa. Además, tendré acceso a los datos de la web y de las redes sociales, lo que me permitirá entender cómo se mueve la comunidad digital de la academia.

Con todo este material, elaboraré un análisis interno y externo que quedará reflejado en una matriz DAFO. A este trabajo se sumará una analítica web y de redes sociales más detallada, que me ayudará a ver cómo interactúan los usuarios, qué funciona, qué no… y qué oportunidades podríamos aprovechar. Este diagnóstico servirá como una fotografía inicial que muestra dónde está la academia y qué aspectos requieren intervención.

A partir de aquí, fijaré los objetivos del plan de marketing. Tomando estos objetivos como guía, iré planteando las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Para cada estrategia detallaré acciones concretas: desde pequeñas mejoras en la web hasta ejemplos visuales de publicaciones o campañas pensadas para redes sociales. Intentaré que todo quede muy claro y fácil de imaginar, como si ya estuviera en marcha.

Cuando tenga definidas todas las acciones, prepararé una temporalización sencilla y visual que muestre cuándo se implementará cada una y cuánto tiempo se mantendrá activa. Después, elaboraré un presupuesto ajustado a la realidad de la academia, asegurando que el plan sea viable.

Por último, definiré los KPIs de cada objetivo y estableceré el sistema de seguimiento que permitirá ver, con datos, si el plan avanza como debería. Estos indicadores serán los que confirmarán cuándo se han alcanzado los resultados previstos.

# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## 4. El plan de marketing

Antes de empezar a hablar de acciones, campañas o herramientas, conviene dejar bien asentada una base: qué es un plan de marketing y cómo se estructura. Al final, en marketing se puede tener buena intención y muchas ideas, pero si no existe un marco que ordene decisiones, prioridades y recursos, es fácil que todo quede disperso y poco consistente.

### 4.1. Definición general

El plan de marketing puede entenderse como una herramienta de gestión que permite ordenar el análisis del mercado, definir objetivos, seleccionar estrategias y concretar acciones orientadas a la consecución de resultados comerciales. En este sentido, autores como Sainz de Vicuña Ancín (2018), Kotler y Keller (2012) y McDonald y Wilson (2016) coinciden en que no se trata únicamente de un documento formal, sino de un proceso de planificación que conecta diagnóstico, estrategia, recursos y control. Por tanto, su utilidad principal reside en convertir la reflexión estratégica en decisiones operativas aplicables.

La principal diferencia entre estas perspectivas reside en el énfasis que otorgan a cada dimensión. Mientras Sainz de Vicuña pone el foco en la coherencia estratégica y la dirección competitiva, Kotler y Keller destacan su función coordinadora dentro de la organización, y McDonald y Wilson subrayan su carácter operativo y medible.

Además, en un entorno donde el cliente se mueve entre lo presencial y lo digital, el plan suele plantearse como una propuesta integrada: no tiene demasiado sentido separar lo *offline* de lo *online* como si fueran dos realidades distintas. Lo habitual es que el plan contemple ambas dimensiones bajo unos mismos objetivos, estrategias y acciones (Sainz de Vicuña Ancín, 2018).

### 4.2. Utilidad del plan de marketing

La utilidad del plan de marketing reside en que permite ordenar la toma de decisiones y evitar que la empresa actúe únicamente por intuición o por urgencias. Su elaboración ayuda a definir una dirección coherente, coordinar canales presenciales y digitales, asignar responsabilidades, controlar resultados mediante indicadores y ajustar las acciones cuando el entorno cambia. En este sentido, el valor del plan no se encuentra solo en disponer de un documento escrito, sino en construir un proceso que obliga a analizar mejor la empresa, sus clientes, sus recursos y sus limitaciones reales (Sainz de

Vicuña Ancín, 2018). Además, perspectivas recientes señalan que la planificación estratégica de marketing debe entenderse como una capacidad dinámica, capaz de adaptarse a entornos cambiantes y mantener coherencia en la toma de decisiones (Theoharakis et al., 2024).

Una vez que el plan tiene sentido y utilidad, es momento de ver cómo se construye paso a paso.

## 4.3. Fases del plan de marketing

El plan de marketing se desarrolla a partir de una lógica secuencial. En primer lugar, se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa, que incluye el análisis interno de sus fortalezas y debilidades, así como el estudio del entorno externo en sus dimensiones micro y macro. Este diagnóstico permite identificar problemáticas comerciales y de marketing relevantes. A partir de ahí, se definen los objetivos, se formula la estrategia y se proponen acciones orientadas a corregir debilidades y aprovechar oportunidades. A continuación, se detalla el proceso de un plan de marketing propuesto por el doctor José María Sainz de Vicuña Ancín.

### 4.3.1. Análisis y diagnóstico de la situación

El primer paso consiste en comprender el punto de partida con suficiente profundidad. El análisis incluye una situación externa e interna, pero centrado en lo que afecta a la perspectiva comercial y de marketing.

En esta fase se busca identificar fortalezas y debilidades, revisar qué estrategia se está siguiendo y valorar si la ejecución está siendo eficiente. En esta fase es muy importante “mirarse en el espejo”, porque si el diagnóstico es flojo, el resto del plan se apoya en suposiciones.

Cuando el plan incorpora también la dimensión digital, este análisis se plantea de forma completa: no solo lo que ocurre fuera de internet, sino también lo que pasa en los canales digitales, como la visibilidad, contenidos, comportamiento del usuario, etc.

Con el diagnóstico en la mano, el plan ya puede pasar a la fase más decisiva: elegir objetivos y definir la estrategia.

#### 4.3.1.1. Factores externos: modelo PESTEL

En el momento de analizar la situación actual, el primer movimiento suele ser mirar el marco general. Aquí entran los factores macro, esos cambios del entorno que, poco a poco, afectan a la demanda, al comportamiento del cliente o a la forma de competir. Esta forma de observar el entorno se asocia con la idea de escaneo del entorno,

entendida como la detección y lectura de señales del contexto para anticipar oportunidades y amenazas (Aguilar, 1967).

El modelo PESTEL permite analizar el entorno general de una organización a través de seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Su finalidad es identificar factores externos que pueden generar oportunidades o amenazas para la empresa, especialmente aquellos que afectan a la demanda, al comportamiento del consumidor, a la regulación o a la forma de competir (Johnson et al., 2022; Whittington, 2022).

A partir de aquí, se procede a mirar el terreno competitivo más cercano: el sector y la presión de la competencia directa.

#### 4.3.1.2. Factores externos: las cinco fuerzas de Porter

El objetivo ahora es entender la lógica competitiva del sector: qué presiones hacen que sea más fácil o difícil atraer clientes, diferenciarse y sostener la propuesta de valor.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la intensidad competitiva de un sector a partir de cinco presiones: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutivos (Porter, 1979).

Para que este análisis sea útil, no basta con describir cada fuerza: conviene cerrar cada una con un juicio razonado (baja/media/alta) y explicar por qué. La clave es entender dónde aprieta más el sector, porque eso condiciona qué tipo de estrategia tiene más sentido (Porter, 1979).

Con el análisis externo ya completo, el diagnóstico gana profundidad. Aun así, sigue faltando una pieza: lo que la empresa es capaz o no de hacer con los recursos reales que tiene. Ahí es donde entra el análisis interno.

#### 4.3.1.3. Análisis interno: modelo de los recursos y capacidades

Mirar dentro no es solo enumerar cosas buenas, la idea es identificar qué elementos internos pueden sostener una ventaja y cuáles son más fáciles de copiar o de sustituir.

El análisis interno de recursos y capacidades permite identificar qué elementos propios de la organización pueden sostener una ventaja competitiva. Los recursos son los activos tangibles e intangibles que la empresa posee o controla, mientras que las capacidades hacen referencia a la forma en que esos recursos se coordinan y utilizan para generar valor (Barney, 1991; Grant, 1991).

El siguiente paso, para que el diagnóstico sea manejable y conecte con la estrategia, es resumirlo en una matriz DAFO.

#### 4.3.1.4. Matriz DAFO

La matriz DAFO permite sintetizar el diagnóstico diferenciando entre factores internos —fortalezas y debilidades— y factores externos —oportunidades y amenazas—. Su utilidad no reside únicamente en clasificar información, sino en facilitar la conexión entre el análisis previo y las decisiones estratégicas posteriores.

### 4.3.2. Decisiones estratégicas: objetivos y estrategias

Con el diagnóstico ya construido, el plan necesita dar un salto natural: pasar de "entender dónde estamos" a decidir "hacia dónde vamos". En este momento el análisis deja de ser una fotografía y empieza a convertirse en dirección. Para que esa dirección no se quede en una idea general, lo más lógico es empezar por definir objetivos claros y, a partir de ahí, escoger el enfoque estratégico que mejor encaje con las necesidades actuales de la academia y con los recursos reales disponibles.

#### 4.3.2.1. Objetivos: qué son y qué condiciones deben cumplir

En un plan de marketing, los objetivos no se formulan como tareas, sino como metas que orientan el plan de acción, permiten establecer prioridades y ayudan a comprobar si el plan está avanzando o no.

Para que esas metas no se queden en fases generales, conviene que estén bien estructuradas. Una forma muy extendida de hacerlo es el enfoque SMART, propuesto originalmente por Doran (1981) y posteriormente adaptado en la literatura. De manera general, este criterio plantea que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo (Beyond Team, 2025).

Una vez formulados con este criterio, los objetivos se convierten en una base estable para el resto del plan. A partir de este punto, el siguiente paso consiste en determinar qué enfoque estratégico resulta más adecuado para alcanzar las metas definidas.

#### 4.3.2.2. Elección del enfoque estratégico: matriz de Ansoff

Con los objetivos bien definidos, conviene ordenar las opciones estratégicas para no tomar decisiones erróneas. En este punto resulta útil la matriz producto-mercado de Ansoff.

La matriz de Ansoff permite ordenar las estrategias de crecimiento en función de dos variables: productos o servicios actuales/nuevos y mercados actuales/nuevos. De esta

combinación surgen cuatro opciones: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o servicio y diversificación (Ansoff, 1957).

Una vez se entiende el enfoque estratégico general, aparece una distinción que ayuda mucho a ordenar el plan, especialmente en negocios de servicios: si la prioridad debe ponerse en captar nuevos clientes, en fidelizar los actuales, o en equilibrar ambas cosas.

#### 4.3.2.3. Estrategias de captación y de fidelización

En términos prácticos, muchas decisiones estratégicas de marketing se pueden ordenar en torno a dos líneas complementarias:

- **Estrategias de captación**: se orientan a atraer nuevos clientes: aumentar visibilidad, generar interés, convertir ese interés en solicitudes de información y, finalmente, en matrículas. Suelen apoyarse en posicionamiento, comunicación y conversión, con especial peso de canales digitales cuando se busca ampliar alcance de forma medible (Kotler & Keller, 2016).
- **Estrategias de fidelización:** buscan mantener y reforzar la relación con los clientes actuales. En servicios como la educación, donde el valor se construye con el tiempo (experiencia, confianza, seguimiento, resultados), la retención tiene un peso muy relevante, porque aporta estabilidad y reduce la dependencia de captar constantemente (Reichheld & Sasser, 1990).

En una academia, ambas estrategias suelen ir de la mano: captar es necesario para crecer, pero fidelizar sostiene el proyecto a largo plazo y refuerza la reputación, especialmente cuando el boca-oreja y la confianza familiar tienen un papel importante. Con esta base ya clara, el paso siguiente será aterrizar el enfoque estratégico en decisiones operativas: acciones concretas, temporalización, presupuesto y métricas de control.

### 4.3.3. Decisiones operativas: planes de acción

Una vez definidos los objetivos y la estrategia, el plan de marketing debe traducirse en acciones concretas. Esta fase permite pasar del planteamiento estratégico a la ejecución real, especificando qué se hará, quién lo llevará a cabo, cuándo se implantará, con qué recursos y cómo se evaluarán los resultados (Kotler & Keller, 2016; McDonald & Wilson, 2016).

Para que el plan resulte aplicable, cada acción debe estar vinculada a un objetivo, contar con una descripción clara, un responsable, una planificación temporal y un presupuesto aproximado. De este modo, se evita que la estrategia quede reducida a una declaración general de intenciones y se facilita su implantación progresiva dentro de la organización.

Asimismo, el control del plan requiere seleccionar indicadores útiles y accionables. Los KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos, ser comprensibles para quienes los gestionan y permitir detectar desviaciones durante la ejecución (Parmenter, 2015). En este sentido, medir no implica únicamente comprobar resultados finales, sino aprender, corregir y ajustar las acciones cuando sea necesario (Homburg et al., 2012). Por ello, la fase operativa debe entenderse como un proceso dinámico, orientado a convertir la estrategia en trabajo organizado, medible y revisable.

Con todo esto, la fase operativa cumple su función real: que la estrategia no se quede en intención, sino que se convierta en trabajo organizado, medible y ajustable.

# CAPÍTULO III: EL PLAN DE MARKETING A THE OXFORD SCHOOL

## 5. Presentación de la academia

### 5.1. Historia

La academia The Oxford School está en el barrio de Sant Pere i Sant Pau, en Tarragona. Su historia empieza en 1980, cuando Matthew Cox, originario de Reino Unido, empezó a dar clases de inglés por su cuenta en un pequeño local del barrio. Además de enseñar, se formó como examinador de los exámenes oficiales de Cambridge, lo que le permitió ofrecer dos líneas de servicios: cursos anuales de inglés – pensados sobre todo para niños y adolescentes y, según demanda, también para adultos – y cursos intensivos de preparación para cada nivel de los exámenes de Cambridge.

Con el tiempo, el local se quedó pequeño. En 2014, ante el aumento de la demanda, Matthew adquirió otro local en el mismo barrio. El objetivo era aumentar grupos y horarios. El equipo creció, se incorporaron dos profesoras, y, aunque los servicios seguían siendo los mismos, aumentó la capacidad para atender a más alumnado.

El 2020 puso a prueba a todos. Primero llegó la cuarentena por la COVID-19, que obligó a suspender toda actividad presencial. La reacción fue rápida: con la colaboración de las familias, la academia organizó en muy poco tiempo un sistema digital para continuar las clases a través de Skype. Y, en septiembre de 2020, se sumó otra dificultad: la aparición de Anglo Centres, una nueva academia de inglés en el barrio. Con presencia en el centro de Tarragona, abrió un local a pocos metros de The Oxford School. Durante el curso 2020-21 se notó un ligero descenso en las matrículas. Era momento de pensar y reaccionar.

El equipo realizó un análisis interno y externo. En el barrio solo quedaban dos academias que impartían inglés: la de Matthew y la nueva competencia; el resto de los centros de idiomas y refuerzo habían cerrado tras la pandemia (u otros motivos). Al revisar los recursos y escuchar a las familias, apareció una oportunidad clara: muchas personas preguntaban por las clases de refuerzo escolar. Hasta entonces, The Oxford School se había centrado en inglés (cursos e intensivos) y – debido al cierre de las academias de refuerzo – el segmento de refuerzo estaba desatendido. Tomaron una decisión rápida: incorporar refuerzo escolar desde Primaria hasta Bachillerato en su cartera de servicios. Desde la perspectiva de la matriz de Ansoff, esta decisión puede interpretarse como una estrategia de desarrollo de servicio, ya que la academia amplió su oferta incorporando una nueva línea – el refuerzo escolar – para responder a una necesidad detectada en su mercado habitual.

El resultado llegó pronto. El refuerzo atrajo a nuevos alumnos y el número de matrículas creció con fuerza. Aun así, la competencia seguía ahí, puerta con puerta. Tocaba diferenciarse también en los cursos de inglés. La academia elaboró entonces un plan de renovación y reposicionamiento: enseñar inglés desde la exposición natural al idioma – como aprenden los bebés –, relacionando lo que se oye con lo que se ve, imitando y jugando en contextos reales. De esa idea nació FunKids, un programa para los más pequeños con aprendizaje experiencial y lúdico.

Para hacerlo posible, se adquirió un tercer local – junto al segundo – y se reformó pensando en ambientes de aprendizaje: una cocina totalmente equipada (ideal para actividades prácticas), una sala de teatro para trabajar la expresión corporal y un aula con escenarios (tienda de juguete, veterinario, etc.) que traen el inglés a la vida cotidiana.

Con esta infraestructura, en el verano de 2021 la academia ofrecía refuerzo escolar en un local y clases de inglés – adaptadas por edades – en los otros dos. La reacción rápida funcionó: The Oxford School mantuvo su cuota de mercado y recuperó además a varias familias que se habían marchado a la competencia. En menos de dos años, el total de alumnos se duplicó, pasando de 200 a 400 alumnos aproximadamente.

El crecimiento continuó. En 2023 se adquirió un cuarto local, en el mismo edificio donde ya estaban los dos anteriores. La decisión de concentrar los locales en un único edificio fue estratégica y se basó en criterios operativos:

- **Coordinación y supervisión**: el equipo directivo y los coordinadores se mueven entre aulas en minutos, pueden observar sesiones, apoyar sustituciones y resolver incidencias sin “cruzar el barrio”.

- **Horarios más eficientes:** cuadrar grupos, rotaciones y coberturas es más simple cuando las aulas están contiguas; se reduce el "tiempo muerto" entre clases.
- **Recursos compartidos**: materiales didácticos, impresoras, conectividad y mantenimiento todo centralizado, aprovechando mejor los espacios especiales (cocina, sala de teatro) sin duplicarlos.
- **Mejor experiencia para las familias**: hermanos que entran/salen por la misma puerta, menos desplazamientos y esperas y referencias claras ("nos vemos siempre en la misma puerta").
- **Seguridad y protocolos comunes**: un mismo plan de acogida, evacuación y normas de centro, siendo así más fácil de comunicar y de cumplir.
- **Consistencia de marca**: el ambiente y el estilo visual de las aulas siguen una misma línea; de manera que la experiencia de The Oxford School se percibe de forma coherente en todo el centro.

Con esta base, la distribución quedó así:

- Un local dedicado íntegramente al refuerzo escolar;
- Dos locales centrados en cursos de inglés;
- Y un cuarto espacio con uso mixto (refuerzo e inglés).

La academia cerró el curso 2024-25 con cerca de 400 alumnos en total. Un proyecto que empezó en un local pequeño… y que hoy es una comunidad educativa con más aulas, más equipo y, sobre todo, una forma distinta de entender cómo se aprende.

## 5.2. Misión, visión y valores

The Oxford School nació con una misión sencilla: acompañar a niños, adolescentes y adultos en el aprendizaje real del inglés y en la mejora de su rendimiento académico. Esta misión se refuerza con una metodología interactiva y experimental – la lengua se trabaja haciendo, en contextos cotidianos –, una preparación rigurosa de quienes desean una titulación oficial y un seguimiento cercano con las familias.

La visión de la academia se orienta a consolidarse como referente local en Sant Pere i Sant Pau y alrededores por un aprendizaje significativo, con resultados medibles y una relación cercana con las familias. El proyecto aspira a ofrecer un itinerario completo, desde la inmersión temprana hasta la certificación oficial, integrando refuerzo escolar cuando es necesario y manteniendo una coordinación académica que facilite la continuidad del alumno. Este crecimiento se plantea de una manera sostenible, con grupos equilibrados, un equipo estable y una operativa ordenada que permita dedicar

más tiempo a enseñar y aprender. La academia proyecta, además, un vínculo activo con su entorno educativo y social, colaborando con centros y entidades del barrio para aportar valor más allá del aula.

Los valores de The Oxford School se sostienen en una vocación educativa clara y en un trato humano constante: el alumno es el centro y cada avance, se acompaña con cercanía. El aprendizaje activo marca la metodología; el idioma se trabaja en situaciones reales, con actividades y materiales que favorecen la comprensión y el uso práctico.

La academia promueve, además, la inclusión y la equidad; reconoce ritmos distintos y ajusta apoyos sin etiquetas, cuidando también la accesibilidad económica mediante opciones de pago flexibles. Fomenta la autonomía y la responsabilidad del estudiante a través de hábitos de estudio, planificación y seguimiento, entendiendo que aprender también es hacerse cargo del propio proceso.

El bienestar y la seguridad son la base de la academia; se cuidan los espacios, se unifican protocolos y se preserva un clima tranquilo.

El trabajo en equipo del profesorado es cotidiano, fomentando una coordinación ágil y formación continua para compartir lo que funciona y mejorar lo que no.

Finalmente, la mejora continua y el vínculo con la comunidad completan los valores que representan The Oxford School. Los datos de progreso orientan ajustes y adaptaciones metodológicas y la comunicación con las familias se mantiene abierta, de modo que la academia y el barrio se benefician mutuamente del esfuerzo educativo de cada día.

## 5.3. Offering de la academia

### 5.3.1. Cartera de servicios

A lo largo de estos años, la academia ha configurado una oferta que cubre varios segmentos, los cuales se detallarán más adelante. En el área de inglés, todos los cursos comparten una misma filosofía: aprender de forma interactiva, práctica y divertida. A continuación, se presentan las líneas de cursos actualmente disponibles.

FunKids: aprende inglés jugando

Está orientado a niños de 2 a 7 años. El objetivo es familiarizar a los alumnos con el idioma mediante actividades cotidianas y situaciones del día a día. El aprendizaje se organiza en tres ambientes por los que el alumnado rota cada semana:



*Figura 1: Ambiente cocina del programa FunKids. Fuente: página web de The Oxford School*

- **Cocina**: se trabaja vocabulario y expresiones culinarias mientras elaboran recetas sencillas, así como otros temas cotidianos.




*Figura 2: Ambiente teatro del programa FunKids. Fuente: página web de The Oxford School*

- **Teatro**: se desarrolla la expresión corporal con actividades en inglés – lectura de cuentos, canciones y pequeñas representaciones con disfraces –.
- **Aula temática**: espacios que simulan situaciones reales (supermercado, veterinario, etc.), aplicando la **metodología Montessori**[1] para integrar lenguaje y acción.



*Figura 3: Ambiente Montessori del programa FunKids. Fuente: página web de The Oxford School*

Además, en lo relativo a su funcionamiento, el programa establece una cuota inicial de 120 euros y, posteriormente, siete cuotas de 60 euros. Tiene una duración de dos horas semanales, que pueden realizarse en dos sesiones de una hora, habitualmente de 17:30 a 18:30 los lunes y miércoles o los martes y jueves, o concentrarse en una sesión intensiva los viernes, de 17:30 a 19:30. En cuanto al tamaño de los grupos, estos suelen estar formados por entre 6 y 8 alumnos, aunque la capacidad máxima es de 12.

[1] Enfoque educativo centrado en el niño, basado en la autonomía y el aprendizaje autodirigido, con libertad dentro de límites en un ambiente preparado y materiales autocorrectivos; el docente observa y guía para favorecer la exploración y la independencia (American Montessori Society, s. f.)

**Cursos de inglés por edades**

Está orientado a estudiantes entre 8 años y 16 años. Se sigue un libro de curso y se realizan pruebas al final de cada unidad, con actividades interactivas entre compañeros para consolidar base y ganar confianza al hablar. La parte lúdica se mantiene: al cierre de cada unidad hay una actividad breve de repaso. En festividades de cultura anglosajona (Navidad, Halloween, etc.), se incorporan manualidades y dinámicas temáticas sin perder el foco en el aprendizaje.

En el curso para adultos, el componente lúdico es más reducido; se prioriza un enfoque más tradicional con interacción y práctica oral. En festividades se adaptan algunas actividades a su interés.

En cuanto a sus condiciones de funcionamiento, el precio varía según la etapa educativa del alumnado. En el ciclo medio de primaria se establece una cuota inicial de 120 euros y siete pagos posteriores de 60 euros. En el ciclo superior de primaria, la cuota inicial es de 130 euros, seguida de siete pagos de 70 euros. Por su parte, los grupos de ESO y Bachillerato abonan una cuota inicial de 150 euros y siete pagos posteriores de 75 euros. Los horarios son variables y se ajustan cada curso en función de la demanda y la disponibilidad existente. En términos de dedicación semanal, los grupos de primaria realizan 2,5 horas, mientras que los de ESO y Bachillerato alcanzan las 3 horas semanales, distribuidas en dos días. Respecto al tamaño de los grupos, la capacidad máxima es de 12 alumnos. Cuando un grupo se completa, el centro intenta, en primer lugar, dividirlo para reducir su tamaño, siempre que exista disponibilidad de aulas en esa misma franja. Si esto no resulta viable, se valora la reubicación de uno de los grupos en otro horario, previo acuerdo con las familias.

Intensivos de preparación de exámenes de inglés

Este servicio está orientado a personas que desean obtener una titulación oficial de inglés. Para ello, la academia organiza grupos por nivel y trabaja con material oficial de Cambridge University Press, complementado con pruebas al final de cada unidad y simulacros periódicos de examen. A partir de los resultados obtenidos, el profesorado ofrece orientaciones individualizadas con el fin de reforzar aquellas destrezas que requieren mayor atención. En este curso, el componente lúdico queda en un segundo plano, ya que la prioridad es preparar al alumnado de forma específica para superar la prueba oficial. Desde el curso 2025-26, además, la academia ha ampliado esta línea con intensivos orientados al Oxford Test of English, manteniendo una estructura similar, pero adaptada a las características de esta certificación.

En cuanto a su funcionamiento, los cursos intensivos tienen una carga de cuatro horas semanales, que pueden realizarse en una sesión intensiva los sábados o repartirse entre lunes y miércoles, en horario de 18:30 a 20:30. Cada grupo corresponde a un único nivel y la oferta habitual abarca desde B1 hasta C1, mientras que el nivel C2 no se programa de forma estable, sino que depende de la demanda existente en cada curso y de la posibilidad de reunir un grupo suficiente de personas interesadas. La capacidad máxima de los grupos es de 12 alumnos y el precio del curso intensivo es de 100 euros.

Grupos de *speaking*

Los grupos de speaking constituyen un servicio que se ofrece en función de la demanda y está dirigido, principalmente, a personas adultas que ya cuentan con una base de inglés, pero desean mejorar su expresión oral y ganar soltura en contextos reales de conversación. En cada ocasión, el profesorado plantea un tema y el trabajo se desarrolla en forma de diálogo o debate, prestando atención tanto a las estructuras lingüísticas como al léxico empleado, al tiempo que se introducen nuevas expresiones orientadas a reforzar la competencia comunicativa del alumnado.

En cuanto a su funcionamiento, se trata habitualmente de grupos reducidos, de alrededor de 6 alumnos, con una cuota mensual de 20 euros por una hora semanal. Los horarios no son fijos, sino que se acuerdan en función de la disponibilidad de las personas inscritas, por lo que varían según la demanda existente en cada momento; de hecho, en algunos casos estos grupos se han organizado por la mañana y, en otros, en la franja del mediodía.

Clases de refuerzo escolar

Las clases de refuerzo escolar constituyen un servicio con demanda creciente, orientado a mejorar el rendimiento académico del alumnado en el colegio o instituto. Para ello, la academia asigna al profesor más adecuado en función de las materias que se deben reforzar, ya que cada docente está especializado en un ámbito concreto. El proceso comienza con una entrevista inicial con la familia, que permite conocer la situación del alumno y determinar el encaje más adecuado tanto a nivel del profesorado como el grupo. A partir de ahí, el servicio puede abarcar desde el apoyo en deberes hasta la planificación del estudio o preparación de exámenes. Los grupos se organizan por edad y necesidades, con un máximo de 6 alumnos. La oferta abarca desde 1.º de Primaria hasta 2.º de Bachillerato.

En cuanto a su funcionamiento, las clases se imparten de lunes a viernes, en distintas franjas horarias comprendidas, habitualmente, entre las 16:30 y las 20:30. La duración

general de las sesiones es de una hora, aunque en Bachillerato es frecuente que se opte por clases de una hora y media. El precio varía según la etapa educativa y el número de horas semanales contratadas. En Primaria, las tarifas oscilan entre 30 euros mensuales para una hora semanal y 120 euros para cinco horas; en Secundaria, entre 35 y 130 euros al mes; y en Bachillerato, entre 40 y 140 euros mensuales. Además, cada hora adicional en grupo tiene un coste de 10 euros por clase, mientras que las clases particulares se ofrecen a 20 euros la hora. A ello se suma una cuota inicial al comienzo de cada curso escolar, equivalente a una mensualidad, salvo en el caso del alumnado que curse cinco horas semanales, para el que se establece una matrícula equivalente a media mensualidad.

Preparación PAP/PAU

Son clases orientadas a ayudar al alumnado a afrontar con mayores garantías las pruebas de acceso a la universidad. Para ello, la academia organiza sesiones intensivas los sábados, con una estructura de trabajo común para todos los inscritos y basada en materiales elaborados por el profesorado. En concreto, las clases se desarrollan de 9:00 a 13:30 y combinan, dentro de una misma jornada, el trabajo de matemáticas y ciencias con el de lenguas, destinándose dos horas a cada bloque. De este modo, se ofrece una preparación organizada y focalizada en los contenidos que resultan más relevantes de cara a la prueba. En cuanto a su funcionamiento, los grupos tienen un máximo de 10 alumnos y el precio del servicio es de 100 euros mensuales.

Clases particulares

Las clases particulares constituyen un servicio que se ofrece a demanda y que puede solicitarse tanto de forma puntual como mediante bonos para un seguimiento más continuado. Su principal rasgo diferencial es el alto grado de personalización, ya que el profesorado adapta por completo la sesión a la necesidad concreta de cada alumno, ya sea para alcanzar un objetivo específico a corto plazo o para realizar un acompañamiento individualizado en cualquiera de los cursos ofertados por el centro. En cuanto a su funcionamiento, el precio es de 20 euros por hora y el horario se acuerda con el alumnado en función de sus necesidades y de la disponibilidad del profesorado.

Inglés para empresas (B2B)

Esta es una línea con menor demanda. Los clientes habituales son instituciones educativas y organizaciones privadas. El proceso comienza con una entrevista para conocer las necesidades y adaptar el servicio: puede ser un curso por nivel general o un inglés técnico orientado a un sector específico.

Oxford Summer

Es un programa estacional en verano. Combina refuerzo escolar con dinámicas FunKids. La primera hora del casal se dedica al refuerzo (cuadernos de verano, repaso de contenidos o avance del curso siguiente). A partir de la segunda hora, el alumnado se organiza por edad y realiza actividades interactivas en inglés, ajustadas a su nivel.



*Figura 4: Ambiente del casal de verano. Fuente: página web de The Oxford School.*

### 5.3.2. Servicios que complementa el offering

En marketing, el offering u oferta de mercado se entiende como el conjunto coordinado de lo que una organización crea, comunica, entrega e intercambia para aportar valor a sus públicos (American Marketing Association, s. f.). Autores como Kotler recuerdan que muchas ofertas combinan bienes, servicios y experiencias (Kotler, 2000).

En el aspecto de pagos y precios, la academia ofrece flexibilidad. Las familias pueden abonar el curso íntegro o fraccionar el importe en cuotas, y cuentan con modalidades como transferencia o domiciliación bancaria para simplificar la gestión mensual. La política de precios se mantiene asequible con el objetivo de no convertir el coste en una barrera de acceso al aprendizaje del inglés ni a la mejora de resultados académicos. Todo esto ayuda a que las decisiones económicas no frenen el progreso del alumno.

La comunicación con la comunidad educativa se realiza por varios canales. Existe atención presencial en los establecimientos para cualquier gestión, mientras que, en el entorno digital, la academia utiliza WhatsApp, Instagram y Facebook como vías de contacto habitual. No hay un horario online rígido; los mensajes se atienden a la mayor brevedad posible, priorizando avisos y dudas que afectan al día a día. Cuando corresponde hablar directamente con el profesorado, el canal de referencia es el correo electrónico, y, si es necesario, se concierta una cita presencial o una llamada para tratar con calma cualquier tema académico.

En cuanto a la modalidad de impartición, los cursos se desarrollan presencialmente en las aulas de la academia. Aun así, se contempla una opción *online* para situaciones que lo requieran – especialmente en clases particulares o en inglés para empresas – a través de Google Meet. Esta flexibilidad permite mantener el ritmo de trabajo cuando el alumno no puede desplazarse o se encuentra temporalmente lejos del centro.

Al final de cada trimestre, las familias reciben por correo electrónico un boletín con el progreso del alumno y recomendaciones individualizadas enfocadas a mejorar resultados. Más allá de esos tres boletines anuales, la academia mantiene una comunicación continua para informar de incidencias o avances siempre que las familias lo soliciten.

De este modo, la propuesta de valor no se queda en dar clase, sino en acompañar el aprendizaje con información útil y oportuna y con respuestas rápidas cuando hacen falta.

## 5.4. Segmentación

Tras su evolución histórica, The Oxford School ha pasado de atender un único segmento – enseñanza de inglés extracurricular en el barrio – a atender, de forma simultánea, múltiples segmentos con necesidades distintas pero complementarias. Esta ampliación de los segmentos atendidos encaja con su misión y visión: acompañar trayectorias formativas diversas y ofrecer un itinerario completo. Por ello, el criterio que mejor agrupa la clientela es el de beneficios buscados, entendidos como el resultado que cada público espera obtener del servicio (Armstrong & Kotler, 2013).

Tomando esta consideración, la academia se enfoca principalmente en dos grandes segmentos. El primero agrupa a quienes quieren aprender inglés; el segundo, a quienes buscan refuerzo escolar para mejorar resultados académicos.

Dentro del segmento que busca aprender inglés, es posible reconocer microsegmentos siguiendo los criterios de beneficio buscado y edad:

- **Segmento infantil (2 – 7 años):** el beneficio es la exposición natural al idioma en contextos cotidianos y lúdicos, con vocabulario y expresiones de la vida diaria.
- **Segmento escolar (8 – 16 años):** el beneficio buscado es la consolidación de una base, como la comprensión, expresión y hábitos, sin perder la motivación.
- **Segmento titulaciones oficiales (17 – 40 años):** persiguen una certificación oficial y valoran la preparación y capacitación para superar una prueba de idioma oficial de Cambridge u Oxford con éxito.
- **Segmento fluidez conversacional:** ya tienen consolidada una base teórica de conocimientos sobre el idioma y buscan reforzar una habilidad concreta (*speaking*) para ganar confianza y soltura en dicha competencia.
- **Segmento empresas e instituciones:** buscan una atención profesional para consolidar una base o mejorar el idioma aplicado a un sector específico.
- **Segmento periodo estival:** buscan alcanzar un beneficio propio: la conciliación en verano. No pueden cuidar a sus hijos todo el día a causa del trabajo, y por

ello buscan un casal para que estos no estén solos durante la ausencia de los padres.

Dentro del segmento del refuerzo escolar, es posible encontrar otros microsegmentos siguiendo los mismos criterios de segmentación que el anterior:

- **Refuerzo escolar (6 – 18 años):** buscan adquirir hábitos y asegurar la comprensión de contenidos clave, así como recuperar o afianzar materias y mejorar notas con una planificación semanal.
- **Preparación PAP/PAU:** buscan el entrenamiento de pruebas específicas con simulacros y retroalimentación ajustada al acceso a la universidad.

Aunque el beneficio es la llave para la segmentación del mercado, se recomienda combinar otras bases de segmentación: la edad o etapa escolar y situación laboral de los adultos (variable demográfica), junto con ocasiones o situaciones de uso (variable conductual), como el inicio de curso, periodos de exámenes o verano. Este perfilado permite estimar tamaños, planificar capacidad de grupos y ajustar mensajes y precios para cada microsegmento (Armstrong & Kotler, 2013).

## 5.5. Análisis de la competencia

Tras definir la evolución de la academia, su identidad y la segmentación, resulta pertinente analizar el entorno competitivo en el que opera The Oxford School. La competencia se identifica en dos áreas: el barrio de Sant Pere i Sant Pau y la ciudad de Tarragona, donde conviven marcas consolidadas e instituciones públicas. A ello se suma la competencia digital, que presiona en el precio y en las expectativas de rapidez. Con este marco, se revisan a continuación los principales rivales.

En el barrio de Sant Pere i Sant Pau, se encuentra Anglo Centres. Su presencia en la zona céntrica del barrio y a escasos metros de The Oxford School implica una alta accesibilidad para el público local y una presión competitiva directa en cursos de inglés para edades escolares y adolescentes.

A nivel de ciudad, la competencia es más amplia. Se identifica a English Tarragona, que opera en varios centros en la ciudad y, desde 2021, comunica su reconocimiento como *Cambridge Learning Partner* en la zona, un atributo de marca que refuerza su atractivo para los clientes orientados a la certificación del idioma. Junto a ella, Cambridge English Centre se autodefine como una de las academias de mayor tamaño en el centro desde 2010, enfocado en inglés general y preparación de exámenes oficiales, lo que concentra notoriedad en el casco urbano. British School aporta una trayectoria histórica, desde 1973, y comunicación de resultados elevados en exámenes Cambridge. Su antigüedad

y ubicación céntrica consolidan, además, la confianza de marca. IN TGN, por su parte, suma presencia en varias localidades y preparación tanto para Cambridge como para Oxford.

En el ámbito público, la Escola Oficial d'Idiomes de Tarragona (EOI) compite por precio y por la oferta reglada con certificaciones B1-C2 y amplios tramos horarios, tanto por la mañana como por la tarde. Para ciertos perfiles – especialmente adultos y jóvenes que buscan una titulación oficial a menor coste –, la EOI constituye una alternativa muy atractiva frente a centros privados. Asimismo, el acceso a centros examinadores de Cambridge en la zona facilita que múltiples academias orienten sus propuestas hacia la certificación, incrementando la comparabilidad de servicios entre marcas.

A esta competencia presencial se suma la presión digital, representada por aplicaciones de aprendizaje como Duolingo, Babbel o Busuu, así como por plataformas intensivas de formación online. Estas alternativas compiten especialmente en términos de precio, flexibilidad y rapidez percibida en la obtención de resultados. Por ejemplo, servicios como Duolingo ofrecen versiones gratuitas y planes premium que oscilan aproximadamente entre 7 y 13 euros mensuales, mientras que plataformas como Babbel o Busuu suelen situarse entre 6 y 15 euros al mes, cifras notablemente inferiores al coste mensual de una academia presencial tradicional. Esta diferencia económica, unida a la posibilidad de estudiar desde el móvil en cualquier momento, moldea las expectativas del consumidor en cuanto a precio, tiempo y resultados, incrementando la presión competitiva sobre academias locales como The Oxford School, que deben reforzar su diferenciación a través de la experiencia educativa, el seguimiento personalizado y la interacción presencial.

El mercado español de enseñanza de idiomas muestra una alta tensión competitiva, con miles de academias privadas y crecimiento de soluciones online. Esta dinámica obliga a las academias locales a diferenciarse por experiencia, seguimiento continuo y resultados visibles (González, 2025).

En Tarragona existe una alternativa pública consolidada, la EOI, que ofrece formación reglada en inglés desde niveles iniciales hasta niveles avanzados, además de certificaciones oficiales reconocidas (Escola Oficial d'Idiomes de Tarragona, s. f.). Este hecho introduce una presión relevante en el mercado, especialmente en aquellos segmentos que priorizan la obtención de una titulación oficial a un coste más asequible. En consecuencia, la academia no solo compite con otros centros privados, sino también con una institución pública asentada y legitimada.

Para complementar el análisis competitivo, se presenta la siguiente tabla comparativa basada en variables clave del sector, como precio, amplitud de la oferta, tamaño de los grupos y grado de personalización, entre otros. Este contraste permite identificar con mayor precisión las fortalezas diferenciales y las áreas de presión competitiva de The Oxford School.

| Criterio | The Oxford School | Anglo Centres | IN TGN | EOI Tarragona | Aplicaciones digitales |
|---|---|---|---|---|---|
| Coste aproximado del servicio (mensual) | 60 – 100 € inglés / 30 – 140 € refuerzo | 60 – 85 € | n.d. | 40 – 60 € por curso público | 0 – 15 € |
| Matrícula / tasas | Sí | Sí | Sí | Tasas públicas anuales | No |
| Tamaño habitual de grupos | 5 – 10 alumnos inglés / 3 – 6 alumnos refuerzo | 8 – 12 alumnos (estimación sectorial) | 8 – 12 alumnos (estimación sectorial) | 12 – 20 alumnos | Individual |
| Oferta académica | Inglés + titulaciones oficiales + refuerzo escolar + FunKids | Inglés + titulaciones oficiales | Inglés + titulaciones oficiales | Idiomas reglados | Inglés + otros idiomas |
| Seguimiento del alumno | Alto | Medio | Medio | Medio – bajo | Muy bajo |
| Uso de herramientas digitales | Baja | Media – alta | Media – alta | Media | Muy alta |

Tabla 1: Elaboración propia

Debe señalarse una limitación en el análisis comparativo de precios, ya que no se ha podido acceder a información tarifaria pública y actualizada de algunas alternativas privadas, como IN TGN. En consecuencia, no ha sido posible determinar con exactitud el precio de dichos competidores, por lo que la comparación económica debe interpretarse con cautela.

Así, las amenazas para The Oxford School provienen de tres frentes. Primero, la proximidad de competidores con fuerte reconocimiento en el barrio y en el centro, algunos con trayectoria histórica que incrementan la comparación en certificación y resultados. Segundo, la Escola Oficial d'Idiomes (EOI), centro público de enseñanza de idiomas, presiona por precio y titulación en niveles superiores, captando parte de la demanda sensible al coste. Tercero, la competencia digital desplaza expectativas hacia soluciones más cortas o baratas, obligando a comunicar claramente el valor diferencial de la experiencia presencial.

# 6. Análisis y diagnóstico

Una vez presentada la academia, su evolución, su oferta y su competencia, resulta necesario profundizar en una fase de diagnóstico que permita interpretar con mayor precisión su situación actual. Esta etapa es especialmente importante dentro del plan de marketing, ya que permite identificar tanto los factores externos que condicionan la actividad de la academia como los recursos y capacidades internas con los que cuenta para responder a dicho contexto. Para ello, se recurre a cuatro herramientas complementarias: el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis interno de recursos y capacidades y, finalmente, la matriz DAFO como síntesis global del diagnóstico.

## 6.1. Análisis del entorno general: modelo PESTEL

En primer lugar, desde una perspectiva política e institucional, The Oxford School desarrolla su actividad en el ámbito de la enseñanza no reglada. Esto implica que la academia no se rige por la Ley Orgánica de Educación, ni por los currículos o certificaciones públicas asociados a ese sistema. No obstante, su actividad sí se encuentra condicionada por el marco institucional y normativo aplicable a los centros privados de formación no reglada, así como por otras exigencias generales en materia laboral, de protección de datos y de relación con consumidores y familias. En consecuencia, aunque no dependa directamente de la normativa educativa pública en el mismo sentido que un centro reglado, sí opera dentro de un entorno institucional que delimita parte de sus condiciones de funcionamiento.

En el plano económico, la macrotendencia más relevante es la moderación progresiva de la inflación y la consiguiente sensibilidad de las familias al gasto discrecional. Aunque el aprendizaje del inglés y el refuerzo escolar suelen percibirse como una inversión en formación, la decisión de contratar este tipo de servicios continúa dependiendo, en gran medida, de la capacidad económica de cada hogar y de sus prioridades de consumo.

La evolución reciente del Índice de Precios de Consumo refuerza esta idea, al mostrar un contexto de inflación todavía presente, con una tasa interanual del 2,3% en febrero de 2026 y del 2,9%, en diciembre de 2025 (Instituto Nacional de Estadística, 2026). No obstante, la entrevista realizada a la dirección permite matizar esta cuestión, ya que desde la propia academia se percibe que el precio no suele ser la principal causa de abandono y que, de hecho, uno de los factores de atracción es ofrecer una relación entre precio y servicio percibida como competitiva dentro de la ciudad. Por ello, más que una presión puramente basada en el coste, esta tendencia económica exige comunicar con claridad el valor ofrecido.

En cuanto al ámbito social, la macrotendencia más significativa es la consolidación de una demanda de servicios educativos de proximidad, basada en la confianza, cercanía y la comodidad para las familias. En este sentido, el contexto local ofrece una base de mercado suficiente para sostener una academia de barrio. Tarragona contaba en 2025 con 143.260 habitantes, según Idescat (2025), lo que confirma la existencia de un mercado potencial relevante para este tipo de servicios. Además, Sant Pere i Sant Pau es un barrio residencial consolidado y estrechamente vinculado a equipamientos educativos y universitarios (Ajuntament de Tarragona, 2015), lo que favorece un modelo de academia sustentado en la cercanía y la confianza cotidiana. De hecho, la entrevista refuerza esta idea, ya que la dirección define como rasgos centrales del centro la familiaridad, el trato cercano y la vinculación con el barrio, hasta el punto de participar activamente en iniciativas comunitarias y de presentarse como una academia “de barrio” en el sentido más positivo del término.

Desde la dimensión tecnológica, el contexto actual obliga a considerar el entorno digital como una parte esencial del servicio percibido. En España, el acceso generalizado a internet refleja un escenario altamente digitalizado, en el que una parte muy importante del proceso de búsqueda, comparación y contacto con una academia se desarrolla *online* (Instituto Nacional de Estadística, 2025). A ello se suma una tendencia cada vez más visible: el uso del móvil como canal principal de acceso a aplicaciones, plataformas educativas y herramientas de inteligencia artificial. En el ámbito del aprendizaje de idiomas y del refuerzo escolar, esto implica convivir con alternativas digitales que prometen aprender, practicar o resolver tareas de forma rápida y autónoma. Para The Oxford School, por tanto, la web, las redes sociales y los canales de contacto online forman parte de la imagen percibida del centro. Sin embargo, la entrevista añade un matiz aún más relevante: la tecnología no solo afecta a la captación, sino también a la permanencia del alumnado. La dirección identifica la inteligencia artificial como un factor emergente del abandono, sobre todo en la línea de refuerzo escolar, ya que algunos

alumnos consideran que pueden resolver las tareas o estudiar por su cuenta con este tipo de herramientas.

En relación con el factor ecológico, también conviene considerar determinadas transformaciones que afectan a la movilidad y, de manera indirecta, a los hábitos de consumo local. En marzo de 2026, Tarragona reactivó su Zona de Bajas Emisiones en horario laboral, dentro de una tendencia más amplia hacia una movilidad urbana más regulada (Ajuntament de Tarragona, 2026). Aunque este elemento no determina por sí solo la elección de una academia, sí puede reforzar el valor de la proximidad. En el caso de The Oxford School, su implantación en Sant Pere i Sant Pau puede constituir una ventaja funcional frente a otras opciones que exigen desplazamientos más largos o menos cómodos para las familias.

Por último, el factor legal adquiere una relevancia especial al tratarse de un servicio que trabaja directamente con menores, familias y canales digitales de comunicación. La gestión de datos personales, los formularios web, las comunicaciones promocionales o la publicación de imágenes deben ajustarse a la normativa vigente. En este sentido, la Agencia Española de Protección de Datos recuerda que, cuando los datos del alumnado se utilizan para finalidades distintas de la función educativa, debe informarse adecuadamente y, cuando proceda, obtenerse el consentimiento expreso e inequívoco correspondiente de los alumnos o de sus padres o tutores (Agencia Española de Protección de Datos, 2023). Además, desde una perspectiva institucional, el marco regulatorio también puede generar oportunidades para la empresa, ya que existen programas públicos de apoyo a la digitalización dirigidos a pymes y microempresas, como Kit Digital (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021), y otros orientados al asesoramiento especializado, como Kit Consulting (Red.es, s. f.), siempre que se cumplan sus requisitos de acceso. En consecuencia, la profesionalización del marketing digital no responde únicamente a una cuestión de visibilidad, sino también de cumplimiento normativo y de posible aprovechamiento de instrumentos públicos de apoyo a la transformación digital.

En conjunto, el análisis PESTEL muestra que The Oxford School desarrolla su actividad en un entorno con oportunidades reales, aunque también con exigencias crecientes. Existe una base de mercado suficiente, una demanda estable de formación en inglés y apoyo académico y un contexto altamente digitalizado. Sin embargo, también se aprecian presiones institucionales, sensibilidad a la percepción de valor, mayor capacidad de comparación por parte del consumidor y nuevas amenazas tecnológicas que obligan a reforzar la diferenciación del centro.

## 6.2. Análisis del entorno competitivo: las cinco fuerzas de Porter

Si el análisis anterior permite comprender el contexto general, el modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a interpretar con mayor precisión la intensidad competitiva del sector en el que opera The Oxford School.

En primer lugar, la rivalidad entre competidores existentes puede considerarse elevada. En el propio barrio de Sant Pere i Sant Pau se encuentra Anglo Centres, una academia con más de 25 años de experiencia y una oferta orientada a distintos perfiles de alumnado, incluida la preparación de exámenes oficiales (Anglo Centres, s. f.). A nivel de ciudad, English Tarragona se presenta como Cambridge Learning Partner y refuerza su posicionamiento a través de la preparación específica de exámenes (English Tarragona, s. f.). También destaca IN TGN, con presencia en Tarragona y Valls, una oferta amplia y una trayectoria consolidada en la enseñanza de idiomas y la preparación de certificaciones oficiales (IN TGN, s. f.). A ello se suma British School Tarragona, que también ofrece cursos de inglés estructurados por edades y niveles, así como preparación para exámenes Cambridge (British School Tarragona, s. f.). Por tanto, puede afirmarse que The Oxford School compite en un mercado activo, con varios actores posicionados y con propuestas que, desde la perspectiva del cliente, pueden resultar comparables.

En segundo lugar, la amenaza de nuevos entrantes puede situarse en un nivel medio. Abrir una academia de idiomas no exige barreras de entrada especialmente elevadas desde un punto de vista técnico o digital. Sin embargo, consolidarse y mantenerse en el tiempo requiere construir elementos más difíciles de replicar, como la reputación, la continuidad del alumnado, la confianza de las familias y una identidad educativa coherente. En este sentido, la entrevista muestra que uno de los principales activos defensivos de The Oxford School es precisamente su manera de hacer las cosas: una atención individualizada, una propuesta continua desde edades tempranas hasta titulaciones oficiales y una gran capacidad de adaptación a horarios, necesidades y situaciones concretas de los alumnos. Todo ello actúa como barrera relacional frente a nuevos competidores.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, este puede considerarse medio-alto. Las familias, los jóvenes y los adultos que buscan formación pueden comparar distintas alternativas, consultar información online, pedir referencias y valorar precio, metodología, cercanía o resultados antes de decidir. La elevada digitalización del comportamiento del consumidor intensifica esta capacidad de comparación (Instituto

Nacional de Estadística, 2025). No obstante, la entrevista introduce un matiz interesante: muchas familias no se matriculan únicamente por necesidad académica, sino porque conectan con el proyecto educativo cuando lo conocen de cerca. Según la dirección, cuando una familia contacta por internet, el centro intenta llevarla a una visita presencial para mostrar las instalaciones y explicar con detalle qué hacen y cómo lo hacen, ya que muchas quedan fascinadas con el proyecto. Esto sugiere que, aunque el cliente tenga capacidad de elección, dicha capacidad puede reducirse cuando la academia consigue trasladar de forma convincente su propuesta de valor.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, este se sitúa en un nivel medio. En una academia, los proveedores no se limitan a editoriales o recursos didácticos, sino que incluyen también al profesorado, cuya cualificación y estabilidad condicionan directamente la calidad del servicio. La entrevista refuerza esta idea al mostrar que el trato, la atención y la capacidad docente forman parte central de lo que familias y alumnos valoran del centro. En este tipo de servicios, por tanto, el equipo humano no es solo un recurso operativo, sino un componente esencial del valor generado.

Por último, la amenaza de productos sustitutivos puede considerarse alta. En la actualidad, la enseñanza presencial compite no solo con otras academias, sino también con aplicaciones, cursos online, plataformas educativas y recursos gratuitos disponibles en internet. A ello se suma, además, la presencia de la Escola Oficial d'Idiomes como alternativa pública consolidada. Aunque estas alternativas no siempre sustituyen completamente la experiencia presencial, sí modifican las expectativas del consumidor en términos de precio, flexibilidad y acceso. Esto obliga a academias como The Oxford School a poner en valor aquello que no puede replicarse con la misma facilidad en un entorno puramente digital: el seguimiento personalizado, la relación con las familias, la continuidad educativa y la experiencia de aprendizaje más cercana y acompañada.

En síntesis, el análisis de Porter confirma que The Oxford School se mueve en un sector con una presión competitiva elevada. No se trata de un mercado especialmente protegido, sino de un entorno activo, comparativo y cada vez más condicionado por la digitalización. Aun así, el análisis también muestra que la competencia no se resuelve solo en el terreno del precio, sino, sobre todo, en la capacidad para ofrecer una experiencia educativa cercana, diferenciada y difícilmente replicable.

## 6.3. Análisis interno: recursos y capacidades

Una vez analizado el entorno, resulta necesario observar la realidad interna de la academia. Este análisis permite identificar qué recursos posee The Oxford School, qué

capacidades ha desarrollado y hasta qué punto estos elementos pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

En primer lugar, a nivel de recursos tangibles, la academia dispone de cuatro locales que, más que funcionar como unidades separadas, operan de forma integrada como un único conjunto funcional. Esta organización permite distribuir los espacios según el tipo de actividad: uno de los locales se dedica al programa FunKids y a cursos de inglés, otro se utiliza exclusivamente para grupos de inglés, un tercero se destina al refuerzo escolar y un cuarto combina grupos de inglés y repaso. Esta estructura aporta flexibilidad operativa, ya que servicios como speaking, clases particulares o grupos de adultos pueden ubicarse en el aula disponible de cualquiera de los locales. Además, el grado de utilización de la infraestructura es elevado, especialmente en horario de tarde cuando se encuentra la mayor parte de la actividad y las aulas suelen estar plenamente ocupadas. De hecho, en algunas franjas de alta demanda, especialmente entre las 17:00 y las 18:00, la academia ha tenido que reorganizar grupos o ajustar horarios por falta puntual de espacio. En cuanto al equipamiento, el centro apuesta por una metodología poco dependiente de pantallas, con pizarras tradicionales, recursos impresos, materiales lúdicos y espacios especializados, como la cocina equipada para actividades prácticas. Aunque las clases online no son frecuentes, pueden realizarse mediante ordenadores disponibles en el centro, que también se utilizan en los exámenes del Oxford Test of English.

Más allá de su capacidad y grado de utilización, la infraestructura también aporta valor por la forma en que se integra en la metodología del centro. La entrevista permite observar que determinados espacios no se conciben únicamente como soporte físico, sino como parte del propio proceso de enseñanza. En este sentido, la dirección describe la academia principal como un entorno pensado para que el aprendizaje del inglés resulte cercano, práctico y natural. De este modo, las instalaciones no solo cumplen una función operativa, sino que también contribuyen a reforzar la experiencia educativa y la propuesta de valor de la academia.

Junto a estos recursos físicos, The Oxford School cuenta con activos intangibles relevantes. Entre ellos destacan su trayectoria, su arraigo en Sant Pere i Sant Pau, la relación de confianza construida con las familias y una identidad claramente basada en la familiaridad, la transparencia y la cercanía. La propia dirección insiste en que los alumnos no son tratados como números, sino como personas con nombre propio, y subraya la importancia de ofrecer un trato individualizado y honesto, incluso cuando eso implica comunicar valoraciones que el cliente quizá no espera escuchar. Este enfoque

constituye un activo muy valioso en un servicio educativo donde la relación y la confianza influyen de forma decisiva en la permanencia.

Otro elemento especialmente importante es la amplitud y continuidad de la oferta. La entrevista confirma que The Oxford School ha construido una propuesta formativa pensada para acompañar al alumnado a lo largo del tiempo: el recorrido puede comenzar con FunKids en edades tempranas, continuar con cursos de inglés por edades, avanzar hacia preparación de titulaciones oficiales y complementarse, si es necesario, con refuerzo escolar. Esta continuidad constituye una fortaleza estratégica, ya que facilita la fidelización y aumenta el valor del ciclo de vida del cliente.

Respecto a los recursos humanos, el profesorado constituye uno de los activos más relevantes de The Oxford School. En la línea de inglés, durante el curso 2025-26 la academia cuenta con cuatro docentes nativos, con la certificación *Teaching English as a Foreign Language* (TEFL) y experiencia previa en academias privadas, especialmente en la preparación de pruebas oficiales. En los niveles infantiles, el perfil docente combina formación en Magisterio con acreditación lingüística de nivel C1, lo que permite adaptar la enseñanza al trato y desarrollo del alumnado de menor edad. En cuanto al área de refuerzo escolar, el equipo se compone principalmente de estudiantes universitarios especializados en materias vinculadas a sus estudios, así como de graduados en Magisterio. La asignación del profesorado se realiza por especialización en asignaturas, de modo que cada alumno se incorpora al grupo o con el docente que mejor se ajusta a sus necesidades académicas. No obstante, una parte del profesorado de refuerzo que se incorpora por primera vez no suele contar con experiencia previa en academias, sino más bien en clases particulares y apoyo con deberes. Para facilitar su adaptación, la academia recurre a su acompañamiento inicial junto a docentes con mayor experiencia en el centro, de modo que observen el funcionamiento de las clases y la forma de trabajar.

En relación con las capacidades organizativas, también se observan fortalezas claras. La academia ha demostrado capacidad de adaptación en momentos complejos, como la pandemia o la entrada de un competidor en el barrio. Según la entrevista, la reacción del centro ante esa situación fue abrir otro local, reforzar actividades interactivas y apostar por una manera de enseñar más cotidiana. Del mismo modo, cuando detectó una oportunidad en la demanda de clases de repaso tras el cierre de otra academia del barrio durante la pandemia, supo responder creando grupos propios y ampliando así su línea de servicios. Esto demuestra que The Oxford School no solo posee recursos, sino

también cierta capacidad para interpretar el entorno y reorganizar su oferta cuando detecta nuevas necesidades.

Ahora bien, junto a estas fortalezas, la entrevista confirma debilidades internas significativas. En primer lugar, la academia no dispone de un sistema formal para medir la satisfacción del alumnado y de las familias ni para conocer con precisión los motivos de abandono. En segundo lugar, tampoco existe un sistema claro de medición de captación y conversión: no cuentan con CRM, no registran adecuadamente los leads, no conocen con precisión qué porcentaje de personas interesadas termina matriculándose y no disponen de datos fiables sobre el canal de procedencia de las matrículas. En tercer lugar, la gestión digital aparece poco estructurada. Existe cierta actividad en redes sociales, pero la propia dirección admite que esta se centra principalmente en publicaciones promocionales y que no se trabaja una estrategia de contenidos continuada; además, la web se percibe internamente como desactualizada y poco representativa de la esencia real del centro.

En consecuencia, el análisis interno permite identificar tanto fortalezas relevantes como áreas de mejora significativas. The Oxford School dispone de una propuesta educativa consolidada y diferenciada, especialmente en aspectos como la cercanía con las familias y la amplitud de la oferta. No obstante, también presenta debilidades que condicionan su desarrollo futuro, entre ellas la limitada profesionalización del marketing, la escasa digitalización de la relación con el cliente y cierta dependencia del conocimiento operativo acumulado por la dirección y el equipo. Por ello, la problemática principal no reside en la ausencia de valor, sino en la falta de estructura estratégica y operativa para captarlo, comunicarlo de forma consistente, medir su impacto y transformarlo en fidelización y crecimiento sostenido.

## 6.4. Síntesis del diagnóstico: matriz DAFO

A partir de la integración del análisis externo e interno, la matriz DAFO permite resumir la situación actual de The Oxford School.

Entre las fortalezas, destacan la trayectoria del centro, su arraigo en Sant Pere i Sant Pau, la familiaridad como rasgo identitario, la confianza y la transparencia en la relación con las familias, el trato cercano e individualizado, la amplitud de la oferta, la continuidad formativa desde edades tempranas hasta cursos de certificación y la existencia de actividades diferenciales que enriquecen la experiencia educativa, como las dinámicas prácticas y los espacios especializados.

En cuanto a las debilidades, sobresalen la ausencia de un sistema formal de medición de la satisfacción, la falta de datos precisos sobre bajas, fidelización, leads y conversiones, la inexistencia de CRM o de un seguimiento estructurado de la captación, una presencia digital poco sistematizada y una web que, según la propia dirección, refleja solo parcialmente la esencia y los valores del centro.

Por su parte, entre las oportunidades se encuentran la alta digitalización del comportamiento del consumidor, la posibilidad de profesionalizar la captación digital, el potencial de la recomendación entre familias, la mejora de la web y de la visibilidad online, y la posibilidad de convertir la visita presencial al centro en una herramienta comercial más sistemática. Además, la disposición de la dirección a introducir cambios y a invertir recursos en marketing refuerza la viabilidad de futuras acciones estratégicas.

Finalmente, entre las amenazas, aparecen la elevada rivalidad competitiva en Tarragona, la presencia de la Escola Oficial d'Idiomes como alternativa pública, la proliferación de soluciones sustitutivas digitales y la irrupción de la inteligencia artificial como herramienta que algunos utilizan para reemplazar parte del apoyo académico.

En conjunto, el diagnóstico permite concluir que The Oxford School parte de una base competitiva real y de atributos muy valiosos. No se trata de una academia débil ni carente de identidad; al contrario, dispone de una propuesta educativa con sentido, de una fuerte vinculación local y de elementos diferenciales que pueden sostener su crecimiento. Sin embargo, el análisis también deja claro que el principal reto no reside tanto en transformar el servicio como en profesionalizar su marketing para hacer ese valor más visible, más medible y más rentable en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

# 7. Decisiones estratégicas

Una vez realizado el diagnóstico, el plan de marketing debe avanzar hacia un plano más directivo. Ya no se trata únicamente de comprender la situación actual de The Oxford School, sino de decidir hacia dónde conviene orientar sus esfuerzos y con qué lógica estratégica debe hacerlo. En este sentido, las decisiones estratégicas de la academia deben construirse de forma coherente con dos elementos: por un lado, el marco teórico previamente definido y, por otro, la realidad concreta detectada en el análisis y en la entrevista realizada a la dirección del centro.

## 7.1. Elección del enfoque estratégico: matriz de Ansoff

Tal y como se expuso en el marco teórico, la matriz de Ansoff permite clasificar las posibles estrategias de crecimiento en función de dos variables: los servicios ofrecidos, que pueden ser actuales o nuevos, y los mercados a los que se dirige la organización, que también pueden ser actuales o nuevos. De esta combinación surgen cuatro posibles enfoques: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de servicio y diversificación.

Aplicado al caso de The Oxford School, el análisis realizado permite afirmar que el enfoque más coherente es, de forma principal, la penetración de mercado. Esta estrategia consiste en crecer dentro del mercado actual con los servicios actuales, aumentando la cuota de clientes o la intensidad de consumo de la oferta ya existente (Ansoff, 1957). En el caso de la academia, esta opción encaja especialmente bien porque el centro ya cuenta con una cartera de servicios consolidada, una trayectoria reconocida en el barrio, una propuesta educativa bien definida y una base real de alumnos y familias. El problema detectado en el diagnóstico no radica en la ausencia de servicio ni en la falta de identidad, sino en la necesidad de captar mejor dentro del entorno actual y, sobre todo, de conseguir una mayor continuidad del alumnado.

Esta interpretación se refuerza con la información obtenida en entrevista. La dirección reconoce que uno de los grandes retos actuales consiste en lograr que se apunten más alumnos de los que se marchan y, al mismo tiempo, mejorar la fidelización de la clientela existente. Por tanto, la prioridad estratégica no parece estar en abrir nuevas líneas de negocio completamente distintas ni en dirigirse a mercados lejanos o nuevos, sino en aprovechar mejor el potencial del mercado ya existente, fortaleciendo tanto la entrada como la permanencia de alumnos.

Ahora bien, aunque la penetración de mercado constituye el eje principal, también puede apreciarse una presencia secundaria del desarrollo de servicio. Esta segunda vía no aparece como estrategia central, pero sí como apoyo complementario. El diagnóstico ha mostrado que una parte del problema de fidelización, especialmente en la línea de refuerzo escolar, no siempre se explica por el precio, sino por la percepción de utilidad del servicio y por la falta de seguimiento sistemático de la satisfacción y de las causas de abandono. En consecuencia, podría ser necesario adaptar ciertos elementos del servicio actual – seguimiento, comunicación del valor, dinámicas de acompañamiento o mejoras en la experiencia percibida - para responder mejor a las expectativas del alumnado y de las familias. No se trataría de crear una línea completamente nueva, sino de reforzar el valor de la oferta actual mediante ajustes y mejoras concretas.

Por el contrario, el desarrollo de mercado y la diversificación no parecen, en este momento, las opciones más adecuadas. La academia todavía presenta carencias relativas en medición, captación digital, fidelización y sistematización del marketing, por lo que expandirse hacia públicos o mercados más nuevos implicaría aumentar la complejidad sin haber consolidado primero la base actual. Desde una perspectiva estratégica, parece más prudente fortalecer lo que ya funciona antes de abrir frentes nuevos.

En definitiva, la matriz de Ansoff permite concluir que The Oxford School debe orientar su plan, principalmente, hacia una estrategia de penetración de mercado, complementada en ciertos aspectos por decisiones puntuales de desarrollo de servicio. Esta elección resulta coherente con su situación real, con sus recursos actuales y con las necesidades detectadas en la fase diagnóstica.

## 7.2. Elección de las estrategias prioritarias

El siguiente paso consiste en concretar qué tipo de estrategias deben priorizarse dentro del plan. Tal y como se explicó en el marco teórico, en negocios de servicios muchas decisiones de marketing pueden organizarse en torno a dos grandes líneas complementarias: las estrategias de captación y las estrategias de fidelización. Las primeras se orientan a atraer nuevos clientes, generar interés y convertir ese interés en matrículas (Kotler & Keller, 2016); las segundas buscan mantener y reforzar la relación con los clientes actuales, favoreciendo la continuidad, la satisfacción y la retención (Reichheld & Sasser, 1990).

En el caso de The Oxford School, ambas estrategias resultan necesarias, aunque por motivos distintos y complementarios.

Por un lado, la estrategia de captación se justifica porque la academia necesita mejorar su capacidad para transformar visibilidad de interés en nuevas matrículas. El diagnóstico ha mostrado que la web constituye el principal canal digital de entrada, que muchas familias contactan por internet y que la visita presencial al centro suele generar una percepción muy positiva del proyecto. Sin embargo, también se ha detectado que el proceso de captación está poco sistematizado: no existe un CRM, no se cuantifican los leads, no se mide con precisión cuántos contactos acaban matriculándose y no se realiza un seguimiento estructurado de quienes muestran interés, pero no responden o no convierten. Esto significa que la academia ya genera oportunidades de captación, pero no las está gestionando con todo su potencial.

Por otro lado, la estrategia de fidelización adquiere incluso un peso mayor, porque el principal problema detectado en la entrevista no es solo captar más alumnado, sino evitar la pérdida de clientes actuales y reforzar su continuidad. La dirección reconoce expresamente que uno de sus objetivos prioritarios es fidelizar mejor y reducir el abandono, especialmente en determinadas líneas como el refuerzo escolar. A ello se suma que actualmente no existe un sistema formal para medir la satisfacción, conocer los motivos de baja o actuar a tiempo antes de que aparezca el abandono, lo que limita la capacidad de seguimiento y gestión de la relación con las familias. En este contexto, herramientas como un sistema CRM pueden resultar especialmente útiles para estructurar la información del alumnado y facilitar acciones de fidelización más organizadas y continuas. En consecuencia, la fidelización deja de ser una estrategia secundaria y pasa a ocupar un lugar central en el plan.

Además, en una academia como The Oxford School, la fidelización tiene un valor todavía mayor por la propia naturaleza del servicio. La educación es una actividad relacional y acumulativa: el valor se construye con el tiempo, a través del seguimiento, de la confianza, de la experiencia vivida y de la percepción de progreso. Por eso, mantener a un alumno no solo aporta estabilidad económica, sino que también favorece la recomendación, refuerza la reputación y aumenta la probabilidad de continuidad dentro del centro, ya sea por parte del propio alumno o de sus hermanos, algo que la entrevista también deja entrever como una dinámica frecuente.

## 7.3. Definición de los objetivos estratégicos

Tras seleccionar las líneas estratégicas prioritarias a seguir, es necesario concretar los objetivos que deberán guiar cada una de ellas. Tal y como se expuso en el marco teórico, los objetivos deben formularse de manera clara, medible, realista, relevante y temporalmente acotada, siguiendo el criterio SMART (Beyond Team, 2025). En este caso, los objetivos se estructuran en torno a las dos estrategias elegidas: captación y fidelización de los clientes.

### 7.3.1. Objetivos de la estrategia de captación

El primer objetivo de captación será **aumentar en un 20% las solicitudes de información procedentes de la página web y de redes sociales durante el curso 2026/2027, respecto al curso anterior.**

Este objetivo resulta relevante porque la academia ya genera contactos a través de canales digitales, pero actualmente no está aprovechando todo su potencial de captación. Además, la entrevista confirma que internet constituye una de las principales

vías de entrada al centro, por lo que incrementar el volumen de contactos representa un paso necesario para alimentar el crecimiento de matrículas.

El segundo objetivo será **incrementar en un 15% la conversión de contactos interesados en nuevas matrículas antes de junio de 2027**, mediante la implantación de un sistema básico de seguimiento comercial desde el primer contacto hasta la inscripción.

La elección de este objetivo se justifica porque el diagnóstico ha mostrado que muchas familias terminan valorando muy positivamente la academia cuando conocen el proyecto de cerca, pero que actualmente no existe un seguimiento estructurado de ese proceso. Por tanto, no basta con atraer más contactos; también es necesario gestionar mejor los ya existentes para elevar su conversión a matrícula.

El tercer objetivo será **actualizar la web y reforzar la comunicación digital de la academia antes de diciembre de 2026**, con el fin de mejorar la representación online de la propuesta de valor y **aumentar en un 15% del tráfico a las páginas clave de captación**.

Este objetivo responde a una debilidad detectada con claridad en la entrevista: la propia dirección considera que la web actual no refleja adecuadamente la esencia del centro. Por ello, mejorar la imagen digital no constituye solo una cuestión estética, sino una condición necesaria para captar mejor y transmitir de forma más fiel el valor diferencial de la academia.

El cuarto objetivo será **implantar antes de noviembre de 2026 un sistema básico de registro de leads, canal de procedencia y resultado final de matrícula**, de forma que el 100% de los nuevos contactos queden registrados y puedan analizarse durante el curso 2026/2027.

Este objetivo, aunque más técnico, es clave desde el punto de vista estratégico. En la actualidad, la academia no dispone de datos suficientes para saber con claridad qué canales funcionan mejor ni qué acciones están generando resultados reales. Por eso, medir mejor la captación constituye una condición previa para optimizarla después.

### 7.3.2. Objetivos de la estrategia de fidelización

En relación con la fidelización, el primer objetivo será **reducir en un 10% la tasa de abandono del alumnado durante el curso 2026/2027**, con especial atención a la línea de refuerzo escolar.

Este objetivo se justifica de forma directa a partir del diagnóstico y de la entrevista, ya que la propia dirección reconoce que una de las principales preocupaciones actuales es lograr que se marchen menos alumnos, especialmente en aquellos servicios donde la continuidad resulta más frágil. En este sentido, reducir el abandono constituye una prioridad central para estabilizar el crecimiento del centro.

El segundo objetivo será **implantar antes de enero de 2027 un sistema semestral de recogida de satisfacción de alumnado y familias**, alcanzando una participación mínima del 50% de los clientes activos durante el curso 2026/2027.

Este objetivo cobra sentido porque, en la actualidad, la academia no cuenta con herramientas sistemáticas para conocer la satisfacción real de sus clientes ni para detectar a tiempo posibles problemas. Si se quiere fidelizar mejor, resulta imprescindible escuchar de forma periódica al alumnado y a las familias antes de que aparezca la baja.

El tercer objetivo será **incrementar en un 15% la continuidad del alumnado entre el curso 2026/2027 y 2027/2028**, reforzando la percepción de valor del servicio y el seguimiento personalizado a las familias.

Este objetivo conecta con una de las principales fortalezas del centro: su capacidad para acompañar al alumnado a lo largo del tiempo. Sin embargo, también responde a una debilidad clara, ya que esa continuidad no siempre se trabaja de forma estratégica ni se protege con acciones concretas de seguimiento y comunicación. Reforzar la permanencia entre cursos permitiría aprovechar mejor el valor relacional que ya posee la academia.

# 8. Decisiones operativas

Una vez definidos el enfoque estratégico y los objetivos del plan, resulta necesario trasladarlos al plano operativo. En esta fase, la cuestión consiste en especificar qué acciones deben ejecutarse, en qué orden, con qué recursos, bajo qué responsables y mediante qué sistema de control. Además, en los anexos se incluye un ejemplo aplicado de cada acción propuesta, con el fin de facilitar su comprensión e implantación práctica.

Desde esta perspectiva, la parte operativa se articula en torno a las dos estrategias prioritarias ya definidas: captación y fidelización. A partir de ellas, se han seleccionado acciones realistas para una academia de tamaño pequeño-medio, con recursos limitados y sin un departamento de marketing propio. En consecuencia, no se propone una operativa basada en grandes inversiones ni en una digitalización excesivamente sofisticada, sino en una profesionalización progresiva de los procesos que hoy aparecen

más débiles: web, contenidos, seguimiento comercial, satisfacción, continuidad y medición.

## 8.1. Operativa de la estrategia de captación

La estrategia de captación responde a cuatro objetivos: aumentar solicitudes de información, incrementar la conversión a matrícula, mejorar la capacidad de representación digital de la propuesta de valor e implantar un sistema de registro de leads. Estas metas se justifican porque la academia ya recibe contactos digitales, pero no aprovecha todavía su potencial de captación ni dispone de una estructura suficientemente formal para gestionarlos y analizarlos.

Acción 1. Rediseño funcional de la página web

La primera acción consistirá en rediseñar la web desde una lógica de captación, no solo estética. El objetivo será convertirla en un activo comercial más claro, más persuasivo y más representativo del valor diferencial de la academia. Para ello, el proceso deberá desarrollarse en varias tareas consecutivas.

En primer lugar, se realizará una revisión de la arquitectura actual del sitio, detectando páginas obsoletas, menús poco claros, textos débiles o ausencia de llamadas a la acción. En segundo lugar, se redefinirá la estructura principal de navegación, agrupando la oferta de manera más comprensible para familias y alumnado potencial. En tercer lugar, se reescribirán los textos estratégicos de la home y de las páginas de servicio con un enfoque menos descriptivo y más orientado a beneficios: qué problema resuelve cada servicio, para qué perfil resulta adecuado y por qué la academia ofrece una propuesta distinta a la de otros centros. En cuarto lugar, se incorporarán llamadas a la acción visibles y repetidas en puntos clave del recorrido digital.

Además, se actualizarán páginas específicas para los principales bloques de servicio: FunKids, cursos de inglés escolar, exámenes oficiales, speaking, refuerzo escolar, clases particulares, inglés para empresas y Oxford Summer. Cada una incluirá una breve descripción del servicio, el perfil al que se dirige, el beneficio principal, una explicación básica del funcionamiento y una vía clara de contacto. Con ello se busca reducir ambigüedad, facilitar el posicionamiento en buscadores y mejorar la conversión de visitas a contactos.

Acción 2. Optimización SEO local y refuerzo de Google Business Profile

La segunda acción se centrará en aumentar la visibilidad orgánica local. Dado que The Oxford School compite en un mercado de proximidad, el posicionamiento local puede

aportar tráfico cualificado con una inversión económica reducida. Esta acción incluirá varias tareas concretas.

Se realizará, primero, una selección básica de palabras clave locales vinculadas a la intención de búsqueda real del público objetivo. Después, estas expresiones se integrarán de forma natural en títulos SEO, metadescripciones, encabezados H1 y H2, primeros párrafos y enlaces internos de las páginas más importantes.

De manera paralela, se actualizará la ficha de Google Business Profile. Esto supondrá revisar horarios, categorías, descripción del negocio, fotografías actuales de aulas y espacios, enlace a la web y botones de contacto. Además, se establecerá un pequeño protocolo para solicitar reseñas a familias satisfechas al cierre de cada curso. La academia responderá también a las reseñas recibidas, especialmente a las nuevas, como parte de la gestión de reputación.

Acción 3. Plan de contenidos en Instagram y Facebook

La tercera acción consistirá en sustituir la comunicación digital improvisada y una presencia predominantemente promocional por una línea de contenidos más estable y coherente con la identidad del centro. El diagnóstico previo ya apuntaba que la actividad en redes existe, pero carece de estrategia continuada, lo cual limita tanto la notoriedad como la capacidad de trasladar el valor real de la academia.

La acción se concretará mediante la elaboración de un calendario editorial mensual. Cada mes deberá incluir, como mínimo, seis publicaciones de *feed* y seis *stories*. Las publicaciones se distribuirán en tres grandes categorías. La primera será contenido de prueba social: imágenes reales de actividades, espacios, materiales, metodología, celebraciones pedagógicas y vida cotidiana del centro. La segunda será contenido de valor: consejos de estudio, pequeños consejos sobre aprendizaje del inglés, orientación para exámenes oficiales, hábitos académicos o mensajes útiles para familias. La tercera será contenido de conversión: difusión de periodos de matrícula, plazas disponibles, intensivos, los casales de verano o recordatorios de visita.

Antes del inicio de cada mes, la dirección y la persona encargada de comunicación deberán acordar los temas del periodo. Después, se recopilarán fotos, se redactarán *copys*, se diseñarán creatividades sencillas en Canva y se programarán las publicaciones. Las *stories* se utilizarán para reforzar cercanía, actualidad y dinamismo, pero sin sustituir al contenido principal del *feed*.

Acción 4. Campañas digitales de apoyo en periodos de alta demanda

La cuarta acción tendrá un carácter puntual y no continuo. Se plantea activar campañas de pago solo en los momentos del año donde existe una probabilidad más alta de matrícula: campaña de verano para septiembre, campaña de enero para nuevas incorporaciones o refuerzo, y campaña específica para el casal de verano.

En Meta Ads se crearán campañas geolocalizadas para Tarragona y alrededores, segmentadas por perfiles familiares y por franjas de edad relevantes. Estas campañas deberán llevar a una *landing* clara o a un formulario breve. En Google Ads se trabajarán búsquedas de alta intención, especialmente relacionadas con academia de inglés, refuerzo escolar y exámenes oficiales en Tarragona. El enfoque no será competir en volumen, sino captar demanda ya activa.

Cada campaña se diseñará con un presupuesto limitado, un único objetivo claro, una creatividad principal y una página de destino específica. Al cierre de cada periodo, se revisarán resultados y se decidirá si conviene mantener, pausar o reformular.

La segunda dimensión operativa dentro de la captación se centra en mejorar el paso de contacto interesado a matrícula. Aquí el problema radica en la falta de un proceso estructurado de seguimiento.

Acción 5. Implantación de un sistema básico de registro de *leads*

La academia implantará Zoho CRM como sistema central de registro, seguimiento y análisis de contactos comerciales, sustituyendo así el uso de herramientas manuales dispersas. La elección de este CRM se justifica porque dispone de una solución adaptable al sector educativo, permite automatizar embudos de captación, generar seguimientos a estudiantes o familias y asignar tareas internas cuando un *lead* avanza en el proceso. Además, ofrece formularios web conectados directamente con el CRM y permite integrar WhatsApp Business para centralizar conversaciones, registrar mensajes y activar automatizaciones vinculadas al flujo comercial.

La implantación de esta acción se desarrollará en varias tareas. En primer lugar, se configurará una base de datos única de leads con los campos mínimos necesarios para la academia: fecha de entrada, nombre del contacto, nombre del alumno potencial, edad y etapa educativa, servicio consultado, canal de procedencia, teléfono, correo electrónico, observaciones y responsable de seguimiento. En segundo lugar, se diseñará un *pipeline* comercial adaptado al proceso real de matrícula de The Oxford School, con estados homogéneos y medibles: nuevo lead, contacto realizado, visita programada, visita realizada, pendiente de decisión, matrícula formalizada y lead descartado. En tercer lugar, se conectarán al CRM los formularios de la web para que

toda solicitud de información entre automáticamente en el sistema, evitando pérdidas de datos y reduciendo tareas manuales. En cuarto lugar, se integrará WhatsApp Business, de manera que las conversaciones comerciales no queden fuera del circuito de seguimiento y puedan consultarse dentro del historial del lead. En quinto lugar, se activarán automatizaciones básicas, como recordatorios de seguimiento, asignación del lead a la persona responsable y avisos cuando un contacto permanezca demasiado tiempo sin respuesta. Finalmente, se elaborará un pequeño protocolo interno de uso para asegurar que toda consulta recibida por web, teléfono, WhatsApp, Instagram o de forma presencial se incorpore al CRM el mismo día y siga una lógica común de gestión.

Acción 6. Diseño e implantación de un protocolo comercial de respuesta y seguimiento

Implantar un CRM no será suficiente si la academia no define también una forma homogénea de responder y hacer seguimiento a los contactos. Por ello, esta acción consistirá en establecer un protocolo comercial básico, integrado en Zoho CRM, que permita responder con mayor rapidez, coherencia y continuidad desde el primer contacto hasta la matrícula o el descarte del lead.

La academia fijará un plazo máximo de respuesta inicial de 24 horas laborables. A partir de ahí, se prepararán plantillas base para las situaciones más frecuentes: primera respuesta, invitación a visitar el centro, recordatorio de visita, envío de información adicional y seguimiento posterior si no hay respuesta. Estas plantillas no deberán sonar frías ni excesivamente automatizadas, pero sí ayudarán a evitar respuestas improvisadas, desiguales o poco constantes.

El proceso previsto será el siguiente: entrada del lead en Zoho CRM, respuesta inicial, propuesta de visita presencial o llamada breve, seguimiento a las 48 horas si no hay respuesta y cierre del caso cuando exista matrícula o descarte. Si un contacto no responde tras dos intentos razonables, podrá pasar a estado inactivo, aunque quedará registrado en el CRM para su análisis posterior. De este modo, la academia no solo mejorará la atención comercial, sino que también podrá medir con mayor claridad qué parte de los contactos avanza realmente en el proceso y en qué fases se producen más pérdidas.

Acción 7. Sistematización de la visita presencial como herramienta de conversión

Dado que una parte importante de la propuesta de valor de The Oxford School se percibe mejor cuando la familia conoce físicamente el centro, la visita presencial debe dejar de depender únicamente de la espontaneidad y pasar a formar parte del embudo comercial.

Se diseñará una estructura de visita de entre 10 y 15 minutos. Esta incluirá recepción inicial, recorrido breve por las instalaciones, explicación adaptada al servicio consultado, resolución de dudas frecuentes y cierre con siguiente paso claro. También se preparará una pequeña guía interna para la persona responsable de atender estas visitas, de modo que el relato sea consistente y no dependa solo de la improvisación del momento.

La conversión de esta acción se medirá observando el porcentaje de visitas que terminan en matrícula y comparándolo con leads que no llegan a visitar el centro.

## 8.2. Operativa de la estrategia de fidelización

La fidelización ocupa una posición central en el plan porque, tal como ya se señaló en la parte estratégica, el principal reto de la academia no es solo captar más alumnos, sino reducir las salidas y reforzar la continuidad, especialmente en refuerzo escolar. Además, por la propia naturaleza del servicio, la permanencia tiene un valor económico y reputacional muy superior al de una lógica centrada exclusivamente en captación.

Acción 8. Implantación de un sistema semestral de satisfacción

La academia pondrá en marcha un sistema semestral de recogida de satisfacción para familias y alumnado adulto. Se utilizará una encuesta enviada al final del primer trimestre y antes del cierre del curso por correo o WhatsApp.

La encuesta incluirá entre 20 y 25 preguntas cerradas y una abierta. Las dimensiones mínimas a evaluar serán: satisfacción general, claridad de la comunicación, percepción del progreso, trato recibido y probabilidad de continuar o recomendar.

Tras cada curso, se recopilarán respuestas y se elaborará un resumen interno con incidencias repetidas, puntuación media y observaciones destacables. Lo importante aquí no será acumular datos, sino detectar señales de malestar antes de que desemboquen en baja.

Acción 9. Protocolo de detección de riesgo de abandono

Como complemento al sistema de satisfacción, se establecerá un protocolo mensual de detección de riesgo de abandono. En cada revisión mensual, profesorado y dirección identificarán casos con señales de alerta: faltas reiteradas, pérdida de implicación, comentarios de desmotivación, dudas expresadas por la familia, estancamiento percibido o problemas recurrentes de encaje.

Cuando un caso entre en situación de riesgo, se activará una actuación correctiva breve. Esta puede consistir en contacto con la familia, entrevista de seguimiento, ajuste de

grupo, recomendación metodológica o explicación más clara del progreso y de las expectativas realistas del servicio. El objetivo es intervenir antes de que el abandono se consolide sin haber intentado comprender la causa.

Acción 10. Refuerzo de la comunicación del progreso académico

La academia ya cuenta con boletines trimestrales, lo cual constituye una base importante. Sin embargo, esta herramienta puede reforzarse para que funcione no solo como mecanismo informativo, sino también como instrumento de fidelización.

Para ello, se propone homogeneizar un modelo de boletín por etapas, con un formato más claro y útil. Cada informe deberá incluir tres elementos mínimos: avances observados, aspectos a reforzar y recomendación práctica para el siguiente periodo. En lugar de redactar comentarios excesivamente genéricos, convendrá incorporar referencias más concretas a evolución, actitud, hábitos o resultados. Esto permitirá que las familias perciban mejor el valor del acompañamiento.

Acción 11. Campaña de continuidad y rematrícula

Entre mayo y julio se activará una campaña específica de continuidad orientada al alumnado actual. El propósito será no esperar a septiembre para comprobar quién vuelve, sino empezar a trabajar la permanencia con antelación.

La campaña incluirá una comunicación escalonada. Primero, información general sobre apertura de plazas y previsión del siguiente curso. Después, mensaje personalizado o semipersonalizado para familias ya activas. Finalmente, recordatorio de reserva antes del cierre de curso. En segmentos especialmente sensibles a la continuidad, como el refuerzo escolar, convendrá reforzar el mensaje con orientación académica sobre la conveniencia de seguir.

Acción 12. Programa básico de recomendación

Aprovechando el valor del boca-oreja en un servicio educativo de proximidad, la academia podrá implantar un pequeño programa de recomendación. La acción consistirá en ofrecer un incentivo moderado a familias actuales que recomienden a nuevos alumnos que finalmente se matriculen. Este incentivo puede traducirse en descuento puntual, siempre de manera controlada.

No se trata de convertir la recomendación en una promoción agresiva, sino de canalizar de manera más estratégica una fortaleza que ya existe en la academia: la confianza interpersonal.

## 8.3. Organización, responsables y criterio de implantación

La viabilidad de la parte operativa dependerá, en gran medida, de una asignación clara de responsabilidades y de una implantación progresiva. En el caso de The Oxford School, no resulta realista plantear una estructura compleja ni un departamento de marketing propio. Por ello, se propone una organización sencilla, pero bien definida, en la que cada acción quede vinculada a una función concreta dentro del centro.

La dirección asumirá la supervisión general del plan, la validación de decisiones y el seguimiento de resultados. Además, tendrá un papel especialmente relevante en aquellas acciones que afectan a la propuesta de valor y a la fidelización, como la revisión de la web, la validación de mensajes clave, la interpretación de encuestas de satisfacción o la campaña de continuidad.

La persona encargada de administración o recepción asumirá la gestión operativa de Zoho CRM, ya que será quien deba registrar, revisar y actualizar los leads, así como ejecutar la primera fase del seguimiento comercial. Esta decisión resulta coherente con la propia lógica del CRM, que permite automatizar flujos de trabajo, secuencias de seguimiento, formularios web y reglas de asignación de leads, elementos especialmente útiles para ordenar la captación en una academia pequeña. Además, Zoho CRM funciona con un modelo flexible de pago mensual o anual, lo que facilita su adopción progresiva.

El profesorado, por su parte, no asumirá funciones comerciales directas, pero sí participará en las acciones de fidelización. Su papel será relevante en la detección de señales de riesgo de abandono, en la elaboración de boletines de progreso y en la aportación de información útil para valorar satisfacción, continuidad o posibles medidas correctoras.

Finalmente, las tareas más técnicas como el rediseño inicial de la web, la configuración de formularios conectados con Zoho CRM o la activación puntual de campañas digitales, podrán externalizarse. Esta solución resulta más realista que intentar asumir internamente tareas que exigen un conocimiento técnico específico y una dedicación que la academia no siempre podrá sostener.

En cuanto al criterio de implantación, se propone una aplicación gradual. Durante la primera fase deberán activarse las acciones estructurales: rediseño web, configuración de Zoho CRM, definición del protocolo comercial y puesta en marcha del sistema de satisfacción. En una segunda fase se consolidarán la estrategia de contenidos, la reputación digital y las campañas de apoyo. Finalmente, en la tercera fase se reforzarán

las acciones más vinculadas a la comunidad, la recomendación y el análisis comparativo de resultados. Este orden permite reducir la improvisación y evita que la academia intente desplegar demasiadas medidas al mismo tiempo.

## 8.4. Planificación temporal

La planificación temporal se ha diseñado para un curso académico completo, de julio de 2026 a junio de 2027. Este periodo permite observar no solo los efectos iniciales en visibilidad y captación, sino también su impacto posterior sobre la conversión, la satisfacción y la continuidad del alumnado.

Durante julio de 2026 se desarrollará la fase preparatoria. En este periodo se realizará la auditoría operativa inicial de la web, la revisión de las páginas de servicio, la selección de palabras clave y la decisión final sobre la estructura del nuevo sitio. Paralelamente, se iniciará la configuración de Zoho CRM, definiendo los campos mínimos de registro, las fases del pipeline comercial y la conexión con los formularios web. Zoho CRM resulta adecuado para esta función porque incorpora formularios web, automatizaciones, cadencias de seguimiento y reglas de asignación, herramientas que encajan bien con las necesidades de ordenación comercial detectadas en la academia.

Durante agosto de 2026 se ejecutarán las tareas de implantación inicial: rediseño funcional de la web, reestructuración de textos estratégicos, creación de páginas específicas por servicio, activación de llamadas a la acción y preparación de plantillas de respuesta comercial. En paralelo, se dejará configurado Zoho CRM con el protocolo de seguimiento básico y se preparará el calendario de contenidos para el primer trimestre.

Entre septiembre y octubre de 2026 se lanzará la nueva web, se pondrá en marcha el uso obligatorio de Zoho CRM para todo nuevo contacto y comenzará la aplicación del protocolo comercial. También se iniciará la estrategia de contenidos en redes sociales y, si procede, la primera campaña digital de apoyo para el inicio de curso. En esta fase el objetivo principal será asegurar que el sistema arranca con disciplina de uso y no queda reducido a una herramienta meramente formal.

Entre noviembre y diciembre de 2026 se consolidará la fase de captación. Se revisarán los primeros datos de tráfico, solicitudes de información, leads registrados y visitas concertadas. También se reforzará la optimización de Google Business Profile y se empezará a trabajar la generación de reseñas.

En enero de 2027 se implantará el primer sistema de satisfacción semestral, aprovechando el cierre del primer bloque consolidado del curso. A partir de ahí, entre

febrero y marzo de 2027 se activará de forma más sistemática la revisión mensual de riesgo de abandono y el análisis de incidencias repetidas.

Entre abril y mayo de 2027 se desarrollará la campaña de continuidad y rematrícula, así como la promoción de Oxford Summer. Finalmente, en junio de 2027 se realizará la evaluación anual del plan, comparando los indicadores reales con los objetivos definidos y detectando ajustes necesarios para el curso siguiente.

## 8.5. Presupuesto

El presupuesto debe ajustarse a la realidad de una academia pequeña, evitando planteamientos poco viables. Por ello, se propone una inversión anual moderada, apoyada en una combinación de trabajo interno y apoyo externo puntual.

Para estimar el presupuesto se han seguido dos criterios principales. En primer lugar, aquellas partidas que implican la contratación de herramientas externas, como Canva Pro o Zoho CRM, se han calculado tomando como referencia los precios publicados por los propios proveedores. En segundo lugar, aquellas acciones que no implican una compra directa, sino tiempo de trabajo interno o apoyo externo puntual —como la preparación de contenidos, la revisión de textos, la configuración inicial de la web o el seguimiento de campañas— se han estimado a partir del coste aproximado de las horas de dedicación necesarias por parte de la persona responsable de estas tareas. Por tanto, el presupuesto debe entenderse como una previsión orientativa, pero razonada, adaptada a una academia pequeña y a una implantación progresiva del plan.

Se propone una inversión estimada de 1.200 euros para el rediseño funcional de la página web. Esta partida no responde únicamente a la compra de una herramienta, sino principalmente al coste de dedicación técnica necesario para revisar la estructura del sitio, reorganizar páginas, reescribir textos clave, mejorar llamadas a la acción y adaptar la navegación a dispositivos móviles. La estimación se plantea como una intervención puntual de apoyo externo, ajustada a una web corporativa de tamaño reducido.

La optimización SEO local y la mejora inicial de Google Business Profile se estiman en 200 euros. Esta partida se basa en el tiempo necesario para revisar palabras clave locales, actualizar títulos y metadescripciones, optimizar la ficha de empresa, incorporar fotografías actuales y ordenar la información básica del centro. Al tratarse de una actuación inicial y no de un servicio mensual de posicionamiento, el coste previsto es limitado.

Para la estrategia de contenidos se estima una partida de 110 euros anuales destinada a Canva Pro, herramienta que permite diseñar creatividades para redes sociales,

adaptar formatos y mantener una línea visual más profesional. Esta estimación se basa en el precio anual aproximado publicado por Canva para su plan Pro, aunque debe revisarse en el momento de contratación porque las tarifas pueden variar según país, impuestos o modalidad de pago (Canva, s. f.).

Además, se prevén 600 euros anuales para la gestión y preparación de contenidos. Esta cantidad no corresponde a una herramienta concreta, sino a una estimación del tiempo de trabajo necesario para planificar publicaciones, redactar textos, seleccionar fotografías, diseñar piezas sencillas y programar contenidos. Se plantea como una combinación de trabajo interno y apoyo externo puntual, por lo que el coste puede ajustarse según el grado de implicación de la academia.

En relación con la publicidad digital, se propone una inversión anual de 1.200 euros repartida entre campañas de Meta Ads y Google Ads en los tres periodos prioritarios del curso. Esta partida corresponde principalmente al presupuesto destinado a medios, no a grandes campañas profesionales. Su finalidad es apoyar momentos concretos de mayor intención de matrícula, como septiembre, enero y la campaña de verano, manteniendo una inversión controlada y asumible.

Respecto a Zoho CRM, se reserva una partida anual estimada de 500 euros para cubrir una licencia adecuada al volumen de uso previsto y un pequeño margen de configuración inicial. Esta estimación se justifica porque Zoho CRM ofrece planes de pago flexibles, con contratación mensual o anual, y dispone también de una versión gratuita para hasta tres usuarios, aunque las funciones avanzadas dependen del plan elegido. La propia plataforma presenta sus precios por usuario y mes y permite seleccionar distintas ediciones según las necesidades de automatización, seguimiento y gestión comercial (Zoho, s. f.).

Por último, se establece una partida de 200 euros para el programa de recomendación y 300 euros para imprevistos o pequeños ajustes durante la ejecución. La primera se calcula como una bolsa limitada para incentivos puntuales a familias que recomienden nuevos alumnos, mientras que la segunda actúa como margen de seguridad para cubrir pequeñas desviaciones, adaptaciones o necesidades no previstas durante la implantación.

En conjunto, el presupuesto anual estimado ascendería a 4.310 euros. Desde una perspectiva crítica, esta cifra debe interpretarse como una previsión orientativa y revisable, pero resulta moderada si se compara con el coste potencial derivado de una captación ineficiente, la pérdida de leads por falta de seguimiento o la baja continuidad del alumnado.

## 8.6. Control, seguimiento y definición de KPIs

La fase operativa del plan debe ir acompañada de un sistema de control que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos, detectar desviaciones y tomar decisiones correctoras durante la ejecución. En este sentido, el seguimiento no debe entenderse como una revisión final aislada, sino como un proceso continuo que permita valorar qué acciones están funcionando, cuáles requieren ajustes y en qué puntos del proceso comercial o relacional se encuentran las principales dificultades.

Para ello, se propone un sistema de seguimiento estructurado en dos niveles. Por un lado, una revisión mensual centrada en los indicadores de captación, conversión y actividad comercial. Por otro, una revisión periódica orientada a los aspectos relacionados con satisfacción, abandono y continuidad del alumnado. Esta estructura resulta adecuada para The Oxford School, ya que combina acciones con efectos más inmediatos, como la entrada de leads o la respuesta comercial, con otras cuyo impacto solo puede apreciarse a medio o largo plazo, como la fidelización o la permanencia entre cursos.

En el ámbito de la captación, los indicadores principales serán el volumen de solicitudes de información, el número de leads registrados, la rapidez de respuesta comercial y la conversión a visita o matrícula. En fidelización, se revisarán especialmente la tasa de abandono, la continuidad entre cursos, la participación en encuestas de satisfacción y la detección de casos de riesgo. De forma complementaria, también se analizarán las métricas de apoyo que ayuden a interpretar mejor los resultados y a detectar posibles puntos de mejora.

En conjunto, este sistema de control permitirá no solo medir el rendimiento del plan, sino también introducir correcciones durante su ejecución. A continuación, se presenta la tabla resumen de KPIs asociada a cada acción operativa.

| Acción | KPI principal | KPI complementario | Frecuencia de revisión |
|---|---|---|---|
| Acción 1. Rediseño funcional de la web | Número de solicitudes de información desde la web | Tráfico a páginas clave / clics en llamadas a la acción | Mensual |
| Acción 2. Optimización SEO y refuerzo de | Número de visitas orgánicas locales | Clics desde Google Business Profile / | Mensual |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Google Business Profile | | número de reseñas nuevas | |
| Acción 3. Plan de contenidos en Instagram y Facebook | Número de mensajes o contactos generados desde redes sociales | Alcance / interacciones / clics en perfil | Mensual |
| Acción 4. Campañas digitales de apoyo en periodos de alta demanda | Leads generados por campaña | Coste por lead / CTR / tasa de conversión de la landing | Por campaña |
| Acción 5. Implementación de un sistema básico de registro de leads | Número total de leads registrados | Canal de procedencia / leads por servicio consultado | Mensual |
| Acción 6. Diseño e implantación de un protocolo comercial de respuesta y seguimiento | % de leads contactados en menos de 24 horas | Número de seguimientos realizados / tiempo medio de respuesta | Mensual |
| Acción 7. Sistematización de la visita presencial como herramienta de conversión | % de visitas que terminan en matrícula | Número de visitas agendadas / ratio visita-lead | Mensual |
| Acción 8. Implantación de un sistema semestral de encuesta de satisfacción a los clientes | Nota media de satisfacción Intención de continuidad | % de participación | semestral |
| Acción 9. Protocolo de detección de | Número de casos de riesgo | Motivos frecuentes de riesgo | Mensual |

| | | | |
|---|---|---|---|
| riesgo de abandono | detectados y gestionados Porcentaje de casos retenidos | | |
| Acción 10. Refuerzo de la comunicación del progreso académico | % de boletines enviados en plazo | Valoración cualitativa de familias / porcentaje de casos retenidos | Mensual |
| Acción 11. Campaña de continuidad y rematrícula | % de continuidad entre cursos | Número de reservas anticipadas / tasa de rematrícula | Anual |
| Acción 12. Programa básico de recomendación | Número de matrículas procedentes de recomendación | % sobre total de nuevas matrículas / coste del incentivo por captación | Trimestral |

Tabla 2. Elaboración propia.

# 9. Conclusiones

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como finalidad diseñar un plan de marketing para The Oxford School, academia ubicada en Sant Pere i Sant Pau (Tarragona), con el propósito de mejorar la captación y fidelización del alumnado, profesionalizar la gestión comercial del centro y ofrecer a la dirección una herramienta útil para la toma de decisiones futuras.

A lo largo del estudio se ha podido comprobar que la problemática principal no respondía a una falta de calidad del servicio ni a una debilidad estructural de la empresa. Al contrario, The Oxford School parte de una base sólida: trayectoria consolidada, volumen estable del alumnado, reputación local positiva y una propuesta educativa valorada por muchas familias del entorno. La dificultad detectada se relaciona, sobre todo, con la manera en que ese valor se comunica al mercado, con la ausencia de procesos comerciales más sistematizados y con ciertas limitaciones para adaptarse a un entorno competitivo cada vez más digitalizado.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que el objetivo principal del trabajo se ha cumplido de forma satisfactoria. Se ha diseñado un plan de marketing estructurado, coherente y adaptado a la realidad de la academia, integrando análisis diagnóstico

estratégico, formulación de objetivos, propuestas de actuación y sistemas de control. El resultado no se limita a un documento académico teórico, sino que constituye una hoja de ruta orientada a la aplicación práctica.

En relación con los subobjetivos planteados inicialmente, también puede realizarse una valoración positiva. En primer lugar, se ha analizado la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes para su desarrollo. Esto ha permitido comprobar que la academia dispone de activos competitivos importantes – como la confianza generada en el barrio, la cercanía en el trato o la diversificación de servicios –, aunque también presenta áreas de mejora vinculadas a la visibilidad digital, la dependencia del boca a boca y la escasa formalización comercial.

En segundo lugar, se ha diseñado una estrategia de marketing integral que combina acciones de captación y fidelización, tanto en el ámbito presencial como digital. Este enfoque resulta especialmente adecuado para una pyme educativa, ya que evita caer en una visión del marketing centrada exclusivamente en redes sociales o publicidad online. En este caso, el crecimiento sostenible depende tanto de atraer nuevas familias como de mantener la satisfacción y continuidad del alumnado actual.

En tercer lugar, el trabajo plantea medidas orientadas a mejorar la visibilidad de la academia y aumentar la conversión de potenciales clientes en alumnado real. Entre ellas destacan la optimización de la presencia digital, la mejora de la propuesta comercial inicial, la generación de confianza online y la creación de procesos de seguimiento más consistentes. Todo ello responde a una idea clave: muchas pequeñas empresas no tienen un problema de producto, sino de conversión y comunicación.

Asimismo, se ha elaborado un calendario de implantación realista, adaptado a los recursos disponibles y a la capacidad operativa del centro. Este punto tiene especial valor práctico, ya que una parte importante de los planes de marketing fracasan no por mala estrategia, sino por falta de ejecución. Traducir las propuestas en fases temporales, responsables y prioridades facilita notablemente su puesta en marcha.

También se han definido indicadores de seguimiento que permitirán medir resultados y favorecer la mejora continua. La incorporación de KPIs representa una evolución relevante respecto a modelos de gestión más intuitivos, frecuentes en pequeñas empresas familiares. Medir captación, conversión, continuidad o recomendaciones permitirá tomar decisiones con mayor criterio y menor dependencia de percepciones subjetivas.

Por último, puede considerarse alcanzado el subobjetivo de elaborar un documento claro, estructurado y ejecutable que sirva como guía para próximos cursos académicos. Precisamente, una de las fortalezas del trabajo es que no propone acciones desconectadas de la realidad del negocio, sino decisiones ajustadas al tamaño de la academia, a su naturaleza familiar y a sus recursos reales.

Más allá del cumplimiento formal de objetivos, el trabajo permite extraer una conclusión de fondo: The Oxford School no necesita reinventar su esencia, sino evolucionar su modelo de gestión comercial y comunicativa. La academia ya posee valor diferencial, pero en el entorno actual eso no siempre es suficiente. Las familias comparan opciones, consultan opiniones, observan páginas web, revisan redes sociales y esperan respuestas ágiles. En consecuencia, la calidad del servicio debe ir acompañada de una comunicación profesional y coherente.

No obstante, conviene mantener una visión crítica y realista. El éxito del plan dependerá menos de la calidad del documento y más de la capacidad de ejecución sostenida por parte de la organización. En pequeñas empresas, el día a día operativo suele absorber tiempo y atención, provocando que las decisiones estratégicas queden aplazadas. Por ello, uno de los principales riesgos detectados no es económico, sino organizativo: no disponer de tiempo, constancia o responsables claros para implantar lo diseñado.

Del mismo modo, algunas acciones propuestas no generarán resultados inmediatos. El SEO local, la reputación digital, la recomendación orgánica o la fidelización avanzada requieren continuidad. Esto obliga a gestionar expectativas de forma adecuada. No todas las mejoras serán visibles en pocas semanas, y algunas actuarán como inversiones acumulativas a medio plazo.

También deben señalarse ciertas limitaciones metodológicas. El estudio se centra en una única organización concreta, por lo que sus conclusiones no pueden generalizarse automáticamente al conjunto del sector educativo. Además, parte de la información empleada procede de observación interna y conocimiento directo de la empresa, circunstancia que aporta profundidad práctica, aunque también puede introducir cierto sesgo de proximidad.

Otra limitación relevante es que el trabajo diseña el plan de marketing, pero no llega a ejecutar todas las acciones ni a medir todavía sus resultados reales. Por este motivo, la validación definitiva dependerá de su posible aplicación práctica en la academia. En este sentido, se ha agendado una reunión con la dirección de The Oxford School para presentar el plan desarrollado, revisar su viabilidad operativa y valorar su implementación de forma real durante los próximos cursos. Esta reunión permitirá

contrastar la propuesta con la visión de la dirección y ajustar, si fuera necesario, aquellos aspectos que requieran una adaptación más concreta a los recursos, tiempos y prioridades del centro.

Desde una perspectiva académica, el proyecto también confirma la utilidad de herramientas clásicas de análisis estratégico cuando se aplican con criterio a pequeñas empresas reales. Modelos como PESTEL, Porter, DAFO, Ansoff o SMART continúan siendo válidos siempre que se utilicen como instrumentos de diagnóstico y decisión, y no como simples esquemas teóricos.

En términos globales, puede concluirse que The Oxford School dispone de condiciones favorables para seguir creciendo de forma sostenible, siempre que complemente sus fortalezas tradicionales con una gestión de marketing más profesionalizada. Si aplica de manera gradual las acciones propuestas, resulta razonable esperar mejoras en notoriedad local, captación comercial, conversión de contactos y fidelización del alumnado.

Como conclusión final, este trabajo demuestra que incluso empresas pequeñas, familiares y localmente consolidadas pueden obtener ventajas competitivas relevantes mediante una planificación de marketing rigurosa. No se trata de imitar a grandes corporaciones, sino de ordenar mejor recursos, comunicar mejor el valor existente y tomar decisiones con mayor criterio. En ese sentido, para The Oxford School, el marketing no debe entenderse como un gasto añadido, sino como una inversión estratégica orientada a asegurar su competitividad futura.

# 10. Referencias bibliográficas


Agencia Española de Protección de Datos. (2020). *Guía de centros educativos*.

Agencia Española de Protección de Datos. (2023). *Criterios para el tratamiento de datos personales en los centros educativos*.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Ajuntament de Tarragona (2015). *Polígons d'activitat econòmica*.

Ajuntament de Tarragona (2026, 12 de marzo). *Tarragona reactiva la ZBE el dilluns 16 de març*. https://www.tarragona.cat/mobilitat/noticies/noticies-2026/tarragona-reactiva-la-zbe-el-dilluns-16-de-marc/

American Marketing Association. (s. f.). *Definition of marketing*. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

American Montessori Society. (s. f). *What is Montessori? https://amshq.org/about-montessori/press-kit/what-is-montessori/*

Anglo Centres. (s. f.). *Anglo Centres I Academia de inglés en Tarragona*. https://www.anglocentres.com

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review, 35(5),* 113-214.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1), 99-120.*

Beyond Team. (2025, 23 junio). *Cómo crear objetivos SMART para tu empresa. Beyond by Esade*. https://www.esade.edu/beyond/es/objetivos-smart/

British School Tarragona. (s. f.). *British School Tarragona*. https://www.bstarragona.com/

Canva. (s. f.). Plans and pricing**.** https://www.canva.com/en/pricing/

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70(11), 35-36*.

English Tarragona (s. f.). *English Tarragona* https://englishtarragona.com/

Escola Oficial d'Idiomes de Tarragona. (s. f.). https://agora-eoi.xtec.cat/eoitarragona/

González, P. (2025, mayo 24). La fiebre por las academias de idiomas tensiona el mercado español. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/companias/2025-05-24/la-fiebre-por-las-academias-de-idiomas-tensiona-el-mercado-espanol.html

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.

Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? Journal of Marketing, 76(3), 56-77.

IN TGN. (s. f.). Academia de inglés en Tarragona IN TGN. https://intgn.com/es/

Institut d'Estadística de Catalunya. (2025). *El municipio en cifras*. Tarragona https://www.idescat.cat/emex/?id=431482&lang=es

Instituto Nacional de Estadística. (2025, 20 de noviembre). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/TICH2025.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2026, 13 de marzo). Índ*ice de Precios de Consumo (IPC)*. Febrero 2026. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC0226.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2026, 15 de enero). *Índice de Precios de Consumo (IPC)*. Diciembre 2025. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC1225.htm

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington R., (2022). *Exploring strategy (edición reciente).* Pearson.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th ed.).* Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.).* Pearson.

McDonald, M., & Wilson H. (2016). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them (7th ed.)*. Wiley.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). *Orden ETD/1498/2021, de 29 de diciembre, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas para la digitalización de pequeñas empresas, microempresas y personas en situación de autoempleo, en el marco de la Agenda España Digital 2025, el Plan de Digitalización PYMEs 2021-2025 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España – Financiado por la Unión*

*Europea- Next Generation EU (Programa Kit Digital).* Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-21873

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. (3.ª ed.) Wiley.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Red.es. (s. f.). *Kit Consulting*. https://www.red.es/es/iniciativas/proyectos/kit-consulting

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review, 68(5), 105-111*.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). El plan de marketing digital en la práctica. ESIC Editorial.

Theoharakis, V., Zheng, Y., & Zhang, L. (2024). Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research, 174, 114525*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525

Zoho. (s. f.). Precios y ediciones de Zoho CRM. https://www.zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.html

# 1. Anexos

## 1.1. Guion de la entrevista a la directora de The Oxford School

BLOQUE 1 – BLOQUE INTRODUCTORIO

1. Para empezar, ¿cómo fueron los inicios de la academia en el barrio?
2. A lo largo de los años, ¿cuáles dirías que han sido los momentos clave más importantes en la historia del centro?
3. ¿Qué valores crees que definen mejor la academia?
4. Desde tu punto de vista, ¿qué aspectos consideras que diferencian a The Oxford School de otras academias de la ciudad? ¿Por qué alguien vendría a estudiar aquí en lugar de otro centro?
5. ¿Cuál es la competencia principal y por qué?

BLOQUE 2 – PÚBLICO OBJETIVO Y ALUMNADO

6. ¿Cómo describirías al alumnado tipo de la academia? ¿Y el perfil de las familias?
7. ¿Qué perfiles de alumnado/familias consideras prioritarios para el crecimiento del centro en los próximos años?
8. ¿Qué factores suelen motivar principalmente a las familias a matricular a sus hijos en la academia? ¿Y en el caso de los alumnos jóvenes y adultos que se apuntan por iniciativa propia?
9. Cuando un alumno no continúa en la academia, ¿cuáles suelen ser las razones más habituales?

BLOQUE 3 – DATOS DE SATISFACCIÓN, FIDELIZACIÓN Y REPETICIÓN

10. ¿Cuántos alumnos matriculados tiene actualmente la academia?
11. Pensando en el curso académico anterior, ¿cuántos alumnos pasaron por la academia, aunque no todos continuaran durante todo el año?
12. Siguiente en el curso anterior, ¿qué porcentaje de alumnos repitió o continuó al curso siguiente?
13. En tu experiencia, ¿la tasa de continuidad es diferente entre los cursos infantiles y juveniles y los cursos de adultos o preparación de exámenes oficiales? ¿A qué crees que se debe esta diferencia?
14. ¿Dispone actualmente la academia de algún sistema formal o informal para valorar el nivel de satisfacción del alumnado y de las familias?

15. ¿Cuáles suelen ser los aspectos mejor valorados por los alumnos? ¿Y por las familias?
16. ¿Qué porcentaje de nuevos alumnos llega por recomendación de otros alumnos o familias?

BLOQUE 4 – SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING Y LA COMUNICACIÓN

17. ¿Qué acciones de marketing se han realizado hasta ahora para dar a conocer la academia?
18. ¿Qué canales consideras que han funcionado mejor para atraer nuevos alumnos?
19. ¿Qué herramientas digitales se utilizan actualmente para la captación o el seguimiento de personas interesadas en los cursos?
20. ¿Cómo se gestionan las solicitudes de información que llegan por la web, redes sociales o teléfono desde que entran hasta que se convierten, o no, en matrícula?
21. De todas las personas que piden información o muestran interés por algún curso, ¿aproximadamente qué porcentaje acaba matriculándose en la academia? ¿De qué canal provienen?

BLOQUE 5 – PRESENCIA DIGIAL Y PERCEPCIÓN ONLINE

22. ¿Cómo valoras la presencia actual de la academia en internet?
23. ¿Dónde está presente (medios y plataformas)?
24. ¿Tiene una página web y cómo se ha diseñado?
25. ¿Qué tipo de contenido se comparte y con qué frecuencia?
26. ¿Quién decide los posts y acciones de marketing digital? ¿Hay alguien encargado de hacerlo?
27. ¿Qué presupuesto se dedica al marketing digital?
28. Sobre el engagement y seguimiento: ¿cuántos seguidores tenéis en las diferentes plataformas? ¿cuántas visualizaciones, comentarios, etc.?
29. ¿Consideras que la imagen digital refleja de forma fiel la realidad del centro y el trato que se ofrece a los alumnos? ¿Por qué? ¿Qué ves que necesita mejorar?
30. ¿Qué peso crees que tienen las opiniones online y las recomendaciones en la decisión final de nuevos alumnos o familias?
31. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento periódico de los resultados digitales o del impacto de las acciones online?

BLOQUE 6 – OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

32. ¿Cuáles son los principales objetivos de la academia a corto y medio plazo?

33. ¿Qué papel crees que debería jugar el marketing digital para ayudar a alcanzar estos objetivos?

BLOQUE 7 – RECURSOS Y LIMITACIONES

34. ¿Con qué recursos humanos y materiales cuenta actualmente la academia para llevar a cabo acciones de marketing?
35. ¿Existen limitaciones presupuestarias, de tiempo o de personal que deban tenerse en cuenta al diseñar el plan de marketing?
36. ¿Hasta qué punto estaríais dispuestos a introducir cambios en la forma de comunicarse o promocionarse?

BLOQUE 8 – CIERRE DE LA ENTREVISTA

37. Para finalizar, ¿hay algún aspecto relevante sobre la academia que no se haya tratado y que considere importante destacar?

## 1.2. Materiales prácticos para la aplicación del plan de marketing

### 1.2.1. Ejemplo de estructura y textos para la página web

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de estructura y redacción para la página web de The Oxford School. La finalidad de este ejemplo no es diseñar técnicamente la web, sino mostrar cómo podría organizarse el contenido para que la página funcione como una herramienta de captación más clara y orientada a las necesidades de las familias.

En este sentido, la página de inicio debería permitir que cualquier usuario entienda rápidamente qué ofrece la academia, a quién se dirige, qué la diferencia y cómo puede solicitar información. Para ello, se propone una estructura sencilla, visual y basada en llamadas a la acción claras.

Ejemplo de estructura para la página de inicio

Bloque 1. Encabezado principal

**Título principal:** Inglés y refuerzo escolar en Sant Pere i Sant Pau

**Subtítulo**: Acompañamos a niños, adolescentes y adultos en el aprendizaje del inglés y en la mejora de su rendimiento académico, con grupos reducidos, seguimiento cercano y una enseñanza adaptada a cada etapa.

**Botones principales:** Solicitar información I Ver cursos disponibles

**Imagen:** Fotografía de la entrada de la academia, de un aula preparada o de un espacio representativo de FunKids.

Bloque 2. Presentación breve de la academia

**Título:** Una academia de barrio con una forma cercana de enseñar

**Texto:** The Oxford School es una academia situada en Sant Pere i Sant Pau, Tarragona. Desde sus inicios, el centro ha acompañado a diferentes generaciones de alumnos en su aprendizaje del inglés y en su desarrollo académico.

La academia combina cursos de inglés, preparación de exámenes oficiales, refuerzo escolar y actividades para los más pequeños. Su propuesta se basa en grupos reducidos, trato cercano y una comunicación continua con las familias.

**Llamada a la acción**: Ven a conocernos y te orientamos sobre la mejor opción para cada alumno.

**Botón:** Reservar una visita

Bloque 3. Servicios principales

**Título:** ¿Qué necesitas reforzar o aprender?

**Texto introductorio:** Cada alumno llega con una necesidad distinta. Por eso, la academia organiza su oferta en diferentes servicios, adaptados por edad, nivel y objetivo académico.

**Servicio 1. FunKids**

Inglés para niños y niñas de 2 a 7 años, basado en el juego, la experimentación y situaciones del día a día. Los alumnos aprenden en espacios como cocina, teatro y aula temática.

**Botón:** Ver FunKids

**Servicio 2. Cursos de inglés por edades**

Cursos de inglés para primaria, ESO, bachillerato y adultos. El objetivo es avanzar de forma progresiva, mejorar la comprensión y ganar confianza al hablar.

**Botón:** Ver cursos de inglés

**Servicio 3. Exámenes oficiales**

Preparación de certificaciones Cambridge y Oxford Test of English mediante grupos por nivel, material específico, simulacros y seguimiento del progreso.

**Botón:** Ver exámenes oficiales

**Servicio 4. Refuerzo escolar**

Clases de apoyo para primaria, ESO y bachillerato. Grupos reducidos para resolver dudas, preparar exámenes y mejorar hábitos de estudio.

**Botón:** Ver refuerzo escolar

**Servicio 5. Oxford Summer**

Programa de verano que combina refuerzo escolar, actividades en inglés y dinámicas lúdicas para niños y niñas.

**Botón:** Ver Oxford Summer

Bloque 4. Por qué elegir The Oxford School

**Título:**

Un acompañamiento que va más allá de la clase

**Texto:** En The Oxford School, el aprendizaje no se entiende como una actividad aislada. La academia busca acompañar al alumno durante el curso, detectar sus necesidades y mantener una relación cercana con las familias.

**Elementos destacados:**

- Grupos reducidos.
- Seguimiento académico.
- Trato cercano con familias y alumnos.
- Oferta desde edades tempranas hasta certificaciones oficiales.
- Refuerzo escolar para diferentes etapas.
- Experiencia consolidada en el barrio.
- Espacios adaptados para actividades prácticas.

Bloque 5. Contacto final

**Título:**

Solicita información

**Texto**: Si quieres conocer horarios, precios o disponibilidad de plazas, puedes contactar con la academia y te orientaremos según la edad, nivel y necesidades del alumno.

**Campos recomendados del formulario:**

- Nombre y apellidos.
- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Edad o curso del alumno.
- Servicio de interés.
- Mensaje.

**Botón:** Enviar solicitud

### 1.2.2. Ejemplos de textos SEO y gestión de reseñas

A continuación, se presenta un ejemplo práctico para aplicar la optimización SEO local de The Oxford School y reforzar su presencia en Google Business Profile. La finalidad de estos materiales es mejorar la visibilidad de la academia en búsquedas locales

relacionadas con inglés, refuerzo escolar y preparación de exámenes oficiales en Sant Pere i Sant Pau y Tarragona.

Selección de palabras clave locales

Para mejorar el posicionamiento local, se propone trabajar con expresiones que una familia podría introducir en Google cuando busca una academia en la zona.

Palabras clave principales:

- academia de inglés en Sant Pere i Sant Pau
- academia de inglés en Tarragona
- refuerzo escolar en Sant Pere i Sant Pau
- refuerzo escolar en Tarragona
- clases de repaso en Tarragona
- preparación exámenes oficiales inglés en Tarragona
- inglés para niños en Tarragona

Estas palabras clave no deberían repetirse de forma artificial, sino incorporarse de manera natural en títulos, textos, encabezados y metadescripciones.

Ejemplo de optimización SEO para la página de inicio

**Título SEO:** Academia de inglés y refuerzo escolar en Sant Pere i Sant Pau | The Oxford School

**Metadescripción**: Cursos de inglés, refuerzo escolar y preparación de exámenes oficiales en Sant Pere i Sant Pau, Tarragona. Grupos reducidos y seguimiento cercano.

**Encabezado H1:** Inglés y refuerzo escolar en Sant Pere i Sant Pau

Ejemplo de descripción para Google Business Profile

The Oxford School es una academia de inglés y refuerzo escolar situada en Sant Pere i Sant Pau, Tarragona. Ofrece cursos de inglés para niños, adolescentes y adultos, preparación de exámenes oficiales Cambridge y Oxford Test of English, refuerzo escolar para primaria, ESO y bachillerato, clases particulares, FunKids y Oxford Summer.

La academia trabaja con grupos reducidos, seguimiento cercano y una atención adaptada a cada etapa educativa. Su propuesta combina enseñanza del inglés, apoyo académico y comunicación con las familias para acompañar mejor la evolución del alumnado.

Categorías recomendadas para Google Business Profile

**Categoría principal:** Academia de inglés.

**Categorías secundarias**:

- Centro de formación.
- Servicio de clases particulares.
- Centro de refuerzo escolar.
- Academia de idiomas.

**Servicios para incluir en la ficha**

- Cursos de inglés para niños.
- Cursos de inglés para adolescentes.
- Inglés para adultos.
- FunKids.
- Preparación Cambridge.
- Preparación Oxford Test of English.
- Refuerzo escolar primaria.
- Refuerzo escolar ESO.
- Refuerzo escolar bachillerato.
- Clases particulares.
- Oxford Summer.

### 1.2.3. Ejemplos de publicaciones para redes sociales

A continuación, se presenta un ejemplo de calendario mensual de publicaciones para septiembre de 2026, coincidiendo con el inicio del curso académico.

Publicación 1. Matrícula abierta curso 2026/2027

| | |
|---|---|
| Fecha | 1 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | En The Oxford School ya estamos organizando los grupos de inglés y refuerzo escolar para este nuevo curso. Como cada año, trabajamos con grupos reducidos y adaptados por edad, nivel y necesidades del alumnado.<br>o Durante este curso ofreceremos:<br>o Cursos de inglés por edades.<br>o FunKids para los más pequeños.<br>o Preparación de exámenes oficiales Cambridge y Oxford Test of English.<br>o Refuerzo escolar para primaria, ESO y bachillerato.<br>o Clases particulares.<br>o Speaking para adultos.<br>Si queréis información sobre horarios, grupos o disponibilidad de plazas, podéis escribirnos por mensaje privado, WhatsApp o venir directamente a la academia.<br>Plazas limitadas según grupo y franja horaria. |
| Hashtags | #TheOxfordSchool #SantPereISantPau #Tarragona #MatrículaAbierta #Curso2026 #AcademiaDeInglés #RefuerzoEscolar |

Publicación 2. Preparación de aulas e inicio de curso

| | |
|---|---|
| Fecha | 4 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | Estos días la academia vuelve a llenarse de movimiento: aulas preparadas, materiales listos, horarios que se terminan de ajustar y muchas ganas de empezar un nuevo curso.<br>En The Oxford School, septiembre siempre es un mes especial. Es momento de reencontrarnos con alumnos que continúan, conocer nuevas familias y acompañar a cada estudiante en una etapa nueva.<br>Detrás de cada grupo hay mucha organización: edades, niveles, necesidades, horarios y objetivos distintos. Por eso intentamos que cada alumno encuentre un espacio donde pueda avanzar con confianza, sin sentirse uno más.<br>Arrancamos el curso 2026/2027 con ilusión y con el mismo objetivo de siempre: enseñar, acompañar y estar cerca de las familias. |
| Hashtags | #TheOxfordSchool #InicioDeCurso #SantPereISantPau #Tarragona #AcademiaDeBarrio #Educación #Aprendizaje |

Publicación 3. Refuerzo escolar para primaria, ESO y Bachillerato

| | |
|---|---|
| Fecha | 8 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | El inicio de curso es un buen momento para detectar dificultades a tiempo.<br>En The Oxford School ofrecemos clases de refuerzo escolar para primaria, ESO y bachillerato. El objetivo no es solo ayudar con los deberes, sino reforzar contenidos, resolver dudas, preparar exámenes y mejorar poco a poco los hábitos de estudio.<br>Los grupos se organizan según la edad, el nivel y las materias que necesita trabajar cada alumno. Además, al ser grupos reducidos, el profesorado puede realizar un seguimiento más cercano y adaptar mejor el ritmo de trabajo.<br>Si este curso vuestro hijo/a necesita apoyo en alguna asignatura, podéis consultarnos disponibilidad de horarios y grupos.<br>Información por mensaje privado, WhatsApp o directamente en la academia. |
| Hashtags | #RefuerzoEscolar #ClasesDeRepaso #Primaria #ESO #Bachillerato #SantPereISantPau #Tarragona #TheOxfordSchool |

Publicación 4. Consejos para empezar bien el curso

| | |
|---|---|
| Fecha | 11 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | Empezar bien el curso no significa tenerlo todo perfecto desde la primera semana. Significa crear una rutina sencilla que ayude al alumno a organizarse mejor desde el principio.<br>Algunos hábitos pueden marcar una gran diferencia:<br>o Preparar la mochila y el material el día anterior.<br>o Anotar las dudas que aparezcan en clase.<br>o No dejar el repaso solo para el día antes del examen.<br>o Dividir las tareas largas en partes más pequeñas.<br>o Dormir y descansar bien, porque también forma parte del aprendizaje.<br>En las clases de refuerzo trabajamos los contenidos, pero también acompañamos al alumno para que gane autonomía, seguridad y mejores hábitos de estudio.<br>A veces, una pequeña rutina a tiempo evita muchos agobios más adelante. |
| Hashtags | #HábitosDeEstudio #InicioDeCurso #RefuerzoEscolar #ConsejosParaFamilias #TheOxfordSchool #SantPereISantPau #Tarragona |

Publicación 5. FunKids y aprendizaje experiencial

| | |
|---|---|
| Fecha | 15 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | En FunKids, los más pequeños se acercan al inglés jugando, cocinando, cantando, representando escenas y participando en actividades del día a día.<br>La idea es sencilla: que el inglés no se perciba como una asignatura rígida, sino como una forma natural de comunicarse dentro de situaciones reales y cercanas para ellos.<br>Cada semana, los niños trabajan en espacios preparados para experimentar con el idioma: cocina, teatro y aula temática. Así, aprenden vocabulario y expresiones mientras hacen cosas que entienden, que tocan y que viven.<br>Poco a poco, sin presión, pero con mucho contacto real con el inglés.<br>FunKids está dirigido a niños y niñas de 2 a 7 años.<br>Información sobre grupos y horarios en la academia. |
| Hashtags | #FunKids #InglésParaNiños #AprenderJugando #TheOxfordSchool #SantPerelSantPau #Tarragona #AcademiaDeInglés |

Publicación 6. Preparación de exámenes oficiales

| | |
|---|---|
| Fecha | 18 de septiembre de 2026 |
| Texto para la publicación | Preparar un examen oficial de inglés requiere algo más que estudiar gramática.<br>También es importante conocer bien el formato de la prueba, practicar cada parte del examen, controlar los tiempos y llegar al día de la convocatoria con seguridad.<br>En The Oxford School preparamos exámenes oficiales Cambridge y Oxford Test of English mediante grupos por nivel, material específico, simulacros y seguimiento del progreso del alumnado.<br>Durante el curso se trabajan las diferentes competencias del idioma: reading, writing, listening y speaking, prestando atención a los aspectos que cada alumno necesita reforzar.<br>Consulta disponibilidad para grupos B1, B2 y C1.<br>Información por mensaje privado o directamente en la academia. |
| Hashtags | #CambridgeEnglish #OxfordTestOfEnglish #ExámenesOficiales #InglésTarragona #TheOxfordSchool #SantPereISantPau #Tarragona |

### 1.2.4. Ejemplo de campaña digital para inicio de curso

A continuación, se presenta un ejemplo de campaña digital para el inicio del curso 2026/2027. Esta campaña estaría activa durante el mes de septiembre de 2026, coincidiendo con uno de los momentos de mayor intención de búsqueda por parte de las familias. En este periodo, muchas personas comparan academias, reorganizan horarios y buscan opciones de inglés o refuerzo escolar para sus hijos.

La campaña se plantea con una duración limitada y un presupuesto moderado, de acuerdo con la realidad de una Academia pequeña-mediana. Su objetivo no sería generar una gran notoriedad general, sino captar solicitudes de información de familias situadas en Sant Pere i Sant Pau, Tarragona y zonas cercanas.

Ejemplo de campaña en Meta Ads

| | |
|---|---|
| Nombre de la campaña | Inicio de curso 2026/2027 – inglés y refuerzo escolar |
| Periodo de activación | Del 1 al 30 de septiembre de 2026 |
| Objetivo principal | Generar solicitudes de información para cursos de inglés y refuerzo escolar |
| Público objetivo | Familias con hijos en edad escolar, principalmente de primaria, ESO y bachillerato.<br>Personas adultas interesadas en cursos de inglés o preparación de exámenes oficiales. |
| Segmentación geográfica | Sant Pere i Sant Pau<br>Tarragona ciudad<br>Zonas cercanas con posibilidad real de desplazamiento a la academia |
| Presupuesto | 400 euros |
| Texto del anuncio | En The Oxford School ya tenemos abierta la matrícula para el curso 2026/2027.<br>Ofrecemos cursos de inglés por edades, FunKids para los más pequeños, preparación de exámenes oficiales y refuerzo escolar para primaria, ESO y bachillerato.<br>Trabajamos con grupos reducidos y una atención cercana, adaptada a las necesidades de cada alumno.<br>Estamos en Sant Pere i Sant Pau, Tarragona.<br>Solicita información y te orientamos sobre la mejor opción. |
| Botón CTA | Matricúlate ahora |

| | |
|---|---|
| Formulario breve para Meta Ads | ○ Nombre y apellidos.<br>○ Teléfono de contacto.<br>○ Edad o curso del alumno.<br>○ Servicio de interés:<br>Inglés.<br>FunKids.<br>Refuerzo escolar.<br>Exámenes oficiales.<br>Clases particulares.<br>Otro.<br>○ Franja horaria preferida.<br>○ Comentarios adicionales. |
| Mensaje automático tras enviar el formulario | Gracias por contactar con The Oxford School. Hemos recibido tu solicitud y te responderemos lo antes posible para orientarte sobre grupos, horarios y disponibilidad. |

Ejemplo de evaluación final de campaña

Al finalizar septiembre, la academia debería elaborar una revisión breve de la campaña. Un modelo sencillo podría ser el siguiente:

Durante septiembre de 2026, la campaña digital de inicio de curso generó un total de [X] solicitudes de información. El servicio con mayor demanda fue [servicio], seguido de [servicio]. A partir de estos contactos, se concertaron [X] visitas presenciales y se formalizaron [X] matrículas. El coste medio por lead fue de [X] euros.

### 1.2.5. Ejemplo de implantación de un sistema de registro de leads

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de cómo podría registrarse un lead en Zoho CRM. Este modelo tiene como finalidad mostrar qué información debería recoger la academia cuando una familia o alumno potencial solicita información por la web, WhatsApp, redes sociales, teléfono o de forma presencial.

La finalidad de este registro no es burocratizar la atención, sino evitar que los contactos queden dispersos en conversaciones de WhatsApp, mensajes de Instagram o anotaciones informales. De este modo, la academia podría conocer cuántas personas solicitan información, por qué canal llegan, qué servicio les interesa y en qué punto del proceso se pierde o se consigue la matrícula.

Modelo de ficha de lead

Datos generales del contacto

- Fecha de entrada: 03/09/2026
- Nombre de la persona que contacta: Laura Martínez
- Relación con el alumno: Madre
- Teléfono: 6XX XXX XXX
- Correo electrónico: laura.martinez@email.com
- Canal de procedencia: Instagram
- Responsable de seguimiento: Administración

Datos del alumno potencial

- Nombre del alumno/a: Marc
- Edad: 13 años
- Curso escolar: 2º ESO
- Servicio consultado: Refuerzo escolar
- Materias de interés: Matemáticas e inglés
- Disponibilidad horaria: lunes y miércoles a partir de las 17:30 h
- Observaciones iniciales: La familia indica que el alumno tuvo dificultades en matemáticas durante el curso anterior y quiere empezar con apoyo desde septiembre.

Estado del lead

- Estado actual: Información enviada
- Nivel de interés estimado: Medio-alto
- Próximo paso: Llamar si no responde en 48 horas

- Fecha de próximo seguimiento: 05/09/2026
- Resultado final: Pendiente

Estados recomendados del embudo comercial

- Nuevo lead: Contacto recibido, pero todavía no respondido.
- Contactado: La academia ya ha respondido al contacto inicial.
- Información enviada: Se ha enviado información sobre horarios, precios, funcionamiento o disponibilidad.
- Visita propuesta: Se ha ofrecido a la familia o alumno potencial conocer el centro o hablar con la dirección.
- Visita agendada: La familia ha aceptado una fecha concreta para visitar la academia.
- Visita realizada: La familia ha acudido al centro y ha recibido orientación.
- Pendiente de decisión: La familia tiene la información, pero todavía no ha confirmado matrícula.
- Matrícula formalizada: El contacto se ha convertido en alumno.
- Descartado: La familia comunica que no seguirá adelante.
- No responde: No se obtiene respuesta tras los seguimientos establecidos.

Procedimiento interno de registro

Cada nuevo contacto deberá registrarse en Zoho CRM el mismo día en que se reciba. Si el lead llega a través del formulario web, el registro podrá generarse automáticamente. En cambio, si entra por WhatsApp, Instagram, teléfono o presencialmente, la persona responsable de administración deberá introducirlo manualmente.

Una vez registrado, se asignará un estado dentro del embudo comercial y se programará una tarea de seguimiento. Ningún contacto debería quedar únicamente en conversaciones privadas, notas sueltas o memoria del personal, ya que esto impediría analizar posteriormente la eficacia real de los canales de captación.

### 1.2.6. Ejemplo de plantillas de respuesta comercial y seguimiento

A continuación, se presentan diferentes plantillas de respuesta comercial que podrían utilizarse cuando una familia o alumno potencial contacta con The Oxford School para solicitar información. Estas plantillas tienen un carácter orientativo y deberían adaptarse ligeramente en función de cada caso, pero permiten asegurar una comunicación más rápida, coherente y profesional.

El objetivo no es automatizar la relación de forma fría, sino evitar respuestas improvisadas o incompletas. Para ello, se propone utilizar mensajes breves, cercanos y claros, manteniendo siempre una llamada a la acción: pedir más información, proponer una visita, enviar horarios o cerrar una matrícula.

Plantilla 1. Primera respuesta general

Hola, [nombre]. Muchas gracias por contactar con The Oxford School.

Para poder orientarte mejor, necesitaríamos saber la edad o curso de [nombre del alumno/a] y qué tipo de apoyo estáis buscando: inglés, refuerzo escolar, preparación de examen oficial, clases particulares u otro servicio.

Con esta información podremos revisar la opción que mejor encaja y comprobar disponibilidad de grupos y horarios.

Plantilla 2. Respuesta para cursos de inglés por edades

Hola, [nombre]. Gracias por escribirnos.

Para el curso de inglés de [edad/curso], trabajamos en grupos reducidos y adaptados por edad y nivel. Las clases combinan vocabulario, gramática, comprensión y expresión oral, intentando que el alumno gane confianza con el idioma de forma progresiva.

Para poder orientarte mejor, necesitaríamos saber si [nombre del alumno/a] ha ido antes a clases de inglés y qué disponibilidad horaria tenéis durante la semana.

Si os va bien, también podemos concertar una visita breve para explicaros cómo trabajamos y valorar qué grupo encajaría mejor.

Plantilla 3. Respuesta para FunKids

Hola, [nombre]. Gracias por contactar con nosotros.

FunKids está dirigido a niños y niñas de 2 a 7 años. Es un programa pensado para que los más pequeños se familiaricen con el inglés de forma natural, mediante actividades prácticas, juegos, canciones, cocina, teatro y situaciones del día a día.

Las clases se organizan en grupos reducidos y el objetivo principal es que el niño tenga contacto con el idioma en un ambiente cercano y participativo.

Para revisar disponibilidad, necesitaríamos saber la edad de [nombre del niño/a] y qué días os irían mejor.

Plantilla 4. Respuesta para refuerzo escolar

Hola, [nombre]. Gracias por contactar con The Oxford School.

En refuerzo escolar trabajamos con alumnos de primaria, ESO y bachillerato. Los grupos son reducidos y se organizan según edad, curso y materias que necesita reforzar cada alumno.

La idea no es solo ayudar con deberes, sino resolver dudas, preparar exámenes, reforzar contenidos y mejorar poco a poco los hábitos de estudio.

Para orientarte mejor, necesitaríamos saber el curso de [nombre del alumno/a], las asignaturas que quiere reforzar y qué disponibilidad horaria tenéis.

Plantilla 5. Respuesta para preparación de exámenes oficiales

Hola, [nombre]. Gracias por escribirnos.

En The Oxford School preparamos exámenes oficiales de Cambridge y Oxford Test of English. Los grupos se organizan por nivel y se trabaja con material específico, práctica de las diferentes partes del examen y simulacros para que el alumno llegue con más seguridad a la prueba.

Para poder orientarte bien, necesitaríamos saber qué nivel quiere preparar [B1, B2, C1 u otro] y si ya tiene una fecha aproximada de examen prevista.

También podemos valorar su nivel antes de recomendar el grupo más adecuado.

Plantilla 6. Invitación a visita presencial

Por lo que nos comentas, creemos que lo mejor sería que pudierais pasar por la academia para explicároslo con calma, enseñaros los espacios y valorar qué opción encaja mejor con [nombre del alumno/a].

La visita sería breve, de unos 10-15 minutos, y nos permitiría resolver dudas sobre grupos, horarios, funcionamiento y precios.

¿Os iría bien pasar esta semana por la tarde?

Plantilla 7. Confirmación de visita presencial

Perfecto, [nombre]. Entonces os esperamos el [día] a las [hora] en The Oxford School.

Durante la visita os explicaremos cómo trabajamos, revisaremos la opción más adecuada para [nombre del alumno/a] y resolveremos cualquier duda sobre horarios, precios o funcionamiento.

¡Muchas gracias!

Plantilla 8. Recordatorio de visita

Hola, [nombre]. Te recordamos que hoy tenemos prevista la visita a The Oxford School a las [hora].

Os esperamos en la academia para explicaros el funcionamiento y valorar qué opción encaja mejor con [nombre del alumno/a].

Hasta luego.

Plantilla 9. Seguimiento tras enviar información

Hola, [nombre]. Te escribimos para saber si pudiste revisar la información que te enviamos sobre [servicio].

Si seguís interesados, podemos mirar disponibilidad de horarios, resolver cualquier duda o concertar una visita breve al centro.

Plantilla 10. Seguimiento tras visita presencial

Hola, [nombre]. Muchas gracias por venir a conocer The Oxford School.

Tal como comentamos, la opción que creemos que mejor encaja con [nombre del alumno/a] sería [grupo/servicio], en horario [horario], siempre que os vaya bien.

Si queréis, podemos dejar la plaza reservada durante unos días mientras terminái s de valorarlo.

Plantilla 11. Confirmación de matrícula

Hola, [nombre]. Confirmamos la matrícula de [nombre del alumno/a] en [servicio/grupo].

- Horario: [día y hora].
- Inicio de las clases: [fecha].
- Profesor/a o grupo asignado: [si procede].
- Importe mensual: [importe].
- Cuota inicial: [importe].

Muchas gracias por confiar en The Oxford School. Estamos encantados de acompañar a [nombre del alumno/a] durante este curso.

Plantilla 12. Contacto sin respuesta

Hola, [nombre]. Como no hemos recibido respuesta, dejamos tu consulta pausada por ahora.

Si más adelante necesitáis información sobre nuestros cursos, podéis escribirnos sin problema y lo revisamos de nuevo.

Muchas gracias por contactar con The Oxford School.

### 1.2.7. Ejemplo de guion de visita presencial para familias interesadas

A continuación, se presenta un guion orientativo para las visitas presenciales de familias interesadas en matricular a un alumno en The Oxford School. Este modelo tiene como finalidad estructurar la visita para que no dependa únicamente de la improvisación del momento y permita transmitir de forma clara la propuesta de valor de la academia.

La visita tendría una duración aproximada de entre 10 y 15 minutos. No se trata de realizar una venta agresiva, sino de escuchar la necesidad de la familia, orientar correctamente y mostrar cómo trabaja el centro.

1. Bienvenida inicial

**Objetivo**: generar cercanía y abrir la conversación de forma natural.

**Texto orientativo**: Hola, encantados de conoceros. Muchas gracias por venir.

Antes de enseñaros un poco la academia, si os parece, nos gustaría entender qué necesitáis exactamente para poder orientaros mejor. Así no os damos información general sin más, sino que podemos explicaros la opción que realmente puede encajar con [nombre del alumno/a].

2. Detección de necesidades

**Objetivo**: conocer la situación del alumno antes de explicar el servicio.

Preguntas orientativas:

- ¿Qué edad tiene o qué curso está haciendo actualmente?
- ¿Qué estáis buscando: inglés, refuerzo escolar, preparación de examen oficial o algo más puntual?
- ¿Ha ido antes a alguna academia?

- ¿Qué os preocupa más ahora mismo: mejorar notas, ganar confianza, preparar un examen, reforzar hábitos, hablar mejor inglés...?
- ¿Qué disponibilidad horaria tenéis durante la semana?
- ¿Buscáis algo para todo el curso o una ayuda más puntual?

**Ejemplo de transición**: Vale, con lo que nos comentáis, creo que podemos orientaros bastante bien. Os explico primero cómo trabajamos en este servicio y después, si queréis, vemos horarios y grupos disponibles.

3. Explicación del servicio según la necesidad

**Objetivo**: adaptar el discurso al servicio que interesa a la familia.

Caso A. Si la familia busca cursos de inglés

En los cursos de inglés trabajamos por edad y nivel. La idea es que el alumno avance de forma progresiva, ganando base, vocabulario, comprensión y seguridad al expresarse.

En los grupos más pequeños intentamos que el inglés se viva de forma más práctica y natural, con actividades, juegos y dinámicas adaptadas a su edad. En los niveles superiores, además de seguir una estructura de curso, trabajamos más la expresión oral, la comprensión y la preparación para posibles certificaciones.

Lo importante para nosotros es que el alumno no venga solo a “hacer inglés”, sino que vaya ganando confianza poco a poco con el idioma.

Caso B. Si la familia busca FunKids

FunKids está pensado para niños de 2 a 7 años. En estas edades no buscamos que aprendan inglés como una asignatura tradicional, sino que empiecen a familiarizarse con el idioma de forma natural.

Trabajamos mediante espacios y actividades: cocina, teatro, canciones, juegos simbólicos y situaciones del día a día. Así, los niños relacionan el inglés con experiencias concretas, no solo con palabras en una ficha.

La idea es que tengan mucho contacto con el idioma, pero sin presión. Que lo escuchen, lo repitan, lo vivan y lo asocien a momentos positivos.

Caso C. Si la familia busca refuerzo escolar

En refuerzo escolar trabajamos con grupos reducidos, organizados por edad, curso y necesidades. No se trata solo de que el alumno venga a hacer deberes, sino de ayudarle

a entender mejor los contenidos, resolver dudas, preparar exámenes y adquirir mejores hábitos de estudio.

Primero miramos qué asignaturas necesita reforzar y después intentamos asignarle el grupo o profesor que mejor encaje. En algunos casos el alumno necesita apoyo en una materia concreta; en otros, lo que necesita es más organización, constancia o seguridad.

La ventaja del grupo reducido es que permite atender dudas de forma más cercana y hacer un seguimiento más continuo.

Caso D. Si la familia busca preparación de exámenes oficiales

En los cursos de preparación de exámenes oficiales trabajamos con una orientación más específica. No solo se repasa el idioma, sino también el formato del examen: reading, writing, listening y speaking.

Durante el curso se realizan ejercicios similares a los de la prueba, simulacros y seguimiento del progreso. Esto ayuda a que el alumno llegue al examen con más seguridad y sabiendo qué se va a encontrar.

Normalmente organizamos grupos por nivel, principalmente B1, B2 y C1, según la demanda de cada curso.

4. Recorrido breve por las instalaciones

**Objetivo**: mostrar el espacio físico sin alargar excesivamente la visita.

Indicaciones:

- Mostrar una o dos aulas relacionadas con el servicio consultado.
- En el caso de FunKids, enseñar cocina, teatro o aula temática si están disponibles.
- En refuerzo, mostrar el aula donde se hacen grupos reducidos.
- En inglés, enseñar un aula tipo y explicar brevemente cómo se organiza el grupo.
- Evitar interrumpir clases en marcha.
- No convertir la visita en un recorrido largo por todos los locales.

**Texto orientativo**: Os enseñamos brevemente algunos espacios para que veáis cómo trabajamos. No hace falta hacer una visita larguísima, pero sí creemos que ayuda ver el ambiente y entender mejor cómo se organizan las clases.

5. Puesta en valor de la academia

Objetivo: transmitir los elementos diferenciales sin sonar promocional.

**Texto orientativo**: Una de las cosas que más cuidamos es el seguimiento. Al ser una academia de barrio y trabajar con grupos reducidos, intentamos conocer bien a cada alumno y mantener una comunicación cercana con las familias.

Además, muchos alumnos empiezan en edades tempranas y continúan durante años, ya sea en inglés, en preparación de exámenes o en refuerzo escolar. Esa continuidad nos permite acompañar mejor su evolución.

6. Resolución de dudas frecuentes

**Objetivo**: anticipar preguntas habituales.

Preguntas que pueden surgir:

- ¿Cuántos alumnos hay por grupo?
- ¿Qué pasa si el alumno no encaja en el grupo?
- ¿Se puede cambiar de horario?
- ¿Cómo se informa a las familias del progreso?
- ¿Qué precio tiene?
- ¿Cuándo empieza el curso?
- ¿Hay matrícula o cuota inicial?
- ¿Qué ocurre si falta a clase?
- ¿Se puede hacer una prueba de nivel?

7. Cierre de la visita

**Objetivo**: terminar con un siguiente paso claro.

Texto si la familia muestra interés alto:

Por lo que nos habéis comentado, creemos que la opción que mejor encajaría sería [servicio/grupo], en horario [horario]. Si queréis, podemos dejar la plaza reservada durante unos días mientras terminái s de valorarlo.

Texto si la familia necesita pensarlo:

Perfecto, lo podéis valorar con calma. Nosotros dejamos anotada vuestra consulta y, si os parece, os escribimos en unos días para saber si tenéis alguna duda o si queréis avanzar con la matrícula.

8. Registro posterior en el CRM

**Objetivo**: asegurar que la visita queda registrada y puede hacerse seguimiento.

Después de la visita, la persona responsable deberá actualizar la ficha del lead en Zoho CRM.

### 1.2.8. Ejemplo de implantación de un sistema semestral de satisfacción

A continuación, se presenta un modelo de encuesta de satisfacción que The Oxford School podría enviar a las familias y al alumnado adulto al finalizar el primer semestre del curso 2026/2027.

La encuesta se enviaría mediante un formulario online sencillo, como Microsoft Forms, y podría compartirse por WhatsApp o correo electrónico.

Texto de envío de la encuesta

Hola, familias.

Desde The Oxford School queremos seguir mejorando la experiencia de nuestros alumnos y familias. Por eso, os pedimos que dediquéis unos minutos a responder esta breve encuesta de satisfacción.

Vuestras respuestas nos ayudarán a conocer qué estamos haciendo bien, qué aspectos podemos mejorar y cómo podemos acompañar mejor a cada alumno durante el resto del curso.

La encuesta es breve y solo llevará unos minutos.

Muchas gracias por vuestra colaboración y por la confianza depositada en la academia.

Modelo de encuesta

Título del formulario:

Encuesta de satisfacción - The Oxford School

Curso 2026/2027

Texto inicial del formulario:

Esta encuesta tiene como objetivo conocer vuestra valoración sobre el funcionamiento de la academia durante el primer trimestre del curso. Las respuestas se utilizarán únicamente para mejorar la organización, la comunicación y el seguimiento del alumnado.

Datos iniciales

- Nombre del alumno/a:
    - Respuesta abierta.

- Servicio en el que está matriculado/a:
    - FunKids.
    - Curso de inglés por edades.
    - Preparación de exámenes oficiales.
    - Speaking.
    - Refuerzo escolar.
    - Clases particulares.
    - Otro.
- Curso o edad del alumno/a:
    - Respuesta abierta.

Bloque 1. Satisfacción general

En una escala del 1 al 10, donde 1 significa “nada satisfecho/a” y 10 significa “totalmente satisfecho/a”, ¿cuál es tu nivel de satisfacción general con la academia?

- Respuesta: escala del 1 al 10.

¿Consideráis que el servicio recibido se ajusta a lo que esperabais al inicio del curso?

- Sí, totalmente.
- Sí, en gran parte.
- Parcialmente.
- No demasiado.
- No.

En una escala del 1 al 10, donde 1 significa “no la recomendaría en absoluto” y 10 significa “la recomendaría totalmente”, ¿hasta qué punto recomendarías The Oxford School a otra familia, amigo/a o conocido/a?

- Respuesta: escala del 1 al 10.

Bloque 2. Comunicación y atención

¿Cómo valoráis la atención recibida por parte de la academia? Escala del 1 al 5.

- 1 = Muy mala
- 2 = Mala
- 3 = Normal
- 4 = Alta
- 5 = Muy alta

¿La información sobre horarios, precios, funcionamiento y cambios se comunica de forma clara?

- Sí, siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Pocas veces.
- No.

¿Consideráis que la academia responde con rapidez cuando tenéis una duda o consulta?

- Sí, siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Pocas veces.
- No.

Bloque 3. Progreso y seguimiento académico

¿Percibís evolución o mejora en el alumno/a desde el inicio del curso?

- Sí, claramente.
- Sí, aunque todavía es pronto.
- Parcialmente.
- No demasiado.
- No.

¿Consideráis que el alumno/a se siente cómodo/a en clase?

- Sí.
- Casi siempre.
- A veces.
- No demasiado.
- No.

¿Cómo valoráis el seguimiento académico recibido hasta ahora? Escala del 1 al 5.

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Correcto
- 4 = Alto
- 5 = Muy alto

En caso de haber recibido boletín, comentario o comunicación de progreso, ¿os ha resultado útil?

- Sí, mucho.
- Sí, bastante.
- Parcialmente.
- No demasiado.
- No lo hemos recibido todavía.

Bloque 4. Organización del servicio

¿El horario asignado encaja con vuestras necesidades?

- Sí.
- Parcialmente.
- No.

¿El grupo asignado os parece adecuado para el alumno/a?

- Sí.
- Parcialmente.
- No.
- No lo sé.

¿Cómo valoráis el tamaño del grupo?

- Adecuado.
- Demasiado grande.
- Demasiado pequeño.
- No lo sé.

Bloque 5. Continuidad y mejora

En este momento, ¿tenéis intención de continuar en la academia durante el próximo trimestre?

- Sí.
- Probablemente sí.
- No lo sé todavía.
- Probablemente no.
- No.

Si habéis marcado “probablemente no” o “no”, ¿cuál sería el motivo principal?

- Horario.
- Precio.
- Falta de progreso percibido.
- Cambio de necesidades.
- Motivación del alumno/a.
- Preferencia por otra alternativa.
- Otro (especificar)

¿Qué aspecto valoráis más positivamente de The Oxford School?

Respuesta abierta.

¿Qué aspecto creéis que debería mejorar?

Respuesta abierta.

¿Queréis añadir algún comentario o sugerencia?

Respuesta abierta.

Mensaje final del formulario

Muchas gracias por dedicar unos minutos a responder esta encuesta. Vuestra opinión nos ayuda a mejorar y a seguir acompañando al alumnado de la forma más adecuada posible.

Análisis posterior de resultados

Se considerarían casos prioritarios aquellos en los que la familia marque:

- Satisfacción general igual o inferior a 3.
- Intención de continuidad dudosa o negativa.
- Falta de progreso percibido.
- Problemas con el grupo u horario.
- Comentario abierto con queja o preocupación concreta.

Mensaje para caso que requiere seguimiento

Hola, [nombre].

Muchas gracias por responder la encuesta. Hemos revisado vuestro comentario y nos gustaría hablarlo con un poco más de calma para entender mejor cómo estáis viendo la evolución de [nombre del alumno/a].

Si os va bien, podemos hacer una llamada breve esta semana o comentarlo presencialmente en la academia. La idea es revisar la situación y ver si conviene ajustar alguna cosa para que el apoyo sea más útil.

### 1.2.9. Ejemplo de protocolo de detección de riesgo de abandono

A continuación, se presenta un modelo práctico para detectar y registrar posibles casos de riesgo de abandono. Esta herramienta permitiría a The Oxford School actuar antes de que una familia o alumno comunique la baja definitiva, especialmente en aquellos servicios donde la continuidad puede ser más frágil, como el refuerzo escolar o las clases de preparación de exámenes.

Señales de alerta

Para facilitar la detección, se proponen las siguientes señales de riesgo:

- Faltas reiteradas o asistencia irregular.
- Bajada de participación en clase.
- Desmotivación visible del alumno.
- Comentarios negativos sobre la utilidad de las clases.
- Familia que pregunta por reducción de horas o cambio de horario.
- Dificultad para compatibilizar la academia con otras actividades.
- Estancamiento académico percibido por la familia.
- Problemas de encaje con el grupo.
- Quejas sobre metodología, profesorado, precio u organización.
- Intención de continuidad dudosa en la encuesta de satisfacción.
- Falta de respuesta a comunicaciones de la academia.
- Uso de alternativas externas, como apoyo puntual, clases online o herramientas de inteligencia artificial, como posible sustituto del servicio.

Modelo de ficha de riesgo de abandono

- Nombre del alumno/a:
- Servicio:
- Curso o nivel:
- Profesor/a responsable:
- Fecha de detección:
- Persona que detecta el riesgo:
- Nivel de riesgo: bajo / medio / alto.

Motivo o señal detectada:

- Asistencia irregular.
- Baja motivación.
- Dudas de la familia.
- Falta de progreso percibido.
- Problema de horario.
- Problema de grupo.
- Precio.
- Otro.

Descripción breve del caso:

[Explicar en tres o cuatro líneas qué se ha detectado.]

Actuación propuesta:

- Contacto con la familia.
- Tutoría breve con el alumno.
- Cambio de grupo u horario.
- Revisión con el profesor.
- Refuerzo de comunicación sobre el progreso.
- Seguimiento durante el mes siguiente.
- Otra actuación.
- Responsable de la actuación:
- Fecha prevista de contacto:
- Resultado del contacto:
- Estado final: retenido / pendiente / baja confirmada / sin respuesta.

Procedimiento mensual de revisión

Para que la detección de riesgo no dependa solo de casos aislados, se propone realizar una revisión mensual breve. Esta revisión podría hacerse durante la última semana de cada mes.

- Paso 1. Cada profesor revisa sus grupos e identifica posibles señales de alerta.
- Paso 2. Los casos se comunican a dirección o administración.
- Paso 3. Se registra cada caso en una ficha de riesgo.
- Paso 4. Se decide la actuación más adecuada.
- Paso 5. Se contacta con la familia o alumno si procede.
- Paso 6. Se revisa el caso en el mes siguiente.

Ejemplo 1. Riesgo por falta de progreso percibido

- Nombre del alumno/a: Laura
- Servicio: Refuerzo escolar
- Curso o nivel: 3º ESO
- Profesor/a responsable: Profesor de matemáticas
- Fecha de detección: 22/01/2027
- Persona que detecta el riesgo: Dirección
- Nivel de riesgo: medio.

Motivo o señal detectada:

La familia indica en la encuesta de satisfacción que no tiene claro si continuará el próximo trimestre, ya que no percibe una mejora suficiente en matemáticas.

Descripción breve del caso:

La alumna asiste regularmente y trabaja en clase, pero la familia comenta que en casa sigue mostrando inseguridad antes de los exámenes. No existe una queja directa hacia el profesor, pero sí dudas sobre la utilidad del servicio.

Actuación propuesta:

Contactar con la familia para explicar la evolución observada en clase y pedir al profesor una valoración concreta sobre avances y aspectos a reforzar.

Responsable de la actuación:

Dirección.

Mensaje a la familia:

Hola, [nombre]. Hemos revisado vuestra respuesta en la encuesta y queríamos comentarlo con un poco más de calma. Entendemos que os preocupe no ver todavía una mejora clara en matemáticas. Hemos hablado con el profesor y nos gustaría explicaros cómo está evolucionando Laura, qué aspectos sí ha mejorado y qué puntos conviene seguir reforzando durante las próximas semanas. Si os va bien, podemos hacer una llamada breve o comentarlo presencialmente en la academia.

Resultado esperado:

La familia recibe una explicación más concreta del progreso, entiende mejor el trabajo realizado y se acuerda revisar la evolución antes de tomar una decisión sobre la continuidad.

Ejemplo 2. Riesgo por baja motivación del alumno

- Nombre del alumno/a: Paula
- Servicio: Preparación B2 Cambridge
- Curso o nivel: B2
- Profesor/a responsable: Profesora de inglés
- Fecha de detección: 03/03/2027
- Persona que detecta el riesgo: Profesora
- Nivel de riesgo: alto.

Motivo o señal detectada:

La alumna participa menos en clase, ha faltado varias veces y comenta que quizás no se presentará al examen.

Descripción breve del caso:

La alumna empezó el curso con interés, pero en las últimas semanas se muestra menos motivada. Parece insegura con la parte de speaking y evita participar en actividades orales.

Actuación propuesta:

Hablar brevemente con la alumna para entender la causa de la desmotivación y, si procede, informar a la familia o proponer refuerzo específico de speaking.

Responsable de la actuación:

Profesora y dirección.

Mensaje a la alumna:

Paula, hemos notado que últimamente estás un poco más insegura con el examen, sobre todo en la parte oral. Es normal que pase, especialmente cuando la prueba se acerca. Si quieres, podemos revisar juntas qué parte te preocupa más y buscar una forma de trabajarla poco a poco, sin que te sientas tan bloqueada.

Resultado esperado:

La alumna expresa la causa de la desmotivación y se propone una medida concreta para recuperar seguridad.

### 1.2.10. Ejemplo de boletín de progreso académico

A continuación, se presenta un modelo de boletín de progreso académico que The Oxford School podría utilizar al final de cada trimestre. Este documento tendría como finalidad informar a las familias sobre la evolución del alumno, reforzar la percepción de acompañamiento y comunicar de forma más clara el valor del trabajo realizado en clase.

El objetivo no es crear un informe excesivamente extenso. Por ello, se propone un modelo breve, estructurado y fácil de completar, centrado en tres aspectos principales: avances observados, aspectos a reforzar y recomendación práctica para el siguiente periodo.

Modelo de boletín de progreso académico

The Oxford School

Boletín de progreso académico

- Nombre del alumno/a:
- Servicio:
- Curso o nivel:
- Profesor/a:
- Periodo evaluado:
- Fecha:

1. Evolución general

Durante este trimestre, [nombre del alumno/a] ha mostrado una evolución [positiva / progresiva / irregular / todavía inicial] en relación con los objetivos trabajados en clase.

Se observa especialmente una mejora en [aspecto concreto], aunque todavía conviene reforzar [aspecto concreto].

2. Avances observados

Durante este periodo, se han observado los siguientes avances:

- Ha mejorado en [comprensión / expresión oral / vocabulario / resolución de problemas / organización / participación].
- Muestra más seguridad cuando [situación concreta].
- Participa de forma [activa / correcta / más constante] en las actividades de clase.
- Ha adquirido mayor autonomía en [aspecto concreto].

- Resuelve con más facilidad [tipo de actividad o contenido].

3. Aspectos a reforzar

De cara al próximo periodo, conviene seguir trabajando:

- [Contenido o habilidad concreta].
- [Hábito de estudio o actitud].
- [Tipo de ejercicio o competencia].
- [Aspecto relacionado con organización, participación o seguridad].

4. Recomendación práctica

Para reforzar el progreso durante las próximas semanas, recomendamos:

[Recomendación concreta y realista para casa o para el estudio personal].

5. Valoración final

La continuidad del trabajo será importante para consolidar los avances realizados. Desde la academia seguiremos acompañando la evolución de [nombre del alumno/a] y ajustando el apoyo según sus necesidades.

Criterios de uso del boletín

Para que el boletín sea útil y sostenible, se recomienda aplicar los siguientes criterios:

- Debe enviarse al final de cada trimestre.
- Debe ser breve y fácil de completar por el profesorado.
- Debe evitar frases demasiado genéricas.
- Debe incluir siempre al menos un avance concreto.
- Debe señalar uno o dos aspectos de mejora, no una lista excesiva.
- Debe incorporar una recomendación práctica para casa o para el siguiente periodo.
- Debe utilizar un tono claro, respetuoso y orientado a la mejora.

### 1.2.11. Ejemplo de campaña de continuidad y rematrícula

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de campaña de continuidad y rematrícula para el final del curso 2026/2027. Esta campaña estaría dirigida al alumnado actual y a sus familias, con el objetivo de favorecer la continuidad en el curso siguiente y organizar con mayor previsión los grupos, horarios y plazas disponibles.

La campaña se plantea de forma progresiva, entre mayo y junio de 2027, mediante varios mensajes adaptados a cada momento. El tono debe ser cercano, claro y orientado al acompañamiento, evitando que la comunicación se perciba únicamente como una solicitud de renovación económica. La idea principal es recordar a las familias la importancia de la continuidad en el aprendizaje y facilitar la reserva de plaza antes del inicio del siguiente curso.

Fase 1. Comunicación general de apertura de continuidad

- Fecha recomendada: primera quincena de mayo de 2027.
- Canal recomendado: correo electrónico y WhatsApp.
- Destinatarios: todas las familias y alumnado adulto activo.

Asunto para correo electrónico:

Organización del próximo curso 2027/2028

Texto del mensaje:

Hola, familias.

Nos acercamos al final del curso y desde The Oxford School ya estamos empezando a organizar los grupos del próximo año académico 2027/2028.

Durante las próximas semanas iremos revisando la continuidad del alumnado, la previsión de horarios y la formación de grupos para el nuevo curso. Como cada año, intentaremos mantener una organización que facilite la continuidad de los alumnos y permita formar grupos equilibrados por edad, nivel y necesidades.

Para nosotros, esta previsión es importante porque nos ayuda a organizar mejor las plazas disponibles y a ofrecer una orientación más ajustada a cada familia.

Más adelante os enviaremos información concreta sobre la reserva de plaza y los horarios orientativos.

Muchas gracias por vuestra confianza durante este curso.

The Oxford School

Fase 2. Mensaje personalizado de recomendación de continuidad

- Fecha recomendada: segunda quincena de mayo de 2027.
- Canal recomendado: WhatsApp o correo electrónico.
- Destinatarios: familias de alumnos actuales, especialmente en inglés y refuerzo escolar.

Modelo general:

Hola, [nombre].

De cara al próximo curso, consideramos recomendable que [nombre del alumno/a] continúe con [servicio], ya que durante este año ha trabajado aspectos importantes y todavía hay contenidos que conviene consolidar.

Nuestra recomendación es mantener la continuidad para no perder el ritmo adquirido y empezar el próximo curso con una base más segura.

Si queréis, podemos reservar provisionalmente su plaza mientras terminamos de organizar horarios y grupos para el curso 2027/2028.

Modelo específico para cursos de inglés:

Hola, [nombre].

De cara al próximo curso, recomendamos que [nombre del alumno/a] continúe con el curso de inglés para seguir consolidando lo trabajado este año.

Durante este curso ha avanzado en [aspecto concreto: vocabulario, comprensión, expresión oral, seguridad, participación], y la continuidad será importante para seguir ganando confianza con el idioma y no perder el ritmo adquirido.

Si queréis, podemos reservar provisionalmente su plaza para el curso 2027/2028 mientras terminamos de organizar grupos y horarios.

Modelo específico para refuerzo escolar:

Hola, [nombre].

De cara al próximo curso, creemos que sería recomendable que [nombre del alumno/a] continúe con refuerzo escolar, especialmente para empezar el año con más seguridad y evitar que las dificultades se acumulen desde el principio.

Durante este curso se ha trabajado [aspecto concreto: organización, matemáticas, comprensión lectora, hábitos de estudio, preparación de exámenes], y mantener una continuidad puede ayudarle a consolidar mejor estos avances.

Si queréis, podemos reservar provisionalmente su plaza para el próximo curso y revisar más adelante el horario que mejor encaje.

Fase 3. Comunicación de reserva de plaza

- Fecha recomendada: primera quincena de junio de 2027.
- Canal recomendado: WhatsApp y correo electrónico.
- Destinatarios: familias que todavía no han confirmado continuidad.

Asunto para correo electrónico:

Reserva de plaza para el curso 2027/2028

Texto del mensaje:

Hola, [nombre].

Estamos cerrando la previsión de grupos para el próximo curso 2027/2028.

Si queréis que [nombre del alumno/a] continúe en The Oxford School, os recomendamos confirmar la reserva de plaza antes del [fecha], para poder organizar horarios, grupos y disponibilidad con mayor seguridad.

La reserva nos ayuda a planificar mejor el curso y a mantener, siempre que sea posible, una continuidad adecuada en el grupo y nivel del alumno.

Si tenéis cualquier duda sobre horarios, funcionamiento o recomendación para el próximo curso, podéis escribirnos y lo revisamos con vosotros.

Muchas gracias.

The Oxford School

Fase 4. Recordatorio final antes del cierre de curso

- Fecha recomendada: última semana de junio de 2027.
- Canal recomendado: WhatsApp.
- Destinatarios: familias pendientes de respuesta.

Texto del mensaje:

Hola, [nombre].

Te escribimos para recordaros que estamos terminando de organizar los grupos del próximo curso 2027/2028.

Si queréis que [nombre del alumno/a] continúe en The Oxford School, os agradeceríamos que nos lo confirméis antes del [fecha], para poder reservar su plaza y tenerlo en cuenta en la planificación de horarios.

Si todavía tenéis dudas, podemos comentarlo con calma y orientaros según su evolución durante este curso.

Muchas gracias.

Fase 5. Mensaje para familias con duda de continuidad

- Fecha recomendada: junio de 2027.
- Canal recomendado: WhatsApp o llamada.
- Destinatarios: familias que han expresado dudas o aparecen como riesgo de abandono.

Texto del mensaje:

Hola, [nombre].

Sabemos que todavía estáis valorando la continuidad de [nombre del alumno/a] para el próximo curso. Por nuestra parte, creemos que sería positivo comentarlo con calma antes de tomar una decisión, especialmente para revisar cómo ha evolucionado este año y qué opción podría encajar mejor a partir de septiembre.

Si os va bien, podemos hacer una llamada breve o hablarlo presencialmente en la academia. La idea es orientaros de forma honesta y valorar juntos si conviene continuar, ajustar horario, cambiar grupo o plantear otra opción.

Fase 6. Confirmación de continuidad

- Fecha recomendada: cuando la familia confirma.
- Canal recomendado: WhatsApp o correo electrónico.
- Destinatarios: familias que han confirmado plaza

Texto del mensaje:

Hola, [nombre].

Confirmamos la reserva de plaza de [nombre del alumno/a] para el curso 2027/2028 en [servicio].

Más adelante os informaremos del horario definitivo y de cualquier detalle necesario antes del inicio del curso.

Muchas gracias por seguir confiando en The Oxford School. Estamos encantados de continuar acompañando a [nombre del alumno/a] el próximo curso.

Fase 7. Mensaje de agradecimiento al cierre de curso

- Fecha recomendada: final de junio de 2027.
- Canal recomendado: correo electrónico o WhatsApp.
- Destinatarios: familias que han confirmado continuidad.

Texto del mensaje:

Hola, familias.

Queremos agradeceros la confianza depositada en The Oxford School durante este curso.

Ha sido un año de trabajo, aprendizaje y evolución para nuestros alumnos. Gracias por permitirnos acompañarlos en este proceso y por formar parte de la academia.

A quienes continuáis el próximo curso, os iremos informando de la organización de grupos y horarios cuando esté todo cerrado. Mientras tanto, os deseamos un buen final de curso y un muy buen verano.

Gracias de nuevo por vuestra confianza.

The Oxford School

Ejemplo de cierre interno de campaña

Al finalizar junio de 2027, la academia podría elaborar una breve valoración interna:

Durante la campaña de continuidad y rematrícula del curso 2026/2027 se contactó con [X] familias. De ellas, [X] confirmaron la continuidad para el curso 2027/2028, [X] quedaron pendientes de decisión y [X] comunicaron su baja.

Los principales motivos de no continuidad fueron [horario, cambio de necesidades, precio, falta de progreso percibido u otros]. Esta información será útil para ajustar la planificación de grupos, reforzar la comunicación con las familias y detectar posibles mejoras de cara al próximo curso.

### 1.2.12. Ejemplo del programa básico de recomendación

A continuación, se presenta un ejemplo práctico de programa de recomendación para The Oxford School.

La propuesta consistiría en ofrecer un pequeño incentivo a las familias actuales que recomienden la academia a una nueva familia y esta formalice la matrícula. El incentivo debería ser moderado, para no convertir la recomendación en una acción excesivamente promocional ni afectar de forma significativa al margen económico del centro.

Condiciones del programa

Nombre del programa:

Programa de recomendación The Oxford School

Funcionamiento:

Si una familia actual recomienda The Oxford School a una nueva familia y esta formaliza la matrícula, ambas familias recibirán un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad.

Condiciones básicas:

La nueva familia deberá indicar el nombre de la familia que la ha recomendado en el momento de la matrícula.

El descuento se aplicará una sola vez.

La nueva matrícula deberá mantenerse, como mínimo, durante un mes.

El descuento no será acumulable con otras promociones.

La academia podrá revisar o modificar las condiciones del programa al finalizar cada curso.

Texto informativo para familias

Programa de recomendación The Oxford School

Muchas familias llegan a The Oxford School gracias a la recomendación de otras familias. Para nosotros, esa confianza tiene mucho valor, porque significa que la experiencia vivida en la academia ha sido positiva y que alguien se siente cómodo recomendándonos a personas de su entorno.

Por eso, ponemos en marcha un pequeño programa de recomendación.

Si una familia actual recomienda The Oxford School a una nueva familia y esta formaliza la matrícula, ambas recibirán un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad.

No se trata solo de traer nuevos alumnos. Se trata, sobre todo, de agradecer la confianza de quienes ya forman parte de la academia y ayudan a que otras familias del barrio nos conozcan.

Para beneficiarse del programa, la nueva familia solo deberá indicar, en el momento de la matrícula, qué familia le ha recomendado The Oxford School.

Mensaje breve para WhatsApp

Hola, familias.

Queremos compartir con vosotros una pequeña novedad.

Muchas familias llegan a The Oxford School porque otra familia les ha hablado de nosotros. Para agradecer esa confianza, ponemos en marcha un programa básico de recomendación.

Si recomendáis la academia a una nueva familia y finalmente se matricula, tanto vosotros como la nueva familia recibiréis un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad.

La nueva familia solo tendrá que indicar vuestro nombre en el momento de formalizar la matrícula.

Muchas gracias por ayudarnos a seguir creciendo desde la confianza y la cercanía.

Mensaje para correo electrónico

Asunto:

Programa de recomendación The Oxford School

Texto:

Hola, familias.

En The Oxford School sabemos que muchas personas llegan a la academia gracias a la recomendación de otras familias. Para nosotros, esa confianza es una de las formas más valiosas de reconocimiento, porque refleja que la experiencia en el centro ha sido positiva.

Por este motivo, ponemos en marcha un pequeño programa de recomendación.

A partir de ahora, si una familia actual recomienda The Oxford School a una nueva familia y esta formaliza la matrícula, ambas familias recibirán un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad.

La nueva familia solo deberá indicar, en el momento de la inscripción, qué familia le ha recomendado la academia.

El descuento se aplicará una sola vez y siempre que la nueva matrícula se mantenga durante, al menos, un mes.

Muchas gracias por vuestra confianza y por ayudarnos a que más familias conozcan The Oxford School.

The Oxford School

Texto para publicación en redes sociales

Imagen sugerida: diseño sencillo con el texto “Programa de recomendación” y una fotografía de la entrada de la academia o de un espacio del centro, evitando imágenes de menores sin autorización.

Texto para la publicación:

Muchas familias llegan a The Oxford School porque otra familia les ha hablado de nosotros.

Y, la verdad, no hay mejor forma de conocernos que a través de alguien que ya ha vivido la experiencia de la academia desde dentro.

Por eso, ponemos en marcha nuestro programa de recomendación.

Si ya formas parte de The Oxford School y recomiendas la academia a una nueva familia, ambas recibiréis un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad cuando se formalice la matrícula.

Una forma sencilla de agradecer la confianza de quienes nos ayudáis a seguir creciendo en el barrio.

Para más información, podéis preguntar directamente en recepción.

Hashtags sugeridos:

#TheOxfordSchool #SantPereISantPau #Tarragona #AcademiaDeBarrio #InglésTarragona #RefuerzoEscolar

Texto para cartel interno en recepción

Programa de recomendación

¿Conoces a una familia que pueda estar interesada en The Oxford School?

Si recomienda la academia una familia actual y la nueva familia formaliza la matrícula, ambas recibirán un descuento de 20 euros en la siguiente mensualidad.

Pregunta en recepción para más información.

Gracias por ayudarnos a crecer desde la confianza.

Ejemplo de evaluación trimestral

Durante el primer trimestre del curso 2026/2027, el programa de recomendación generó [X] nuevos contactos. De ellos, [X] terminaron formalizando la matrícula. El servicio con mayor número de recomendaciones fue [servicio], seguido de [servicio].

El coste total de los descuentos aplicados fue de [X] euros. A pesar de este coste, la acción puede considerarse positiva si el valor de las nuevas matrículas compensa el incentivo ofrecido y si contribuye a reforzar la reputación de la academia dentro del barrio.