



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE
MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)
CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING DEL CENTRO
CULTURAL “AMIGO”
MARKETING PLAN FOR "AMIGO"
CULTURAL CENTER**

AUTORA:
CRISTINA CALABOZO FLÓREZ

TUTORA:
MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES

10 de febrero de 2022

Contenido

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	7
3.1. Delimitación del mercado de referencia.....	7
3.2. Análisis del Macroentorno	8
3.2.1 Político.....	9
3.2.2 Económico	10
3.2.3 Socio-Cultural.....	11
3.2.4 Tecnológico	15
3.2.5 Ecológico	17
3.2.6 Legal	17
3.3. Análisis del Microentorno	19
3.3.1 Clientes	20
3.3.2 Proveedores	21
3.3.3 Nuevos competidores	21
3.3.4 Productos sustitutivos	22
3.3.5 Rivalidad entre competidores actuales	22
4. ANÁLISIS INTERNO	25
4.1. Recursos y capacidades.....	25
4.2. Organización empresarial.....	26
5. ANÁLISIS DAFO	28
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	29
6.1. Objetivos estratégicos.....	29
6.2. Definición de acciones estratégicas	30
6.3. Segmentación y posicionamiento	32
7. PLAN DE ACCIÓN	33
7.1. Plan de producto.....	34
7.2. Plan de distribución	36
7.3. Plan de precio	37
7.4 Plan de comunicación	39
8. EJECUCIÓN Y CONTROL	42
8.1 Fase de ejecución.....	42
8.2 Fase de control.....	43
9. CONCLUSIONES	44
10. BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Modelo de Abell (1980). Delimitación del mercado de referencia.	8
Cuadro 3.2. PESTEL	9
Cuadro 3.3. Las fuerzas de Porter (1980)	20
Cuadro 3.4. Ubicación de todos los centros que imparten español en Tokio.	23
Cuadro 4.1. Relación entre los recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva	25
Cuadro 4.2. Organigrama de la organización empresarial del Centro Cultural “Amigo”	27
Cuadro 6.1. Matriz de crecimiento de Ansoff.	31
Cuadro 6.2 Segmentación, Selección y Posicionamiento del Mercado.	32
Cuadro 7.1. Las 4P’s del Marketing Mix.	34
Cuadro 7.2. Logo del Centro Cultural “Amigo”	35
Cuadro 7.3. Niveles de los canales de distribución: Canal directo.	36
Cuadro 7.4. Ejemplo de imagen para una publicación con promoción pagada en el Instagram del Centro Cultural “Amigo”	40
Cuadro 7.5. Ejemplo de folleto del Centro Cultural “Amigo”.	41
Cuadro 7.6. Ejemplo de tarjeta del Centro Cultural “Amigo”	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Indicadores del crecimiento económico de Japón	10
Tabla 3.2. Distribución de la población de Japón en áreas.	13
Tabla 3.3. Resumen análisis PESTEL	19
Tabla 3.4. Niveles en la definición de competencia del Centro Cultural “Amigo”. Lehmann y Winner (1994)	22
Tabla 3.5. Análisis de los principales competidores del Centro Cultural “Amigo”	24
Tabla 5.1. Análisis DAFO del Centro Cultural “Amigo”	28
Tabla 7.1. Análisis de los precios de los competidores del Centro Cultural “Amigo” ...	37
Tabla 7.2. Ejemplo de precios para algunos de los servicios del Centro Cultural “Amigo”	38
Tabla 8.1. Cronograma del Centro Cultural “Amigo”	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Pirámide de población en Japón, 2020.	12
Gráfico 3.2. Tasa de aprendizaje de idiomas extranjeros en Japón 1996-2016	15
Gráfico 3.3. Uso de las redes sociales en Japón	16

RESUMEN

El presente trabajo fin de máster tiene como objetivo la realización de un plan de marketing para una empresa ficticia, el Centro Cultural “Amigo”, que quiere situarse en Tokio, Japón. Esta empresa pretende realizar cursos de español, talleres y actividades culturales y viajes de estudio a España.

El plan de marketing desarrolla una oportunidad y estrategia para entrar en el mercado japonés a una empresa extranjera. Este mercado y sector suponen grandes oportunidades gracias a su rápido crecimiento.

El primer paso a realizar es la fijación de la misión, visión y valores de la empresa. Seguido de un análisis de la situación que permite saber cuáles son los límites del negocio y su campo de actividad. Tras ello se realiza un análisis externo e interno para saber cómo es el entorno y cómo se puede relacionar tanto con agentes cercanos como con agentes globales externos. En este aspecto se presentan diferentes oportunidades para la empresa, al ser un mercado con bajo nivel competitivo y lleno de oportunidades, entre ellas, el auge del idioma y cultura de España.

Siguiendo estos análisis se realiza un DAFO que permite detectar cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Esta herramienta ayuda a realizar diferentes estrategias a corto, medio y largo plazo, es entonces cuando se procede a fijar diferentes objetivos estratégicos. En este caso, se opta por una estrategia de diferenciación para alcanzar dichos objetivos, así como una segmentación diferenciada para atender a los diferentes sectores y un posicionamiento basado en la calidad de los productos y servicios.

Después de esto se diseña un plan de acción con la base del marketing operativo para fijar diferentes estrategias de producto, precios, distribución y comunicación con el fin de llegar al mayor número posible de clientes, crear imagen de marca, prestigio y así conseguir asentarse en el mercado nipón.

El último paso es la realización de un cronograma que permite hacer una ejecución y control de todas las decisiones tomadas y comprobar si se cumplen los objetivos establecidos.

ABSTRACT

The objective of this master's thesis is to develop a marketing plan for a fictitious company, "Amigo" Cultural Center, which wants to be located in Tokyo, Japan. This company intends to offer Spanish courses, workshops, cultural activities and study trips to Spain.

The marketing plan develops an opportunity and strategy for a foreign company to enter the Japanese market. This market and sector represent great opportunities due to its rapid growth.

The first step is to establish the mission, vision and values of the company. This is followed by an analysis of the situation to determine the limits of the business and its field of activity. This is followed by an external and internal analysis to know what the environment is like and how it can relate both with nearby agents and with external global agents. In this aspect there are different opportunities for the company, as it is a market with a low competitive level and full of opportunities, among them, the rise of the language and culture of Spain.

Following these analyses, a SWOT analysis is carried out to detect the company's weaknesses, threats, strengths and opportunities. This tool helps to develop different strategies in the short, medium and long term, and then proceeds to set different strategic objectives. In this case, a differentiation strategy is chosen to achieve these objectives, as well as a differentiated segmentation to serve different sectors and a positioning based on the quality of products and services.

The following step, is an action plan is designed on the basis of operational marketing to establish different product, pricing, distribution and communication strategies in order to reach the largest possible number of customers, create brand image and prestige and thus achieve a foothold in the Japanese market.

The last step is the realization of a chronogram that allows to make an execution and control of all the decisions taken and to check if the established objectives are fulfilled.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de Máster consiste en la elaboración de un plan de marketing para la empresa “Amigo”, un centro cultural de España que pretende situarse en Tokio, Japón, con el objetivo principal de ofrecer una oportunidad para afianzar los lazos culturales de ambos países y crear un punto de unión entre España y Japón a través de actividades y actuaciones de carácter cultural.

La justificación de la oportunidad del estudio radica en varios aspectos. Así, cabe destacar la gran popularidad de la que goza España en Japón, así como las buenas y cordiales relaciones entre ambos países. También la situación económica del país, que, pese a estar en una crisis económica en 2020, contó con una tasa de paro del 3% y un PIB anual de 5.048.690 millones de dólares con un crecimiento anual del 0,3%, manteniéndose como la tercera economía mundial.

Japón goza del prestigio de ser reconocido como una gran potencia mundial y es miembro de numerosas organizaciones internacionales. El país experimentó un gran crecimiento económico después de la Segunda Guerra Mundial, lo que le convirtió en la década de los 90 en la segunda economía del mundo. Tras el milagro económico japonés, el país entró en un estancamiento, sufriendo La Gran Recesión en 2008, el terremoto y tsunamis de la región de Tohoku en 2011 y la pandemia causada por la COVID-19 en 2020. A pesar de ello, la economía nipona sigue siendo la tercera más grande del mundo por PIB nominal y la cuarta más grande por PPA (Paridad del poder adquisitivo). También es considerado el segundo país más alto en el índice de desarrollo humano de Asia, justo después de Singapur, y cuenta con el liderazgo en las industrias automotrices y electrónicas.

Por tanto, la economía de Japón está altamente desarrollada y ofrece inmensas oportunidades a todas aquellas personas que pretendan abrirse internacionalmente. Japón ocupa el puesto 39 de 190 economías mundiales de países con facilidad para hacer negocios, según calificaciones anuales del Banco Mundial. España comenzó su presencia en Japón de una forma algo tardía. Esta presencia comenzó a finales de los años setenta con empresas como Chupachups y Freixenet. En la actualidad España cuenta con al menos 40 empresas en el mercado japonés, destacando los sectores de banca, gastronomía, moda, automoción y bienes de lujo. Por lo tanto, se ve a este destino como atractivo para establecer un negocio. Aunque sí es cierto que abrir un negocio extranjero no es fácil, hay que seguir una serie de pasos y requisitos para ello, como, por ejemplo, elegir la industria que nos interesa pues algunas líneas de negocios no están abiertas a extranjeros, o tener en cuenta las formas jurídicas de las empresas en Japón sobre las que se puede construir un negocio.

Finalmente, y en cuanto al aspecto cultural, los japoneses sienten una gran admiración por la cultura española, destacando la arquitectura, el deporte o el flamenco. Según datos del Instituto Cervantes, existen más de 50.000 estudiantes japoneses de flamenco. Un aspecto académico que destacar es el creciente número de japoneses que acuden a España a realizar sus maestrías académicas, especialmente másteres en administración y dirección de empresas en escuelas de negocios.

En conclusión, se considera una oportunidad de negocio el abrir un centro cultural de España en Japón, desarrollando para ello un plan estratégico de Marketing. Aplicando los conocimientos adquiridos durante la realización del Máster, se propone un plan que permita efectuar un diagnóstico de situación, plantear objetivos, elaborar decisiones estratégicas para introducirse en el mercado japonés y maximizar su presencia en éste, y plantear planes de acción para posicionarse ante sus competidores y captar nuevos y potenciales clientes.

Es importante además tener en cuenta que el centro cultural “Amigo” ayudará a la promoción turística de España, de su cultura y principalmente su idioma, mediante la creación de una institución que promueva la cultura y el idioma a través de actividades de índole cultural como clases de español, clases de flamenco, diferentes talleres y organizaciones de viajes para estudiar español en España.

Como futura línea de crecimiento, se plantea organizar viajes de España a Japón con el fin de aprender el idioma, ofreciendo clases de japonés y talleres culturales a los españoles que residan en Japón.

El trabajo fin de máster está estructurado en siete apartados principales en los que se realiza una breve introducción presentando la empresa, sus objetivos y valores. Los siguientes apartados consisten en una serie de análisis que sirven para estudiar la situación de la empresa y el entorno en el que se encuentra, así como identificar sus posibles amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

Tras realizar estos análisis se establecerán unos objetivos, basados en las necesidades y características de la empresa, que se pretenden conseguir bajo una serie de estrategias y un plan de acción. Por último, se llevará a cabo un análisis de la ejecución y control de las estrategias y un plan de acción para estudiar el seguimiento de los resultados.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

El Centro Cultural “Amigo” es una empresa creada con el objetivo de unir Japón y España a través de actividades culturales, sirviendo de punto de encuentro entre estos dos países y ayudando a promover la cultura de estos.

Su nombre, Amigo, traducido como 友達 (tomodachi) en japonés, mantiene su escritura occidental y fonología española. La razón de ello es la facilidad que tienen los japoneses para pronunciar esta palabra, ya que los sonidos son idénticos a los del idioma japonés. Es esa una de las razones principales por la que se eligió esta palabra en concreto para el nombre de la empresa, una palabra fácil de pronunciar tanto para hispanohablantes como para japoneses. Otra razón por la que se eligió “amigo” es la calidez y cercanía de su significado, valores que la empresa quiere reflejar a la hora de tratar a todos sus clientes.

Por otro lado, para hacer más sencilla la lectura a los japoneses, la palabra “Amigo” se escribirá アミゴ (A MI GO) en alfabeto kana (alfabeto japonés que sirve para escribir palabras extranjeras o de origen extranjero adaptándolas a la fonética japonesa, aunque en este caso la fonética es la misma).

Misión

Nuestra misión como Centro Cultural es llevar a cabo una promoción cultural que supere las barreras que puedan interponerse a ello (barreras culturales como el idioma, por ejemplo), apoyando personas interesadas en la cultura española o a estudiantes japoneses a aprender, formarse y encontrar nuevas oportunidades, ayudándoles a crecer tanto personal como profesionalmente a través de distintas actividades como clases de español, flamenco, talleres y convenios para estudiar español en España.

Visión

Ser un referente en Japón de promoción de la cultura española, ayudando a todas las personas que quieran enriquecer sus conocimientos, habilidades y que buscan aprender cosas nuevas generando y creando un punto de encuentro mediante actividades formativas y culturales.

Valores

- *Calidad.*
- *Eficiencia.*
- *Cercanía.*
- *Compromiso.*
- *Pasión.*

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este apartado se realizará un análisis externo de la empresa, con el fin de estudiar cómo se relaciona el Centro Cultural “Amigo” con el entorno en el que se encuentra, y cómo le afectan las relaciones con agentes cercanos (clientes, competidores y proveedores) y agentes globales (entorno político, económico, tecnológico, social, legal).

3.1. Delimitación del mercado de referencia

En primer lugar, se desarrollará una delimitación del mercado de referencia de la institución, para lo cual se empleará la Matriz de Abell (1980), herramienta de análisis que nos permitirá conocer los límites de nuestro negocio y su campo de actividad a partir de tres ejes: funciones, consumidores y tecnologías.

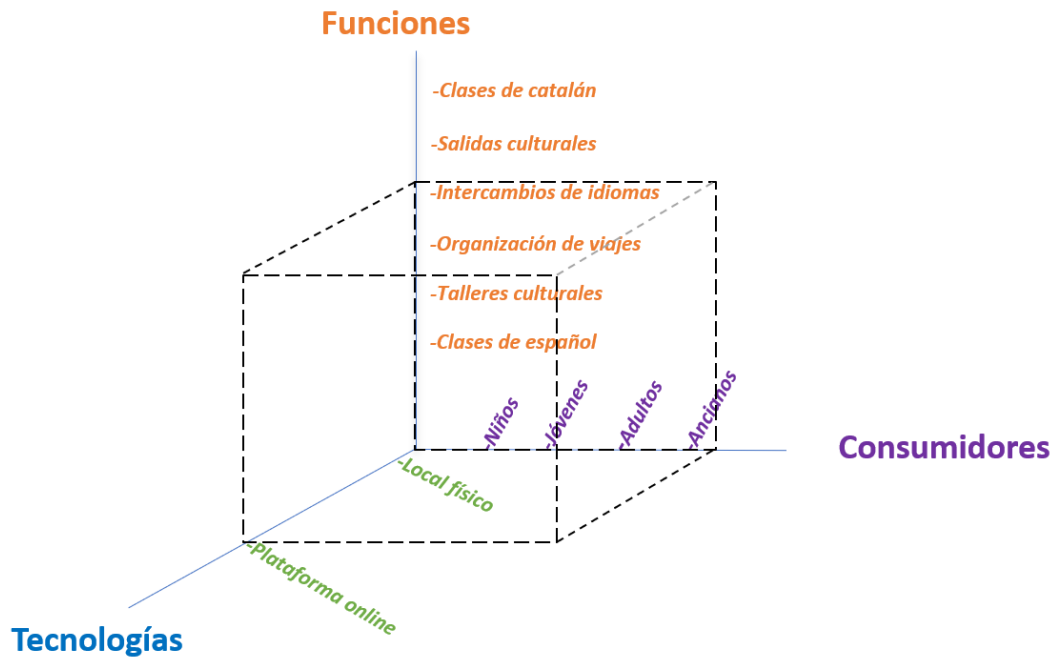
Funciones: Las necesidades que buscamos cubrir a nuestros consumidores. En este caso, las funciones que abarca el Centro Cultural “Amigo” son las siguientes: **Clases de español, talleres culturales, organización de viajes, intercambios de idioma.** Las clases de español son la función básica principal del centro, pero no hay que olvidarse del resto de servicios, pues tienen un peso importante y pueden llegar a convertirse en el potencial diferenciador de la empresa.

Clientes: El Centro Cultural “Amigo” es una empresa que se dirige a toda clase de público, ya sean **niños, jóvenes, adultos o senior.** Si lo que se quiere es aprender sobre un idioma o cultura, no hay edad específica para ello, todo el mundo es bienvenido. El centro adaptará las clases y diferentes actividades para formar grupos en base a las franjas de edad y así dedicar una formación más personalizada y apropiada para cada grupo de consumidores.

Tecnologías: Son el conjunto de modos que satisfacen las necesidades de los consumidores y que permiten identificar los productos sustitutivos de la empresa. En este caso, **local físico y online.**

En el siguiente gráfico se muestran las tres variables mencionadas que definen el campo de actividad del Centro Cultural “Amigo”. Dentro del cubo están aquellos aspectos presentes en la empresa y fuera los que no, pero que podrían utilizarse como futura línea de crecimiento.

Cuadro 3.1. Modelo de Abell (1980). Delimitación del mercado de referencia.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis del Macroentorno

El entorno es un aspecto muy importante a la hora de estudiar la situación en la que se encuentra la empresa. “Se define como la relación de actores y fuerzas que afectan a la capacidad de desarrollo de la empresa, así como de mantener transacciones y relaciones con el público objetivo” según Pérez Ruiz (2020). Existen dos grupos de factores que configuran el entorno: los factores del microentorno (agentes cercanos a la empresa y que interactúan con ella) y factores del macroentorno (no interactúan en el conjunto de la empresa, pero influyen).

Para identificar cuáles son los factores del entorno externo que afectan a la empresa se realizará el análisis PESTEL. Mediante su uso, identificaremos y analizaremos los siguientes factores: Políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Cuadro 3.2. PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Político

Incluye la situación política y las políticas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional que afectan de forma directa a la empresa y a las relaciones con los clientes.

Japón es un país con una monarquía constitucional y un parlamento bicameral. El poder ejecutivo recae en un Gabinete responsable de la dieta, compuesto por el primer ministro y resto de ministros.

El pasado 28 de agosto de 2020, su entonces primer ministro, Shinzo Abe, dimitió por problemas de salud, sucediéndole Yoshihide Suga. Recientemente han sido celebradas las elecciones para elegir al primer ministro del país, en las cuales Fumio Kishida, perteneciente al partido Partido Liberal Democrático (PLD), mismo que el de sus dos antecesores, salió victorioso y fue nombrado primer ministro de Japón el 4 de octubre de 2021. El PLD, fuerza política que ha liderado el país casi sin interrupciones desde su fundación en 1955, se caracteriza por ser un partido de ideología conservadora y muchos de sus líderes han sido definidos como nacionalistas de derechas.

Cabe mencionar las políticas económicas que realizó Abe, las cuales persiguen la relajación monetaria, el estímulo fiscal y reformas estructurales. Y, aunque de momento

se sabe poco de cómo será el mandato del nuevo primer ministro, este tendrá que hacer frente a la gestión de la recuperación de la pandemia, el envejecimiento de la población y las tensiones geopolíticas con sus vecinos, Corea del Norte y Corea del Sur.

Por otro lado, el gobierno ha ofrecido una serie de incentivos económicos para estimular el empleo y la economía durante la pandemia. El gobierno anunció una extensión de préstamos sin intereses durante el 2021 y tiene como objetivo mantener el programa de ayudas a empresas para sostener el empleo.

A finales de 2020, Suga apuntó a una nueva subida de impuestos en Japón de cara al futuro para sanear la economía nacional. El gobierno de Abe aplicó dos subidas del IVA en los últimos años, la segunda, del 8% al 10% en octubre de 2019.

3.2.2 Económico

En este apartado se estudiarán los factores y variables macroeconómicas destacables de la economía japonesa. Factores tales como el PIB, tasas de interés, renta de los hogares, desempleo o nivel de desarrollo económico, ya que pueden afectar al desarrollo del negocio y sus estrategias.

La moneda oficial de Japón es el yen (¥), ¥, es tercera moneda más valorada en el mercado de divisas (¥1 equivale aproximadamente a 0,0077€). Actualmente Japón es la tercera economía del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública es de más de 10.000.000 millones de euros, lo que le convierte en el segundo país por volumen de deuda y en el país más endeudado del mundo, con una deuda del 235,45% del PIB (Datos del 2019).

La economía de Japón está expuesta de forma considerable a los impactos externos debido a su gran dependencia de las exportaciones. Esto se está agravando desde hace varios años, donde su economía empeora cada vez más, arrastrada por las dificultades y riesgos que sufre la economía mundial. Esto, sumado a la crisis global producida por el COVID-19, provocó que el PIB de Japón cayese un -5,3% en 2020. El consumo interno, que representa más de la mitad de economía del país, colapsó, mientras que las exportaciones cayeron de forma gigantesca.

Según las últimas proyecciones del FMI, se espera un crecimiento del 3,1% para el 2021 y 2,4% para 2022. La última tasa de variación anual del IPC es del 0,8%, publicada en septiembre de 2021.

Pero, a pesar de la crisis económica, Japón es uno de los países con menos desempleo del mundo y con mejor calidad de vida. Según datos del IMF su tasa de paro actual es del 2,8%.

Tabla 3.1. Indicadores del crecimiento económico de Japón

Indicadores de crecimiento	2019	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	5,00	5,00	5,00
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	0,0	-4,9	2,4
PIB per cápita (USD)	40e	40	40
Tasa de inflación (%)	0,5	-0,0	-0,2
Tasa de paro (% de la población activa)	2,4	2,8	2,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	235,4e	254,1e	256,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos del IMF – World Economic Outlook Database, abril 2021

Por otro lado, en lo referido al costo de vida en Japón, los costes mensuales estimados para una familia de cuatro personas son de alrededor de 528.000 yenes (aproximadamente 4.000€) y los costes para una sola persona rondan los 299.000 yenes (2.290€). Se considera a Japón como el tercer país más caro de Asia, su coste de vida es más caro que en el 75% de países del mundo. Tokio es la ciudad con los costes más elevados del país, seguida de Yokohama y Osaka. El alto nivel de vida en Japón también se ve reflejado en el salario medio de los japoneses, en 2019 era de 5.221.704 yenes (42.853 €), y el sueldo mínimo al mes en 2020 era de 156.173,3 yenes (1.280,7 €).

Por lo tanto, tras analizar la situación, se puede concluir que la estimación al crecimiento económico de Japón es positiva, lo que puede ser aprovechado por el negocio para invertir en el país. Otros datos que pueden significar una oportunidad son la baja tasa de paro y los altos salarios de los trabajadores, lo que supone que se pueda realizar un aumento en el precio de los servicios de la empresa, entre otras cosas. Aunque, por otro lado, el endeudamiento del Estado puede suponer una amenaza y también la crisis actual causada por el COVID-19, que aún está provocando daños económicos considerables.

3.2.3 Socio-Cultural

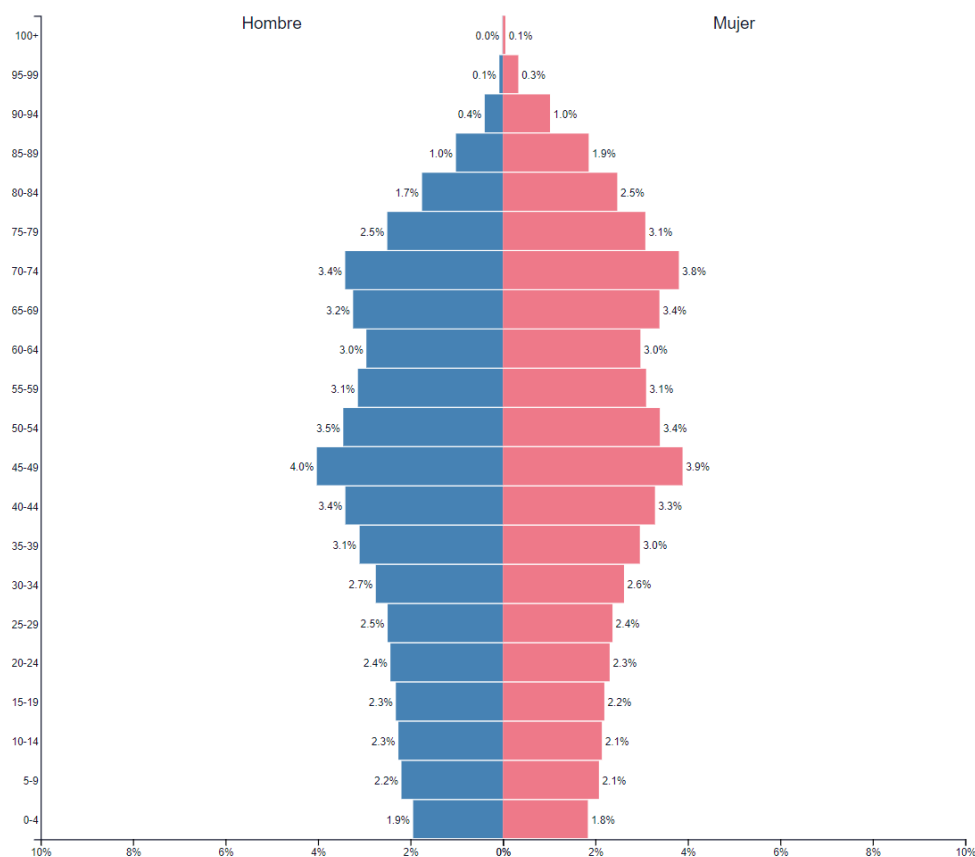
Los factores socio-culturales son los aspectos referidos a la cultura, nivel educativo, religión, creencias, estilos de vida o hábitos de consumo que puedan afectar y aportar valor a nuestra propuesta de negocio. Es importante tener en cuenta las tendencias sociales que puedan afectar directamente a la estrategia.

Japón es un país con una población de alrededor de 126.317.000 personas. Experimentó un fuerte crecimiento durante el siglo XX que le convirtió en el 11º país más poblado del mundo. Según los últimos datos del 2020, la densidad actual del país es de 333 persona por cada kilómetro cuadrado. Actualmente, su densidad de crecimiento está decreciendo de forma considerable debido a la disminución en la tasa de natalidad, uno de los graves problemas que afronta el país. El envejecimiento de su población ha crecido en las últimas décadas, dándose así una tasa de crecimiento demográfica negativa, más defunciones y menos nacimientos. Una característica de su envejecimiento de población es que Japón es uno de los países con los índices más altos de esperanza de vida en el mundo, 84 años (2019).

Gráfico 3.1. Pirámide de población en Japón, 2020.

Japón ▼
2020

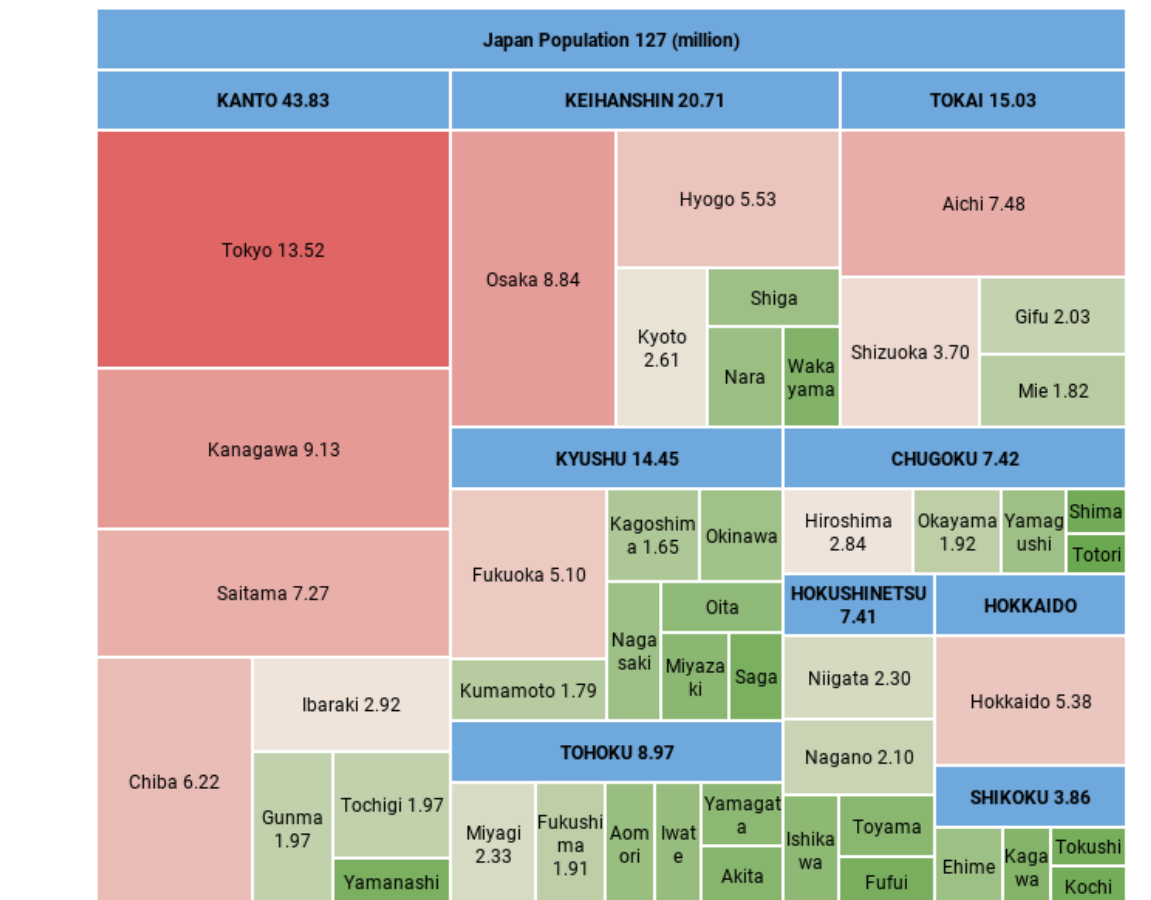
Población: 126,476,458



Fuente: PopulationPyramid 2020

Japón es una sociedad mayoritariamente urbana. Solo el 5% de la población trabaja en la agricultura. Alrededor de 80 millones de personas se concentran en la costa pacífica de Honshu (donde ya solo el área metropolitana de Tokio cuenta con aproximadamente 12 millones de personas, lo que la convierte en la mayor área metropolitana del mundo) y de Kyushu.

Tabla 3.2. Distribución de la población de Japón en áreas.



Fuente: Masaqui 2018

Japón cuenta con una pequeña población de coreanos (0,6 millones), chinos (0,5 millones), brasileños (300.000) y filipinos (190.000). También existen pequeños grupos indígenas como los ainus y los ryukanos. La lengua oficial de país es el japonés, aunque existen diferentes dialectos, el estándar es el dialecto de Tokio. El 98,6% de la población es completamente japonesa y el 99% habla el japonés como primer idioma.

El sistema educativo en Japón se rige bajo la Ley Fundamental de Educación y se divide en cuatro niveles: educación infantil, primaria, secundaria y superior, con enseñanzas complementarias como formación profesional y enseñanzas de régimen especial. La educación es obligatoria en los niveles de infantil, primaria y secundaria. Este modelo tiene como objetivo que el estudiante se incorpore al mundo laboral al terminar los estudios para beneficiar la economía local. Es uno de los modelos educativos con más éxito del mundo. Alrededor del 70% de jóvenes se matriculan en la universidad y el 97,6% de los graduados consiguen un puesto de trabajo.

En cuanto a la religión, los japoneses no tienen una en particular, sino que incorporan muchos rasgos de diferentes religiones a sus vidas diarias. Según datos del 2017, la religión más popular es el sintoísmo, seguida por el budismo y el cristianismo.

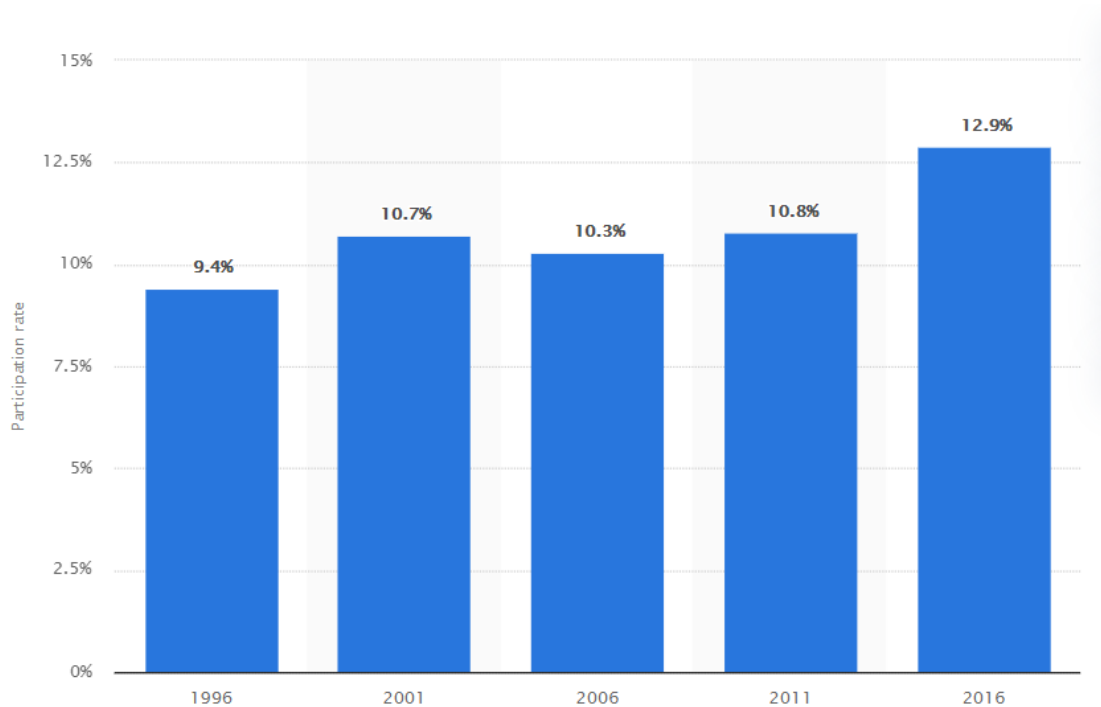
Por otro lado, cabe hablar del estilo de vida en Japón, muy diferente al occidental. Los japoneses se caracterizan por un carácter conservador, son fieles a sus costumbres, tradiciones y normas de comportamiento. La identidad japonesa es un factor clave para entender su actitud. Su cultura se centra en el colectivismo, es decir, un gran afecto por los miembros de la familia, grupos de trabajo y otros grupos sociales. Es importante

mencionar la jerarquía en la cultura japonesa, pues es quien domina los grupos sociales. Todos los japoneses deben mantener su lugar y mostrar subordinación en relación a sus superiores (ancianos, personas con autoridad, jefes del trabajo, profesores, etc.). Es por esto, que en la comunicación japonesa hay tres estilos: una informal, una estándar formal (el equivalente a nuestro "usted") y un estilo aún más formal para hablar con personas de un rango superior. En Japón existe una gran responsabilidad por el trabajo, el sentido del deber y el sacrificio.

En cuanto a los ámbitos de consumo de los japoneses, es importante tener en cuenta las nuevas tendencias. Se estima que el 80% de las compras no son planificadas y que cada vez el impulso tiene un papel más importante. En los hogares pequeños las raciones individuales están creciendo en la cesta de la compra, los consumidores japoneses últimamente buscan más productos vinculados a la salud, productos relacionados con la belleza y productos frescos. La venta de comida preparada ha crecido en un 20%, esto se debe al ajetreado estilo de vida y al éxito que tienen en los jóvenes de entre 20 y 30 años que viven solos. El comercio online también ha crecido en los últimos años y ya representa un 7,5% del total del negocio en Japón. Además, los distribuidores han optado por adaptar los servicios a la población senior o single (mayoritaria en Japón), así como la apariencia de los productos para hacerlos más llamativos hacia los consumidores. En cuanto a los servicios que mayor auge están experimentando recientemente en el país, encontramos los de pedicura, atención médica y nutrición.

Más en relación con nuestra empresa, cabe mencionar la tendencia creciente que hay entre los jóvenes de aprender un segundo idioma pues lo consideran importante para encontrar un puesto de trabajo y optar por mejorar su educación. Aunque el idioma rey como segunda lengua que estudiar sigue siendo el inglés, el español es una opción muy llamativa. La enseñanza del español como segunda lengua es voluntaria y muchos japoneses sienten gran interés al verlo como una de las lenguas más fáciles de aprender para ellos debido a la similitud de la pronunciación. Se calcula que en 2009 había alrededor de 79.000 nativos de español residiendo en Japón y, según datos del Instituto Cervantes, había unos 60.000 japoneses estudiantes de español, en su mayoría universitarios, sumando un total de 139.000 hispanohablantes.

Gráfico 3.2. Tasa de aprendizaje de idiomas extranjeros en Japón 1996-2016



Fuente: Statista 2021

En cuanto al aspecto cultural, la cultura española goza de gran popularidad en Japón. Destacan la arquitectura, el deporte y el flamenco. Según datos del Instituto Cervantes, existen más de 50.000 estudiantes japoneses de flamenco y antes de la pandemia se estaba experimentando un aumento de estudiantes de intercambio japoneses que iban a España a cursar sus estudios. Entre esos estudiantes, destacan los japoneses que acuden a España a cursar maestrías, especialmente másters en administración y dirección de empresas en escuelas de negocios.

3.2.4 Tecnológico

En este apartado se estudiarán tanto factores tecnológicos como factores asociados a la evolución tecnológica. Es importante saber la importancia del mundo digital en estos años que estamos viviendo ya que este aspecto tiene la capacidad de condicionar el diseño, producción, distribución y comercialización de los productos.

No es difícil pensar en Japón sin asociar términos como tecnología o innovación. Debido a desastres naturales, medioambientales, energéticos, sociales o económicos, el país se ha enfocado en solucionar todos esos problemas mediante la innovación. Así, han conseguido numerosos avances en la tecnología y automatización de procesos.

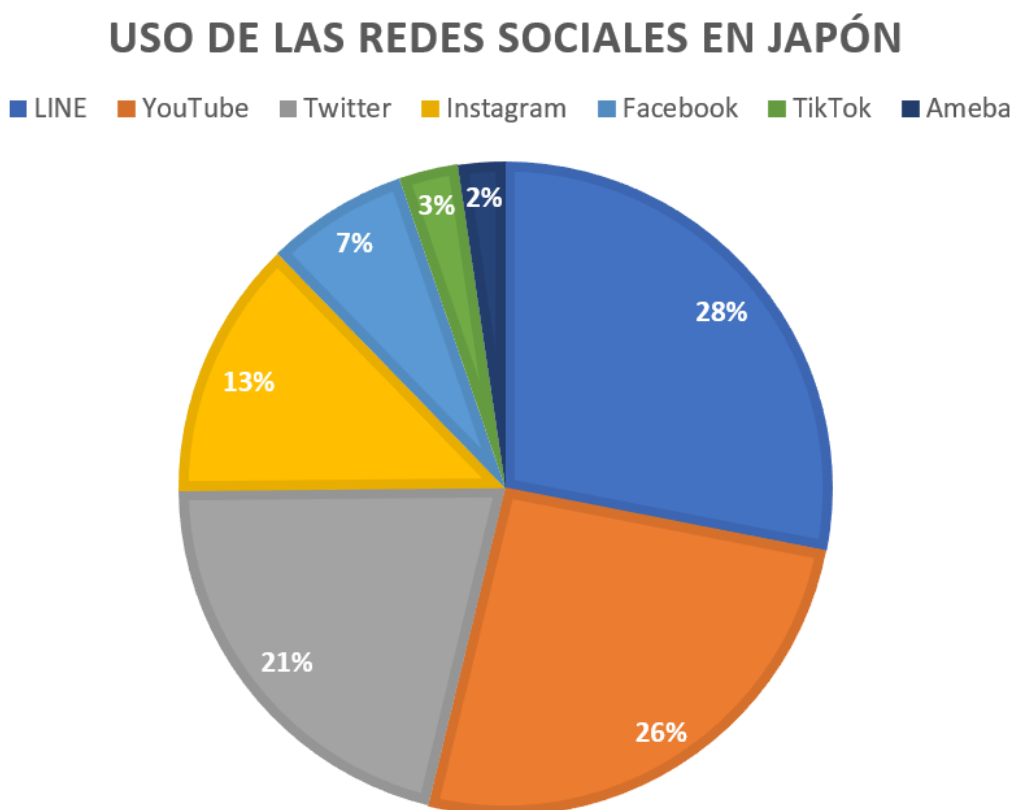
En 2016 Japón era considerado el líder mundial de la tecnología. El país avanza mucho en este terreno, muchos productos japoneses tienen presencia mundial (Nissan, Sony, Toyota, etc.) y es el primer productor de acero y construcciones navales del mundo. También destaca en la producción de automóviles y caucho sintético. Japón exporta en gran medida productos industriales como ordenadores, electrodomésticos, televisiones o radios. Además, las empresas japonesas ponen mucho hincapié en la investigación y producción de nuevas tecnologías.

Se puede concluir que la tecnología está muy presente en el día a día y sociedad de los japoneses, también en la enseñanza. Debido a la crisis de la COVID-19, el sector de la enseñanza tuvo que pasar al modelo online e implantar clases y tutorías bajo este formato. Poco a poco han ido perfeccionando y adaptando los modelos de enseñanza online, por lo que ahora muchas escuelas imparten clases virtuales o lo combinan con la presencialidad.

A diferencia de España, la aplicación favorita de los japoneses para meetings y enseñanza online es Zoom. Suele apoyarse de LINE, aplicación de mensajería equivalente en España a WhatsApp pero que implica muchas más funciones. Mediante estas dos aplicaciones suele desarrollarse la enseñanza online en Japón.

Así mismo, las redes sociales tienen un papel importante en Japón, pues están muy presentes entre los jóvenes. Es importante saber promocionarse en ellas, principalmente en LINE, YouTube y Twitter, para llamar la atención de potenciales clientes.

Gráfico 3.3. Uso de las redes sociales en Japón



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Duolingo 2020

Es por ello que una implicación online de la empresa sería importante. Ya sea para promoción en redes sociales, realizar reservas, búsqueda de información, compra de cursos, como realizar clases y tutorías en formato online, adaptándose así a los nuevos tiempos, a las necesidades de los clientes y ofrecer un trato más personalizado.

3.2.5 Ecológico

El entorno ecológico incluye los factores estrechamente ligados con el medioambiente.

Es importante mencionar los desastres medioambientales que sacuden Japón anualmente. Hay alrededor de 5.000 movimientos sísmicos al año, de los cuales al menos 1.000 son percibidos por la población y tan solo unos pocos llegan a ser violentos. Es importante tener esto en cuenta para prevenir los riesgos y preparar las instalaciones para el riesgo de accidentes como terremotos o incendios.

Por otro lado, Japón es un país que ha avanzado mucho en la reducción de basura generada, esto es gracias al hincapié e importancia del reciclaje y la introducción de energías limpias. Prueba de ello es que muchas escuelas solo utilizan papel reciclado en sus aulas.

En conclusión, sí es cierto que los desastres naturales pueden suponer un riesgo y amenaza para el negocio. Sería preciso dotar las instalaciones de todos los recursos posibles en caso de desastre, así como formar al personal y estudiantes para saber cómo actuar. Por otro lado, sería recomendable disponer de materiales reciclables y hacer uso responsable de la energía.

3.2.6 Legal

Esta dimensión incluye los factores que tienen relación con la legislación del país en el que se sitúa la empresa.

El empleo en Japón está regulado bajo la Constitución de 1947. “La legislación estipula que se establezcan las condiciones de trabajo en materia de salarios, jornada laboral, descanso y de otro tipo” (art. 27, párrafo 2).

Existen tres leyes principales en Japón que regulan el empleo: la Ley de normas de Trabajo (regula condiciones, seguridad e higiene), Ley de sindicatos (garantiza el derecho del trabajador a organizarse y negociar de forma colectiva) y la Ley de reformas laborales (reformas administrativas laborales y medios de solución).

Japón tiene muy buena reputación entre las empresas occidentales y asiáticas gracias a sus capacidades de I+D, personal y leyes bien desarrolladas, como los derechos de propiedad intelectual. Muchas empresas utilizan este país como “prueba de tendencias”, es un mercado atractivo para realizar estudios y, por otro lado, también es un buen entorno para la expansión territorial. Debido a esto, existe un alto nivel de competencia local o de terceros países, además de una gran cantidad de obstáculos regulatorios.

Abrir un negocio extranjero en Japón no es fácil, hay que seguir una serie de pasos y requisitos para ello. Algunos de los aspectos a destacar a la hora de abrir un negocio en Japón son:

1. Investigar la industria que nos interesa puesto que existen diferentes regulaciones que rigen los negocios en el país y algunas líneas de negocios no están abiertas a los extranjeros.
2. Elegir nombre y ubicación del negocio ya que Japón no puede registrar un negocio si no dispone de la dirección de este.
3. Elegir una entidad y estructura empresarial para estudiar y examinar los requisitos de incorporación y costes asociados de las entidades disponibles, así como las

características de impuestos comerciales, y realizar una investigación sobre cómo la autoridad fiscal en el país de origen trata los ingresos de las entidades japonesas. Las principales formas jurídicas de las empresas de Japón sobre las que construir un negocio son las siguientes:

- **Kabushiki Kaisha (KK) (株式会社):** Sociedad anónima, su traducción literal es “Compañía de bolsa”. Se necesita un mínimo de 400 socios o accionistas para mantener el listado en la Bolsa de Tokio y un capital mínimo de 1 JPY. La responsabilidad de los socios es limitada a la cantidad de capital contribuido.
 - **Yugen Kaisha (YK) (有限会社):** Sociedad de responsabilidad limitada, podía establecerse desde 1940 hasta principios de 2006. Se necesitaba mínimo un socio y un capital mínimo de 1 JPY. La responsabilidad de los socios era limitada a la cantidad de capital contribuido.
 - **Godo Kaisha (GK) (合同会社):** Sociedad limitada. Organización empresarial japonesa basada en el modelo de la compañía de responsabilidad limitada de Estados Unidos (LLC). Se necesita un mínimo de dos socios o accionistas, activos y capitalistas, y no es necesario un capital mínimo. La responsabilidad de los socios es limitada a los socios activos y a la cantidad del capital contribuido para los socios capitalistas.
 - **Gomei Kaisha (GK) (合名会社):** Sociedad general o sociedad colectiva (similar a una sociedad colectiva ilimitada). Entidad japonesa donde los socios son responsables de forma conjunta con todas las responsabilidades incurridas por la sociedad. Se necesita un mínimo de dos socios, la responsabilidad de estos es ilimitada y los acreedores pueden obtener los bienes personales de los socios si los bienes de la sociedad son insuficientes para cumplir con las obligaciones u objetivos. No es necesario un capital mínimo.
4. Asociarse con un director representante japonés residente, puesto que la ley no permite que un extranjero empiece un negocio sin el aporte de un representante residente como parte de la junta del negocio o un asesor comercial japonés.
 5. Realizar el Teikan (定款): Preparar los documentos sobre cómo se gestionará la empresa y notorizarlos.
 6. Depositar el capital requerido, preferiblemente en la cuenta de la empresa, si aún no se dispone de dicha cuenta el depósito del capital inicial se puede realizar en una cuenta personal o en la cuenta de un inversor.
 7. Preparar una serie de documentos para el registro de la empresa. Dichos documentos constan del formulario de solicitud para registrar una empresa en Japón, la notificación del Inkan (印鑑), sello de la empresa, que a su vez debe registrarse, y una carta de los directores que asumen la oficina. Una vez los documentos sean entregados se deberá pagar la tarifa de registro.
 8. Por último, abrir una cuenta bancaria corporativa a nombre de la empresa, obtener el seguro social, licencias y permisos comerciales requeridos. Se deberá solicitar una visa para la obtención del estado de residencia para directivos y empleados no japoneses.

Estos son los aspectos y pasos principales a seguir para abrir un negocio en Japón siendo extranjero. Se debe tener en cuenta el factor de los impuestos. Las tasas impositivas corporativas efectivas de Japón son bajas (entre 30% y 34%, dependiendo de si el capital pagado es menor o mayor a un millón de yenes) y cuenta con una estructuración fiscal cuidadosa.

Tabla 3.3. Resumen análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

3.3. Análisis del Microentorno

Una vez realizado el análisis externo se procede a estudiar los diferentes agentes relacionados directamente con la empresa. En esta ocasión se utilizará el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1980) como herramienta de análisis. El análisis del microentorno incluye el estudio de los clientes, proveedores, competidores, nuevos competidores y productos sustitutivos (Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3. Las fuerzas de Porter (1980)

Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Clientes

El **cliente** es la fuerza más importante de todas las que nos presenta Porter. El objetivo principal de la empresa es satisfacer sus necesidades y mantenerlos en el tiempo. Es importante saber que cuanto más organizados estén, más exigencias y condiciones tendrán en relación a precios, calidad y servicios. Además, el cliente siempre tiene la opción de elegir el servicio o producto de la competencia.

Para captar clientes se debe ofrecer buena relación calidad precio, además del mejor servicio y atención posible.

Los principales clientes que solicitan los servicios de estudio de español son los siguientes:

- Niños de entre 5-11 años: principalmente se trata de niños que acuden a la escuela primaria y que, con el auge de aprender una segunda lengua, los padres apuntan a estudiar, también a modo de actividad extraescolar, algo muy común en Japón. Este grupo de clientes tiene unas necesidades diferentes al resto de grupos, estudian y aprenden de forma diferente debido a su edad.
- Jóvenes de entre 12-30 años: grupo comprendido por estudiantes de preparatoria, universitarios y trabajadores. Componen la principal fuente de ingresos puesto que es el grupo más importante y grande. Aprender

una lengua nueva ha cobrado mucha importancia en la gente de esa edad, ya que incluso en universidades de Japón se estudia español como asignatura, no es de extrañar que cada vez más personas sientan la necesidad de estudiar esta lengua.

- Adultos de entre 31-65 años: trabajadores y personas que quieren ampliar su educación y conocimientos, ya sea por requisitos de sus empresas o por gusto propio.
- Mayores de 65 años: representan la parte más pequeña de la demanda, pero aun así son muchos los mayores japoneses que buscan aprender a modo de entretenimiento y actividad personal.

Para dar un trato más personalizado y cubrir las necesidades de todos los diferentes tipos de cliente que se puedan atender, el centro cultural hace una división en dos grupos a la hora de organizar la enseñanza en el centro: grupo formado por niños menores de 11 años y otro formado por personas del resto de edades (adultos).

3.3.2 Proveedores

Los **proveedores** son quienes proporcionan los recursos para que la empresa pueda producir sus servicios.

Es importante medir lo fácil que les resulta a nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago, etc. Puesto que esto será reflejo de nuestro poder de negociación con ellos: a menor base de proveedores, menor poder de negociación.

Centro Cultural “Amigo” deberá contar con diversos proveedores en función de sus actividades. Los principales serán:

- Proveedores de material educativo: quienes suministrarán los materiales para los estudiantes (libros de español, cuadernos de estudio, etc).
- Proveedores de equipamiento: equipamiento como muebles, ordenadores, mesas, etc.

3.3.3 Nuevos competidores

Esta tercera fuerza es una noción de competencia ampliada de Porter. Se considera que una industria no es atractiva si sus barreras de entrada no son fácilmente accesibles. La amenaza que se presenta aquí es la posibilidad de que lleguen empresas con los mismos productos y nuevos recursos que puedan hacerse con la cuota de mercado de nuestra empresa.

Por lo tanto, aplicado al Centro Cultural “Amigo” y teniendo esta posibilidad en cuenta, las barreras más importantes para mantener la cuota de mercado serían:

- Diferenciación del producto y servicio.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los canales de distribución.
- Barreras legales.
- Identificación de la marca.

Este factor no supone una gran amenaza actual para el centro cultural. Japón es un país muy hermético y cerrado, pues como se ha explicado en apartados anteriores, las barreras legales del país para abrir un negocio extranjero son bastante altas. Sí es cierto que es un mercado muy atractivo, pero en contraparte también existen los grandes costes de inversión de capital que deben realizarse y barreras culturales.

3.3.4 Productos sustitutivos

La amenaza de **productos sustitutivos** puede significar que un mercado no sea atractivo. También pueden suponer otra amenaza en el sentido de tener que establecer un límite al precio del servicio. Por lo tanto, es recomendable estar atentos a las novedades que ocurran en el sector y la influencia que estas puedan tener en la empresa.

En el caso del centro cultural, los productos sustitutivos son todos aquellos métodos accesibles en los que los estudiantes puedan aprender español, por ejemplo: aplicaciones web como Duolingo, Tandem o Hellosensei, ofertas de clases particulares privadas de español (online y presencial), cursos web o vídeos de YouTube.

Otros productos sustitutivos que suponen una mayor amenaza son las academias o centros que permitan aprender otras lenguas. Según una encuesta realizada por Naver Japón en 2018, los idiomas más populares entre los japoneses son:

1. Inglés
2. Alemán
3. Francés
4. Chino
5. Español
6. Coreano

Según un informe publicado por Duolingo Japón a finales de 2020, el español está cogiendo fuerza y se sitúa como tercera lengua extranjera más estudiada en Japón, por detrás del inglés y el chino, y seguido del francés.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta todos los centros y academias de estos idiomas como amenazas de productos sustitutivos, ya que pueden sustituir la necesidad de aprender el español como lengua extranjera a otro idioma.

3.3.5 Rivalidad entre competidores actuales

Este último factor es el resultado de los cuatro anteriores y proporciona la información necesaria para crear las estrategias de posicionamiento de mercado.

La **rivalidad** se basa en estrategias de la competencia para destacar sobre los demás. Es importante saber que la rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están posicionados o si tienen costes fijos, entre otros.

En este sentido, se estudiará la localización de la capital de Japón, Tokio, que es la ciudad donde se pretende situar el centro.

Tabla 3.4. Niveles en la definición de competencia del Centro Cultural “Amigo”. Lehmann y Winner (1994)

Nivel de competencia	
Deseo	Aprender algo nuevo, formarse, educarse
Genérica	Aprender un idioma extranjero: inglés, español, alemán, chino, francés... (cualquier idioma que no sea japonés)
Forma	Academias, escuelas y centros que enseñen español de forma presencia / online

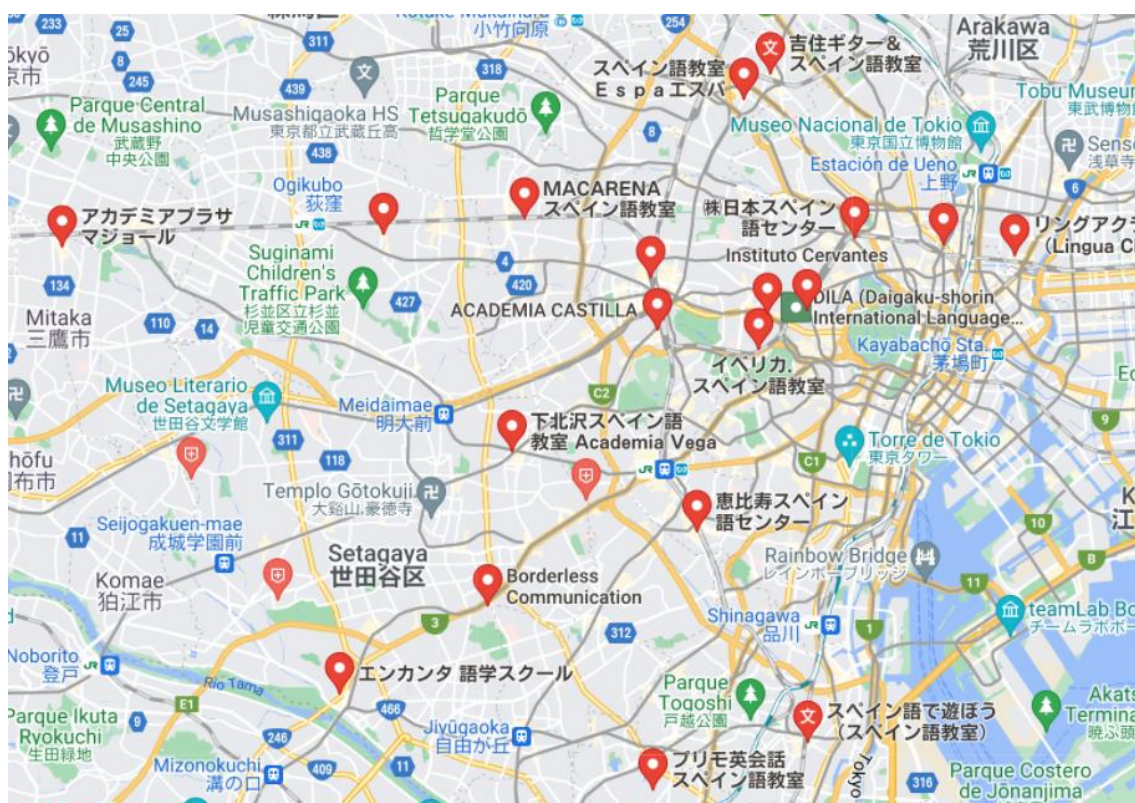
Marca	Academia Vega, Clase de español Costa del Sol España Centro, Clases de español MACARENA, Academia Plaza Mayor, Academia Castilla, Liberarte, Centro de Lengua Española Ebisu, Instituto Cervantes
--------------	---

Fuente: Elaboración propia

El nivel de competencia no es muy alto en el sector. En Tokio no hay muchas academias o centros que sean específicamente de español.

En total hay aproximadamente 20 centros en Tokio en el que se enseñe español, la gran mayoría ubicados en el centro de la ciudad.

Cuadro 3.4. Ubicación de todos los centros que imparten español en Tokio.



Fuente: Google Maps.

Como se ha mencionado anteriormente, el hecho de que no haya tantos centros de español se debe a las dificultosas barreras de entrada, barreras culturales, la inversión inicial elevada y los trámites legales. Aspectos que desincentivan la entrada de nuevos competidores, pues cabe destacar que todos estos centros llevan una media de 10 años impartiendo clases en Tokio.

Destacan en similitud: Instituto Cervantes, Academia Vega, Clases de español Costa del Sol España Centro (スペイン語教室 コスタ・デル・ソル スペインセンター), Clases de español MACARENA (MACARENA スペイン語教室), Academia Plaza Mayor, Academia Castilla, Liberarte y Centro de Lengua Española Ebisu.

Cabe mencionar la competencia directa que supondrá el Instituto Cervantes, ya que es la institución de español más grande presente en Japón y ofrece servicios muy similares a los del centro cultural.

Instituto Cervantes ofrece clases de español, clases de cultura española, cursos de catalán, seminarios, cursos en línea, talleres, congresos, proyecciones, cuentacuentos,

club de lectura, etc. También tiene a la disposición del público una biblioteca con más de 21.000 ejemplares.

Tabla 5. Análisis de los principales competidores del Centro Cultural “Amigo”

Centro	Fortalezas	Debilidades	Ubicación
Instituto Cervantes	-Institución de español más grande de Japón. -Cursos especiales. -Cursos online. -Multitud de actividades. -Biblioteca pública. -Bolsa de trabajo. -Viajes a España. -Centro oficial del Gobierno de España.	-Elevado precio. -No ofrecen clases privadas.	2-9 Rokubancho, Chiyodaku, Tokio.
Academia Vega	-Cursos de español, catalán e inglés. -Clases privadas. -Precios más económicos. -Colaboraciones con restaurantes de comida española. -Realizan fiestas e intercambios de idiomas.	-No ofrecen clases de nivel avanzado (C1 y C2). -No ofrecen cursos online. -No realizan talleres culturales.	Setagaya City, Kitazawa, Tokio.
MACARENA スペイン語教室 (Clases de español Macarena)	-Cursos en varias plataformas online. -Clases privadas. -Precio económico.	-No ofrecen clases de nivel avanzado. -No hacen uso de las redes sociales. -No realizan talleres ni eventos.	Nakano City, Nakano, Tokio
Academia Plaza Mayor	-Cursos especiales. -Más de 30 años de experiencia. -Clases privadas. -Realización de eventos, talleres, conciertos y exposiciones. -Blog.	-Precio más elevado. -No hacen uso de las redes sociales.	Mitaka Center Daiichi Building 2F, Mitaka City, Tokio

Fuente: Elaboración propia

En el caso de este sector, tras analizar el número de competidores y grado de diferenciación, es un caso de oligopolio diferenciado. Se trata de un sector concentrado, donde existen pocos competidores y la intensidad competitiva es baja.

Hay que lograr diferenciar al centro cultural de todos los demás dando exclusividad en los servicios y llevando a cabo una buena promoción para llamar la atención de clientes.

4. ANÁLISIS INTERNO

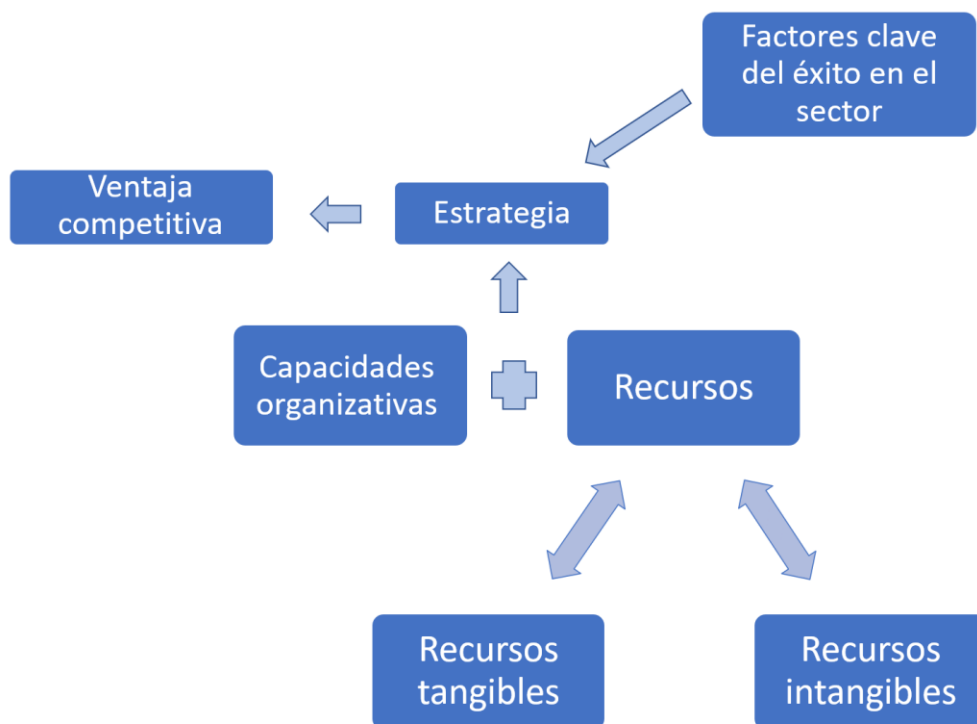
Mediante el análisis interno del Centro Cultural “Amigo” se investigarán las características de los factores, recursos, medios, habilidades y capacidades de la empresa. De esta forma, el análisis interno permitirá detectar las debilidades y fortalezas del negocio.

4.1. Recursos y capacidades

“La Teoría de Recursos y Capacidades plantea que las empresas y organizaciones son diferentes entre sí en función a sus recursos y capacidades. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones” explica Descuadrando (15 jun 2012). Por lo tanto, bajo esta teoría se puede desarrollar un análisis interno que sirva de base posterior para detectar fortalezas y debilidades, así como puntos diferenciadores y ventajas competitivas sostenibles (Figura 3).

En primer lugar, debemos analizar los recursos disponibles de la empresa que generan valor. Existen dos tipos de recursos: tangibles (físicos, tecnológicos, financieros y humanos) e intangibles (capital humano, recursos organizativos, imagen de la empresa, relaciones con clientes, etc).

Cuadro 4.1. Relación entre los recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

Los **recursos tangibles** del Centro Cultural “Amigo” son:

- Físicos: Las instalaciones del centro que se situará en Tokio, el mobiliario, electrodomésticos, material educativo, utensilios y cualquier bien tangible.
- Financieros: El dinero y capital de la empresa, así como financiamiento, fondos ajenos o incentivos con los que cuente el negocio.

Los **recursos intangibles** con los que cuenta son:

- **Capital humano:** Recurso más importante. Se trata de todas las personas que forman la empresa y la hacen crecer mediante su trabajo, ideas y creatividad. Son quienes están junto a los clientes y tienen la misión de mantener relaciones a largo plazo con ellos. La empresa contará con personal cualificado de personas japonesas y españolas.
- **Recursos tecnológicos:** Al ser una empresa nueva aún no es posible contar con una imagen de marca, prestigio y reputación, por lo que hay que hacer mucho énfasis en los recursos tecnológicos (desarrollo web, cursos online y promoción en redes sociales).

Como se menciona, al ser una empresa nueva carece de imagen de marca y hay que crearla mediante la comunicación adecuada como es la potenciación de redes sociales y la boca oreja.

En segundo lugar, tenemos las **capacidades**. Las capacidades son las habilidades que forman un conjunto de recursos a la hora de desarrollar tareas que generan una ventaja competitiva.

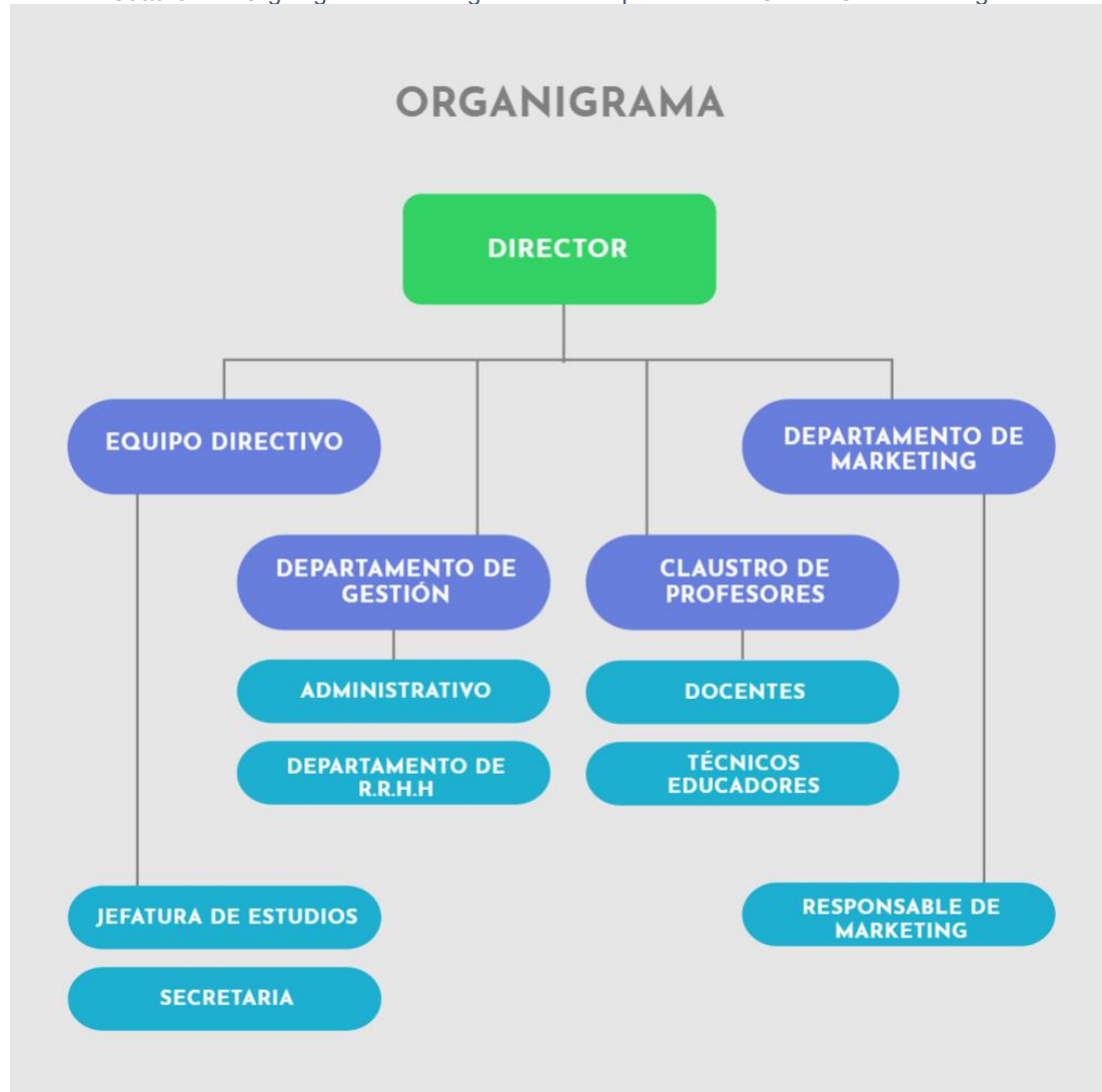
En cuanto a las capacidades del Centro Cultural “Amigo”, destaca el equipo humano que integra la empresa, personas tanto japonesas como españolas con experiencia en la enseñanza, capaces de coordinar y supervisar el trabajo de los demás y el aprendizaje de los alumnos. Las capacidades culturales también son un punto a destacar, mantener una actitud y valores fieles a la misión de la empresa y ser capaces de innovar y de trabajar en equipo. Por último, las capacidades organizativas, aspecto muy importante para desarrollar el trabajo en un entorno adecuado y dinámico.

4.2. Organización empresarial

Establecer una organización empresarial servirá para realizar métodos de trabajo correctos, agilizar los procesos, reducir costes y optimizar los recursos. Es importante plantear unas posiciones claras para los miembros de la empresa, es decir, que sepan claramente cuál es su posición, función y responsabilidad.

La organización debe implicar en sí cuatro aspectos importantes: estructura que corresponda a la mecánica administrativa, funciones mediante la organización de jerarquías, niveles de responsabilidad y objetivos para conseguir las metas de la empresa.

Cuadro 4.2. Organigrama de la organización empresarial del Centro Cultural “Amigo”



Fuente: Elaboración propia

En el Centro Cultural “Amigo” la organización se presenta de la siguiente forma:

-El **director** representa la máxima autoridad y realiza tareas que orientan al resto de los trabajadores, organiza la empresa y los recursos, controla y reorganiza los procesos y supervisa a los trabajadores. Es el puesto más alto y para que la empresa funcione correctamente es importante una comunicación fluida con los demás departamentos.

-El **equipo directivo** se encarga de las tareas propias de dirección del centro. Derivan en jefatura de estudios, donde se coordina y supervisan las actividades académicas de profesores y alumnos, y en secretaria, donde se hacen tareas varias de administración.

-El **departamento de gestión** tiene como meta conseguir que la organización siga las pautas y pasos para alcanzar sus objetivos. Deriva en el departamento administrativo y el departamento de R.R.H.H, quienes se encargan de la contratación, gestión, formación y desarrollo de empleados y de las relaciones laborales.

-El **claustro de profesores**, formado por docentes (rol profesional) y técnicos educadores (rol pedagógico). En este departamento se programan las actividades, se aprueban y evalúan aspectos educativos de proyectos y programación y se planifica, coordina y decide sobre los aspectos docentes del centro.

-El **departamento de marketing**, integrado por responsables de marketing. Aquí se realizarán actividades como la gestión de campañas de marketing, comunicación digital,

producción de comunicaciones internas, realización/coordinación de estudios de mercado para la mejora y toma de decisiones estratégicos.

5. ANÁLISIS DAFO

Tabla 5.1. Análisis DAFO del Centro Cultural "Amigos"



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis interno) y el análisis externo del Centro Cultural “Amigo”, se presenta la matriz DAFO con el objetivo de detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa que permitan realizar una estrategia a corto, medio y largo plazo.

En este análisis se diferencia entre el ámbito externo (**amenazas y oportunidades**) del entorno empresarial y el ámbito interno (**debilidades y fortalezas**) de la organización.

-Amenazas: Una de las principales amenazas es la competencia de otras academias y centros ya establecidos desde hace varios años, los cuales muchos gozan de prestigio, imagen de marca y apoyo institucional de España, además de que ofrecen muchas actividades y cursos variados que aún el Centro Cultural “Amigo” no puede ofrecer. También los productos sustitutivos como apps, páginas webs u otros idiomas pueden suponer una amenaza.

Por otro lado, la actual crisis económica en la que está el país, a lo que se suma la crisis del COVID-19 y los cambios en el gobierno, lo cual genera un clima de incertidumbre e inestabilidad en ciertos aspectos, aunque se estima una mejoría tanto económica como sanitaria y mayor estabilidad gubernamental para el siguiente año.

Por último, las diferentes regulaciones y dificultades para abrir un negocio extranjero en Japón pueden suponer una gran barrera.

-Oportunidades: En primer lugar, destacar el mercado atractivo que ofrece Japón, un mercado lleno de oportunidades que seguramente haga crecer la empresa. Así pues, el país cuenta con una baja tasa de desempleo, sueldos altos y nivel de vida alto, lo que permite un mayor gasto. Además de eso, los japoneses tienen un nivel alto de educación, sumándole a ello el auge de los idiomas extranjeros y la popularidad del español y cultura española supone una gran oportunidad de negocio.

En segundo lugar, los incentivos con los que cuentan las empresas actualmente gracias al gobierno, pueden ayudar enormemente al crecimiento y mantenimiento del negocio. Y en último lugar, el saber aprovechar el uso de internet, especialmente en las redes sociales que tan presentes están hoy en día en Japón para llamar la atención de clientes potenciales puede suponer otra gran oportunidad.

-Debilidades: La principal debilidad que encuentra el negocio es la alta inversión inicial que debe realizar al establecer el centro en Tokio. A ello se le suma la falta de imagen de marca y de experiencia ya que es una empresa nueva. Esto puede ocasionar que la empresa no recupere parte de la inversión inicial en un corto plazo.

Otra de las debilidades que debe afrontar es la falta de variedad de actividades en comparación a otros centros como el Instituto Cervantes. Al ser un centro nuevo no puede realizar actividades tan variadas, pero se plantearán en un futuro cuando la empresa ya esté más establecida.

-Fortalezas: Como fortaleza destaca el manejo y uso que se le dé a la web, plataforma online y redes sociales, ya que la competencia apenas usa las redes sociales para contactar con su audiencia y promocionarse, asimismo la mayoría de páginas webs de la competencia no están muy desarrolladas. Además, se ofrecerán cursos para todas las edades, por lo que el público objetivo que se trata de abarcar es mayor que el de muchos centros de la competencia que, por ejemplo, no ofrecen cursos para niños.

Otros aspectos a destacar es la calidad que el centro dará tanto en promociones (online y offline) como en el servicio, producto y trato al cliente, el cual siempre será personalizado para darle una mejor experiencia.

Por otro lado, al contar con personal altamente formado, tanto personas españolas como japonesas, se tendrá pleno conocimiento sobre las barreras culturales e idiomáticas que puedan surgir.

6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Después de haber analizado las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa se fijan los de objetivos y posteriores estrategias para su consecución.

6.1. Objetivos estratégicos

Según Roncancio (2021) los objetivos estratégicos son las metas marcadas a nivel estratégico que la empresa pretende lograr en un determinado tiempo. Estos objetivos deben estar basados en la visión, misión y valores de la empresa y deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Se diferencian en **objetivos generales** (a largo plazo) y **objetivos específicos** (a corto plazo). En concreto, los **objetivos generales en un plazo de 10 años** del Centro Cultural “Amigo” son los siguientes:

- Llegar a ser el centro de referencia de español en Japón.

- Ofrecer la mejor educación en español, junto a diferentes actividades y talleres.
- Ofrecer servicios de alta calidad y buenas experiencias a los clientes.
- Apoyar las relaciones de España y Japón mediante seminarios, viajes de estudiantes y conferencias.
- Fidelizar a los clientes y mantener relaciones a largo plazo.
- Conseguir apoyo institucional de España.
- Ofrecer un mayor número de servicios como cursos en catalán.

Los **objetivos específicos en un plazo de 5 años** son:

- Aumentar la cuota de mercado.
- Captar clientes e incrementar el número de estos.
- Crear y mejorar el posicionamiento de marca.
- Aumentar un 30% los usuarios del servicio cada año.
- Fidelizar al menos a un 50% de los potenciales clientes.
- Desarrollar nuevos talleres y actividades de forma semanal.
- Crear una comunicación digital capaz de captar potenciales clientes.

6.2. Definición de acciones estratégicas

El autor Tomas (2020) explica que las estrategias se crean con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y que una estrategia de marketing es el proceso por el cual una empresa se centra en los recursos disponibles y por lo tanto hace que los utilice de la mejor manera para incrementar sus ventas y obtener una ventaja competitiva respecto de la competencia. Por otro lado, Pérez (2020) explica que el marketing estratégico pretende analizar las necesidades de los consumidores, el potencial de la empresa y de la competencia, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible.

La estrategia competitiva busca tener una ventaja sobre los competidores a largo plazo. Michael Porter, en 1985, se presenta este concepto. Existen varios tipos de estrategias competitivas: Liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de segmentación.

Sobre las estrategias competitivas de Porter, la más adecuada para seguir es la **estrategia de diferenciación**. Esta estrategia sirve cuando la empresa tiene unas características únicas que la diferencian del resto de la competencia. Con esta estrategia se pretende ser relevante y se cobra un precio superior. Destacan la marca, calidad, canales de distribución y promoción, entre otros.

Teniendo en cuenta el sector donde el Centro Cultural “Amigo” se encuentra y habiendo estudiado previamente a la competencia y otros factores externos e internos, las estrategias que se desarrollarán serán **estrategias de diferenciación** con el fin de lograr una mayor penetración en el mercado.

Por lo tanto, algunas de las estrategias de diferenciación a llevar a cabo por la empresa son:

- Proporcionar más valor a los clientes.
- Proporcionar más valor en los servicios.
- Crear relaciones personales y cercanas con los clientes.
- Ofrecer diferentes modalidades de cursos (online y offline).
- Dar un buen servicio y producto de calidad.
- Diferenciación en actividades y talleres a realizar.
- Crear buenos canales de comunicación (online y offline).

Por otro lado, sería oportuno utilizar la matriz de Ansoff como herramienta de análisis estratégico y marketing puesto que la empresa tiene como objetivo principal crecer en el mercado japonés. Esta herramienta ayuda a enfocar e identificar oportunidades de crecimiento, sirve de guía a las empresas que quieren crecer.

Cuadro 6.1. Matriz de crecimiento de Ansoff.

		PRODUCTOS/SERVICIO	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

De esta matriz derivan cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos y diversificación.

Una vez estudiada la matriz y ya en relación con el Centro Cultural “Amigo” se propone una **estrategia de penetración de mercado**. Esta estrategia es la combinación de mercados y productos actuales y su objetivo principal es incrementar la cuota de mercado y las ventas.

Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Aumentar la publicidad y promoción para la captación de nuevos clientes.
- Captar clientes de los competidores.
- Crear promociones y eventos especiales para aumentar el consumo de los clientes.

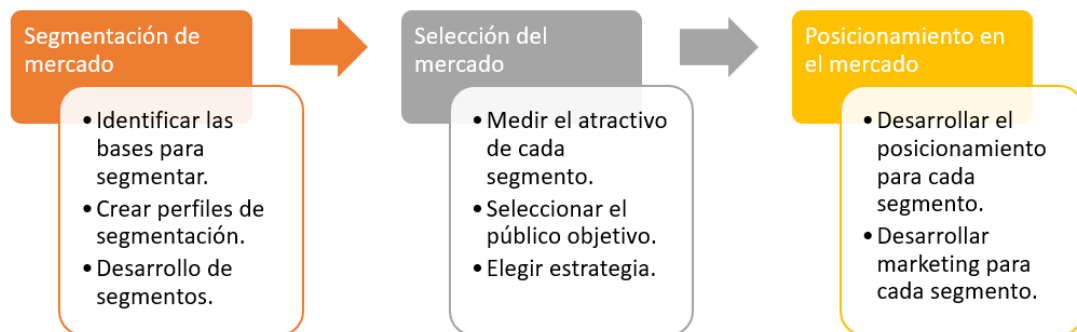
Con esto el Centro Cultural “Amigo” podrá penetrar en el mercado japonés de forma más desarrollada mientras que gana cuota de mercado y genera imagen de marca.

6.3. Segmentación y posicionamiento

En primer lugar, se realizará una segmentación, la cual implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro del sector y mercado.

En segundo lugar, el posicionamiento, la manera en la que se dará a conocer el servicio y cómo se pretender ser percibido por el mercado.

Cuadro 5.2. Segmentación, Selección y Posicionamiento del Mercado.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la segmentación, el Centro Cultural “Amigo” realizará en primer lugar una **segmentación demográfica**, en concreto por edad. Se dividirá al público objetivo en tres grupos en base a sus edades: niños (5-11 años), jóvenes (12-30) y adultos (a partir de 30 años).

El grupo formado por niños incluye a todos aquellos niños de entre 5 a 11 años. En este grupo las clases y actividades se personalizarán en base a su edad, dedicando más juegos y formatos lúdicos de aprendizaje. Normalmente los niños que formen este grupo vengan con el objetivo de realizar actividades extraescolares. Además, es uno de los grupos de los cuales se espera un gran crecimiento y rentabilidad.

El segundo grupo está formado por jóvenes de entre 12 a 30 años. En este grupo las clases se implantarán y desarrollarán de forma diferente a la de los niños. Estará formado por estudiantes que acuden como actividad extraescolar o jóvenes que han empezado en el mercado laboral y quieren ampliar sus conocimientos lingüísticos. Este grupo es realmente atractivo debido al creciente número de estudiantes japoneses que deciden estudiar una segunda lengua.

El tercer grupo, el grupo de adultos, formado por personas de más de 30 años. Será el grupo que menos peso tenga pues es el sector de población más reacio a aprender una segunda lengua, aunque puede suponer una oportunidad de negocio al ofrecer unos servicios acordes a estos clientes.

En segundo lugar, se realizará una **segmentación por beneficio buscado**, para hacer una división del mercado según los beneficios que los consumidores buscan.

Algunos de los consumidores del centro cultural buscarán la calidad del servicio, otros los talleres, las actividades, los intercambios de idiomas o los cursos. Por lo tanto, se divide en lo siguiente:

- Consumidores que buscan la calidad del servicio: clientes que eligen el centro en base a su calidad y en comparación a la calidad que puedan recibir en otros centros. Calidad en docentes, en metodología
- Consumidores que buscan aprender cultura: clientes que eligen diferentes actividades y talleres con el objetivo de aprender la cultura española.
- Consumidores que buscan aprender el idioma: grupo de clientes que quiere aprender el idioma español. Este será el grupo más grande e importante. También incluye a los clientes que participen en los intercambios de idiomas que se organizarán.

Por otro lado, **la estrategia de segmentación de clientes** que seguirá el Centro Cultural “Amigo” será una estrategia **de diferenciación**, puesto que se identifican segmentos específicos de mercado y para cada uno se desarrollará un servicio diferente. Como se ha mencionado, se segmenta a los clientes por edad, niveles y beneficio buscado.

El posicionamiento competitivo es el lugar al que el Centro Cultural “Amigo” aspira a ocupar en la mente del consumidor. El posicionamiento hará que la empresa se pueda diferenciar de la competencia.

En cuanto al posicionamiento que se llevará a cabo, se hará un **posicionamiento basado en la calidad de los productos y servicios**. El Centro Cultural “Amigo” ofrece servicios de alta calidad en base a profesores, recursos y metodología, por lo que es efectivo este tipo de posicionamiento para la empresa. Así se enfocará que todos los servicios son de alta calidad y se podrá crear imagen de marca y prestigio.

7. PLAN DE ACCIÓN

En este apartado se diseñará un plan de acción para el Centro Cultural “Amigo”, sobre la base del marketing operativo y las tradicionales.

Cuadro 7.1. Las 4P's del Marketing Mix.



Fuente: Elaboración propia

7.1. Plan de producto

El producto o servicio es el pilar más fuerte y el que orienta todos los planes y estrategias. Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de un grupo de personas.

Tomas (2020) hace una clasificación del producto en niveles. Se debe distinguir entre tres niveles distintos de producto:

- Producto esencial: la necesidad básica que cubre. En el caso del Centro Cultural “Amigo” aprender el idioma español y cultura española.
- Producto real: se incluyen otras características del servicio como la imagen, calidad o marca. Calidad de servicio en este caso.
- Producto ampliado: otros aspectos que general valor añadido. Aplicado al centro, talleres, actividades culturales y viajes a España

Por otro lado, la distribución también forma una parte importante del producto. La distribución geográfica de la empresa será Tokio, en concreto el barrio de Shibuya, puesto que es una de las zonas más transitadas de la ciudad y la que tiene mejor conexión de transporte público. En cuanto a la modalidad de distribución del servicio, este será online y offline.

Es importante ofrecer unas instalaciones modernas y atractivas, usando colores y tonalidades que ayuden a generar una atmosfera tranquila y cálida. El producto, al ser un servicio, se debe intangibilizar mediante la identidad visual, videos de las instalaciones, fotos y reseñas de clientes, que permitan mostrar la experiencia del servicio, así como valores de la empresa.

Como se ha mencionado, es importante cuidar la atmósfera: cuidar la distribución del local, su decoración y mobiliario y limpieza. Se han de crear un conjunto de estímulos visuales que desarrollen respuestas positivas en los clientes, para ello es preciso cuidar el diseño interior y decoración del centro, así como los colores e iluminación. Al ser un centro educativo es preferible utilizar iluminación alta para que las instalaciones puedan percibirse como limpias y estimulantes.

Al mismo tiempo, para introducirse en el mercado japonés como una empresa nueva, se ha buscado un logo que sirva como imagen de la empresa: En este logo se trata de fusionar las flores de cerezo japonesas junto a la bandera española, como forma de unión entre ambos países. Así mismo, se trata de utilizar colores representativos de España y su bandera. La tipología del título está escrita en katakana para el público japonés (アミーゴ se lee Amigo) y el subtítulo presenta el Centro Cultural “Amigo” en japonés, 文化センター「アミーゴ」. Con este logo se trata de crear también una identidad visual y transmitir una serie de sensaciones mediante el uso de colores cálidos. El rojo es percibido como el color de la pasión, un adjetivo que los japoneses asocian mucho a España, además a este color también se le asocian términos como energía, vitalidad o entusiasmo. Por otro lado, el color amarillo evoca a la diversión y al optimismo. También se asocia a la luz, calidez, brillo y alegría.

Cuadro 7.2. Logo del Centro Cultural “Amigo”



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los servicios que desarrollará el Centro Cultural “Amigo” tenemos los siguientes:

- Clases de español para niños: uno de los servicios más importantes para el centro. Se harán las clases de forma más amena para niños, acompañándolas de juegos, canciones y otras actividades que ayuden a su aprendizaje.
- Clases para jóvenes: clases de español adaptadas para jóvenes que dan sus primeros pasos con el español o para los que buscan alcanzar un nivel mayor.
- Clases para adultos: clases de español para adultos, adaptándolas a sus capacidades de aprendizaje.
- Clases de español de negocios: clases de español adaptadas al mundo empresarial y de negocios.

- Cursos online: cursos online o semipresenciales de español.
- Clases particulares: clases particulares de español para todo aquel que las solicite, tanto online como offline.
- Talleres y actividades culturales: diferentes talleres culturales y actividades que tienen relación directa con la cultura española como talleres de cocina o de flamenco.
- Intercambios de idiomas: quedadas en el centro donde españoles y japoneses puedan pasar un rato juntos y aprender el idioma entre ellos.
- Organización de viajes de estudio a España: el centro ayudará a buscar una academia o escuela en España a todo aquel interesado a ello, así mismo se le podrá ayudar en el trámite de visado y búsqueda de estancia.

Siguiendo la clasificación de los servicios, aplicado al Centro Cultural “Amigo” tenemos lo siguiente:

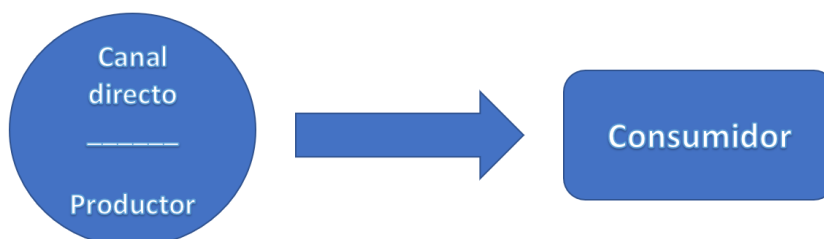
- Servicios base: La necesidad principal por la que los clientes acuden. En este caso las clases de español para niños, jóvenes y adultos. Los talleres y actividades culturales son servicios base derivados puesto que personas que no asisten a los cursos de español pueden apuntarse a ellos, es decir, están abiertas a otros públicos.
- Servicios periféricos: Añaden valor a la experiencia o facilitan el acceso al servicio base. Cursos online, clases particulares, clases de español de negocios.
- Servicios derivados: Servicio periférico para el que no se necesita ser cliente. En este caso, los intercambios de idiomas y la organización de viajes a España.

7.2. Plan de distribución

El plan de distribución tiene como objetivo principal hacer que el producto y servicio esté disponible para los clientes.

Se utilizará un canal directo, canal de distribución nivel cero, el cual pone a la empresa en relación con el consumidor sin intermediarios de por medio. Es el canal más común en la mayoría de servicios.

Cuadro 7.3. Niveles de los canales de distribución: Canal directo.



Fuente: Elaboración propia

Las formas en las que el Centro Cultural “Amigo” utilizará el canal de distribución directo son las siguientes:

- Teléfono y contacto en LINE (similar al WhatsApp en España): para consultas, información o reservas.

- Correo electrónico: de nuevo, para consultas, información o reservas.
- Llamadas por ZOOM: se podrán realizar videollamadas para todos aquellos consumidores que así lo pidan con el fin de ofrecer información u otras consultas.
- Página web: la web estará lista para facilitar la matriculación del servicio y el pago del mismo.
- Visita de los clientes al centro: se podrán realizar visitas al centro para hablar directamente con el director o los docentes y obtener información sobre servicios y precios, además de visitar las instalaciones.

De esta forma se abaratarán costes al no contar con ningún intermediario de por medio y se creará una imagen de cercanía a los clientes, lo que, sumado al buen trato que recibirán, puede suponer una futura fidelización.

7.3. Plan de precio

En primer lugar, para poder establecer precios y presupuestos se ha realizado un estudio de los precios de los principales competidores del mercado:

Tabla 7.1. Análisis de los precios de los competidores del Centro Cultural “Amigo”

Centro	Actividad	Duración	Precio
Instituto Cervantes	-Curso A1. -Curso A2. -Curso B1. -Curso B2. -Cursos C1. -Cursos C2. -Cursos de cultura. -Cursos en línea. -Cursos particulares en línea. -Cursos online niños y adolescentes.	-60h. -60h. -60h. -60h. -60h. -60h. -Entre 3 y 5 sesiones. -30h. -30h. -No especifica.	-65.000 yenes -68.000 yenes -85.000~43.000 -68.000 yenes -68.000~162.000 -130.000 yenes -Entre 16.000 y 30.000 yenes -69.500 yenes -43.000~82.000 yenes -43.000 yenes
Academia Vega	-Clases en grupo. -Clases semiprivadas. -Clases privadas.	-90 minutos, un día a la semana. -60 minutos, un día a la semana. -60 minutos.	-12.000 yenes -3.500 yenes -4.500 yenes.
MACARENA スペイン語教室 (Clases de español Macarena)	-Cursos A1-B2. -Clases privadas. -Clases semiprivadas.	-80~90 minutos. -60 minutos. -60 minutos.	-2.275 yenes. -5.200 yenes. -3.100 yenes.
Academia Plaza Mayor	-Clases en grupo. -Cursos en línea. -Clases privadas. -Clases semiprivadas.	-270~450 minutos. -1 hora. -1 hora. -1 hora	-11.250~18.750 yenes -3.800 yenes -6.000 yenes -8.000 yenes

Fuente: Elaboración propia

El precio es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta pues es el determinante de la compra y los beneficios de la empresa dependerán de él. A su vez, en base al precio, el consumidor puede tener una percepción u otra del servicio.

A la hora de fijar los precios el Centro Cultural “Amigo” debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los costes y el margen de beneficio esperado.
- Cuánto están dispuestos a pagar los consumidores.
- Precio de la competencia.
- Ciclo de la vida del producto.

Teniendo en cuenta los precios que ofrece el mercado y los competidores, deben establecerse los precios del Centro Cultural “Amigo” en función a los servicios contratados y pudiendo obtener diferentes tipos de descuento.

Tabla 7.2. Ejemplo de precios para algunos de los servicios del Centro Cultural “Amigo”

Centro	Actividad	Duración	Precio
Centro Cultural “Amigo”	-Curso A1.	-60h.	-40.000 yenes
	-Curso A2.	-60h.	-45.000 yenes
	-Curso B1.	-60h.	-50.000 yenes
	-Curso B2.	-60h.	-50.000 yenes
	-Cursos C1.	-60h.	-55.000 yenes
	-Cursos C2.	-60h.	-68.000 yenes
	-Cursos de cultura y talleres.	-Entre 3 y 5 sesiones.	-Entre 20.000 y 30.000 yenes
	-Cursos en línea.	-60h.	-50.000 yenes
	-Cursos particulares.	-2h.	-6.000 yenes
	-Cursos particulares en línea.	-2h.	-5.000 yenes

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta los factores mencionados y estudiados previamente, el Centro Cultural utilizará una **estrategia de precios de competitivos**. Esta estrategia consiste en fijar precios en la media de los de la competencia. Es una estrategia muy empleada en empresas de servicios que necesitan atraer clientes.

Algunos objetivos que persigue esta estrategia son:

- Conseguir nuevos clientes.
- Conseguir mayores ganancias.
- Crear y mejorar imagen de marca.
- Lograr controlar las diferencias en los precios de la competencia.

A su vez, esta estrategia se verá apoyada por una **estrategia de precios similares**. El objetivo es equipararse a los precios de la competencia ya que existen numerosas escuelas y centros en Tokio que ofrecen los mismos servicios y el valor está poco diferenciado entre sí. Con esta estrategia se persigue que sean otros los beneficios que llamen la atención al cliente y lo atraigan al centro, es decir, la calidad, experiencia y valor al cliente, entre otros.

Por último, es recomendable adaptar diferentes formas de pago. Las formas de pago más comunes en Japón para este tipo de servicios son: transferencia bancaria, tarjeta de crédito o pagar mediante el teléfono móvil. Aunque no es habitual, también sería recomendable aceptar pagos en efectivo.

7.4 Plan de comunicación

El plan de comunicación es una parte muy importante en el marketing mix. La comunicación es la acción que impulsará a la empresa y sus ventas ya que con ella se realizarán todas las acciones para dar a conocer los servicios o la propia empresa al público objetivo.

Existen diferentes técnicas de comunicación a tener en cuenta. Entre ellos encontramos: venta directa, boca oreja, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

Es importante destacar la importancia de la comunicación digital en la época actual, más en Japón, ya que como se ha mencionado anteriormente es un país donde el mundo digital tiene un fuerte peso por lo que se emplearán canales offline y online.

Por lo tanto, los elementos de comunicación que se emplearán para el plan de acción del Centro Cultural “Amigo” son los siguientes:

1. **Boca oreja:** a pesar de ser una técnica no controlada, es el tipo de comunicación más flexible y barato. Para que se lleve a cabo el boca oreja primero el centro debe generar un tema o discusión sobre la empresa con el fin de que los usuarios hablen del negocio y destaquen las ventajas que ofrece. Actualmente se puede distinguir entre boca oreja tradicional y el online o electrónico. En el boca oreja online es importante controlar la reputación digital y las opiniones sobre la empresa en distintas páginas de recomendación o en sistemas de evaluación online.
2. **Promoción de ventas:** técnica controlada por la empresa. Consiste principalmente en incentivos de corto plazo para incrementar la compra de, en este caso, un servicio. Además de esto, la promoción de ventas también busca aumentar la participación en el mercado a largo plazo, romper la estacionalización, fidelizar clientes y conseguir clientes de la competencia.

Para la promoción de ventas algunas herramientas a utilizar pueden ser:

- Muestras: realizar una prueba gratuita del servicio, por ejemplo, la primera clase gratis.
- Descuentos: reducción del precio de un servicio en un periodo de tiempo. Por ejemplo, precios por recomendación o precios por servicios contratados.
- Eventos: acudir a ferias y convenciones para promocionar los servicios.
- Premios a la fidelidad: ofrecer una serie de descuentos especiales a los clientes más fieles.
- Reembolsos: ofrecer reembolsos en base a unas condiciones, como, por ejemplo, la cancelación ser servicio seleccionado.
- Street Marketing: regalar pequeños obsequios en la calle que incluyan una tarjeta de visita. Esta es una técnica muy utilizada en Japón, las empresas suelen repartir a diario paquetes de pañuelos en la calle con una tarjeta de la empresa.

3. **Publicidad:** la publicidad es una técnica controlada por la empresa que cubre los métodos de promoción de pago en diferentes soportes como televisión, radio, internet o medios impresos. Su función es persuadir al consumidor sobre un producto o servicio, mejorar la imagen e insertar una marca nueva en el mercado. Como se ha mencionado, el formato digital tiene gran peso en Japón. La publicidad digital son todas las técnicas de difusión, promoción y comunicación de pago dentro del entorno digital

Las herramientas de publicidad que utilizará el centro mediante canales online son:

- Creación de una página web propia para mostrar toda la información posible sobre el centro cultural y sus servicios.
- Promoción en redes sociales mediante anuncios de pago.
- Posicionamiento SEO para la página web.

Cuadro 7.4. Ejemplo de imagen para una publicación con promoción pagada en el Instagram del Centro Cultural “Amigo”.



Fuente: Elaboración propia

Mientras que las herramientas que utilizarán en canales offline son:

- Creación de folletos informativos y tarjetas de visita.
- Reparto de folletos informativos en la calle y buzones.

Como se ha mencionado, se crearán unos folletos informativos y tarjetas de visita. Estos estarán disponibles en todo momento en el centro y serán entregados a visitas o en actividades como las jornadas de puertas abiertas o la asistencia a eventos. Asimismo, de forma física serán repartidos en la calle, directamente o mediante la entrega de pequeños obsequios, por buzoneo o, en formato digital, mediante publicidad en redes sociales o también podrán ser enviados vía email a clientes y potenciales clientes.

Cuadro 7.5. Ejemplo de folleto del Centro Cultural "Amigo".



アミーゴ
文化センター「アミーゴ」
bunkacentaamigo.jp
東京都千代田区丸の内1丁目9

登録して詳細情報を
入手するには、
+81 (3) 3270 XXXXまでお問い合わせ
いただくと、
bunkaamigo@gmail.comに
メールを送信してください。

集中的なスペイン語 コース

スペイン語初心者レベル1：月曜日18:00-20:00
スペイン語初心者レベル2：火曜日18:00-20:00
中級レベルスペイン語：木曜日19:00-21:00

資格のある経験豊富な教師による
クラスの申し込み期限：2022年5月20日



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.6. Ejemplo de tarjeta del Centro Cultural "Amigo".



アミーゴ
文化センター「アミーゴ」

あなたのスペインとの最初の経験

アミーゴ

文化センター「アミーゴ」

+81 (3) 3270 XXXX

住所：東京都千代田区丸の内1丁目9
bunkacentaamigo.jp



Fuente: Elaboración propia.

4. **Relaciones públicas:** también se realizarán otras actividades de comunicación con el fin de tratar más directamente con el cliente, de forma más personal y cercana, se trata de técnicas controladas por la empresa. Una de las actividades que se propone es realizar varias jornadas de puertas abiertas a lo largo del año, para brindar una experiencia y propuesta que haga que las personas que asistan al evento quieran volver al centro.
5. **Marketing directo:** técnicas controladas de marketing.
 -Redes sociales: en las distintas redes sociales se ofrecerá información, novedades y se podrán realizar consultas breves.
 -Correos electrónicos a clientes y potenciales clientes.

En todo caso, también se podrán realizar visitas al centro siempre que el cliente así lo pida. Por ello, y por todos los factores antes mencionados, lo principal debe ser el buen trato, cercanía y amabilidad hacia el cliente para crear una buena imagen y fomentar el boca a boca.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

Las acciones de ejecución y control serán el último paso del plan de marketing para el centro cultural. La ejecución y control tienen como objetivo una supervisión del plan para aplicarlo de la forma correcta y corregir o perfeccionar algunas estrategias con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Es importante ir comprobando los resultados para analizar las causas que han llevado a ellos, tanto buenos como malos. Además, con esta supervisión se podrá detectar posibles errores de ejecución para corregirlos y reconducir el plan.

8.1 Fase de ejecución

Con el fin de comprobar que todas las actividades propuestas se van realizando de forma correcta, se ha elaborado un cronograma que detalla el periodo y duración de las actividades a realizar en un año. Dicho cronograma ayudará a que las acciones sean más eficientes y cumplan con lo propuesto, así también se conseguirá mejorar la comunicación con el público. A su vez permitirá tener un mayor control pudiendo corregir y reducir errores y trabajar en los plazos marcados.

Tabla 6. Cronograma del Centro Cultural "Amigo"

Cronograma de actividades del Centro Cultural "Amigo" 2022												
Categorías	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PLAN DE PRODUCTO												
Planificación de cursos para niños												
Planificación de cursos para jóvenes												
Planificación de cursos para adultos												
Planificación de cursos de negocios												
Planificación de los cursos online												
Planificación de clases particulares												
Planificación de las actividades												
Planificación de los talleres												
Planificación de los intercambios de idiomas												
Planificación de viajes de estudio												
PLAN DE PRECIOS												
Establecer precios de precios competitivos												
Establecer estrategia de precios similares												
PLAN DE DISTRIBUCIÓN												
Página web												
Teléfono y LINE												
Llamadas y reuniones por ZOOM												
Correo electrónico												
Visita de los clientes al centro												
PLAN DE COMUNICACIÓN												
Estrategia boca a oreja												
Promoción de ventas												
Muestras												
Street Marketing												
Descuentos												
Eventos												
Reembolsos												
Publicidad												
Creación y gestión de la página web												
Promoción en redes sociales												
Posicionamiento SEO												
Reparto de folletos (calle y buzono)												
Relaciones públicas												
Jornas de puertas abiertas												
Marketing directo												
Gestión de redes sociales												
Correo electrónico a clientes y potenciales clientes												

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que el mes de marzo es el mes de vacaciones en Japón y septiembre el mes de vacaciones de verano para los estudiantes. También es importante saber que, a diferencia que, en España, los cursos académicos en Japón terminan a finales de marzo y los nuevos empiezan tras las vacaciones de primavera en abril.

8.2 Fase de control

Por último, la fase de control supondrá la última parte del plan de marketing para el Centro Cultural "Amigo". Esta fase, como se ha mencionado, tiene como objetivo una supervisión del plan establecido para aplicarlo de forma correcta y corregir posibles fallos.

A su vez, es importante que el control sea continuo para detectar errores de forma temprana y así poder corregirlos rápidamente. A su vez, destacar que mediante la fase de control se podrá determinar si los objetivos marcados han sido conseguidos o no, de qué manera lo han hecho y cuánto tiempo han tardado. Gracias a esto se podrán desarrollar estrategias más óptimas.

Para ejecutar un buen control el Centro Cultural "Amigo" comprobará cada tres meses si los objetivos establecidos se están cumpliendo y decidirá mantener esos objetivos, aumentarlos o corregirlos en el caso de que haya errores. También se controlará los cambios en el entorno, cambios en el comportamiento del consumidor y las ventas de los servicios.

Se harán encuestas de satisfacción cada vez que un cliente complete un curso, actividad, taller o cualquier otro servicio para saber si están satisfechos con el trato recibido, el servicio en sí, qué aspectos mejorarían y si repetirían experiencia. Con esto se podrá calcular el nivel de satisfacción de los clientes, la tasa de retención y fidelización, entre muchos otros.

Se realizará un control tanto de los procedimientos de comunicación para ver si son efectivos, como de los sistemas publicitarios empleados para comprobar su eficacia.

9. CONCLUSIONES

El plan de marketing del Centro Cultural “Amigo” se crea con el objetivo de ayudar a implantar una nueva empresa extranjera en Japón, así como ayudar a su crecimiento y desarrollo en este mercado tan desconocido para muchos.

La meta final de todo este trabajo no es más que acercar la cultura española a Japón y crear un puente entre ambos países mediante la educación, comunicación y colaboración entre españoles y japoneses.

Cabe mencionar que, a pesar de las barreras de entrada y grandes costes de inversión inicial, el mercado japonés está lleno de grandes oportunidades para cualquier empresa y, en el caso del centro cultural, supone una oportunidad mayor gracias al gran éxito que está teniendo el español y cultura española recientemente en Japón.

Asimismo, en el presente plan de marketing se ha realizado un estudio y análisis de los entornos de la empresa, así como la definición de objetivos, estrategias y propuestas a desarrollar para alcanzar las metas planteadas y establecer al Centro Cultural “Amigo” como centro referente de español y cultura española en Tokio.

Al tratarse de una empresa nueva, algunos de los primeros objetivos son tratar de crear imagen de marca y conseguir el mayor número de clientes posibles. Para ello, el centro seguirá diferentes estrategias donde destaca diferenciarse de la competencia mediante la calidad de servicio, el trato personalizado y el valor añadido a la experiencia de los clientes.

A su vez, la empresa tratará de diferenciarse de la competencia mediante la realización de otros servicios como talleres, actividades culturales, intercambio de idiomas o la organización de viajes de estudio a España. También tendrá un peso fuerte la comunicación online, aspecto en el que no destaca la competencia.

Por otro lado, teniendo en cuenta la situación actual que ha obligado al sector educativo a adaptarse a nuevas tecnologías, también se realizarán cursos y clases online, siempre manteniendo el trato personalizado al cliente.

Por último, mediante las estrategias de marketing planteadas se ayudará al crecimiento de la empresa en el mercado y a conseguir sus objetivos.

10. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIAS. 2020. Japón aprueba nuevo paquete económico de 584.000 millones de euros por COVID. *La Vanguardia*. [Consulta 29-11-2021]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20201208/6103851/japon-aprueba-nuevo-paquete-economico-584-000-millones-euros-covid.html>

ALMORA, C. Modelo de Abell. *Marketing generators*. [Consulta 8-11-21]. Disponible en: <https://marketinggenerators.com/es/modelos-de-marketing/modelo-abell-hammond/>

ANALÍTICA DE RETAIL. 2018. Cómo generar una estrategia de precios competitivos. [Consulta 21-1-2022]. Disponible en: <http://analiticaderetail.com/estrategia-de-precios-competitivos/>

ARANA, L. 2021. Fumio Kishida investido nuevo primer ministro de Japón. *LAVANGUARDIA*. [Consulta 11-11-2021]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20211004/7765753/fumio-kishida-investido-nuevo-primer-ministro-japon.html>

BARROSO RODRÍGUEZ, L. C. 2015. *Plan Estratégico de Marketing, Servicios Avanzados de Ingeniería para la Certificación y la Acreditación*. S.L. DIANEZ GONZÁLEZ, J. P. (dir.) Trabajo fin de máster, Universidad de Cádiz. Disponible en: <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Luis-Carlos-Barroso-Rodriguez.pdf>

CARTER, J. 2021. Social Media Usage Trends in Japan, 2021. *Carterjmrn Japan Market Resource Network*. [Consulta 15-11-2021]. Disponible en: <https://www.carterjmrn.com/blog/social-media-usage-trends-in-japan-2021/>

DE LA CAL, L. 2021. Los retos del nuevo Japón: un “nuevo capitalismo”, más mujeres en política y contundencia frente a China. *EL MUNDO*. [Consulta 11-11-2021]. <https://www.elmundo.es/internacional/2021/11/01/617eb7dbfc6c836f668b45f2.html>

DE LA VIEJA, A. 2020. ¿Cómo implementar una estrategia de precios de penetración? *Minderest*. [Consulta 7-1-2022]. Disponible en: <https://www.minderest.com/es/blog/2020/04/27/%C2%BFc%C3%B3mo-implementar-una-estrategia-de-precios-de-penetraci%C3%B3n>

DESCUADRANDO CONTRIBUTORS. 2021. Teoría de recursos y capacidades. *Descuadrando*. [Consulta 2-12-2021]. Disponible en: <https://descuadrando.com/Teor%C3%ADa de recursos y capacidades>

EFE. 2021. Japoneses en el español como “el idioma más fácil de aprender”. *El espectador*. [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/actualidad/japoneses-ven-el-espanol-como-el-idioma-mas-facil-de-aprender-article-196339/>

EXPATISTAN. 2021. Costo de vida en Japón. [Consulta 12-11-2021]. Disponible en: <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/pais/japon>

GARCÍA DE LOS SALMONES, M. 2020. Dirección de Marketing de Servicios. Universidad de Cantabria. Santander, Cantabria. 2020.

GRUPO P&A. 2020. Análisis interno de una empresa: parámetros a estudiar y herramientas. *P&A Group*. [Consulta 22-11-2021]. Disponible en:

<https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>

GUERRAS MARTÍN, L. A. [et al.]. 2009. Análisis interno de la empresa. Universitat Oberta de Catalunya. ISBN 9788469246603. Disponible en: http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html

GUIMERÀ, A. 2021. El mercado de referencia de Abell. *Marketing Esencial*. [Consulta 8-11-2021]. Disponible en: <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/>

IFP. 2018. El entorno del marketing: microentorno y macroentorno. *IFP*. [Consulta 25-11-2021]. Disponible en: <https://www.ifp.es/blog/el-entorno-del-marketing-microentorno-y-macroentorno>

INS GLOBAL.2020. Contratación en Japón. [En línea] 2021. Disponible en: <https://ins-globalconsulting.com/es/contratacion-japon/>

JIMENO BERNAL, J. 2018. Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven? *PDCA Home*. [Consulta 27-12-2021]. Disponible en: <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>

JUNG, L. 2021. Perfil nacional de legislación laboral: Japón. *Organización Internacional del Trabajo*. [Consulta 29-11-2021]. Disponible en: https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159159/lang-es/index.htm

LARRAZABAL, M. 2020. Tipos de Estrategias de Posicionamiento de Marca Agroalimentaria [9 Ejemplos]. *Agrobialar marketing*. [Consulta 28-12-2021]. Disponible en: <https://www.bialarblog.com/tipos-de-estrategias-de-posicionamiento/>

LÓPEZ ALONSO, E. 2020. Las 10 tendencias de consumo que triunfan en Japón y que imitaremos. *Elperiodico.com*. [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200122/japon-tendencias-consumo-aecoc-7815695>

MAE.2020. Estrategia competitiva: cómo aplicarla según tu negocio. *Efficy*. [Consulta 27-12-2021]. Disponible en: <https://www.efficy.com/es/estrategia-competitiva/>

MARTÍNEZ ZATÓN, F. J. 2017. *Plan de Marketing de "Pequelandia"*. GALLO ALEGRÍA, M. L. (dir.) Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12743/MARTINEZZATONFELIXJOSE.pdf?sequence=1>

MARINA. 2020. Qué es un Plan de acción y cómo diseñarlo en 5 pasos. *Grupo ATICO34*. [Consulta 3-1-2022]. Disponible en: [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-de-accion/#Definicion de Plan de accion](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-de-accion/#Definicion%20de%20Plan%20de%20accion)

MIRANDA HUILCAPI, K. 2019. *Plan de Marketing PROPAR*. VELLIDO ESCUDERO, L. (dir.). Trabajo de fin de máster, Universidad de Cantabria. Disponible en:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/18132/MIRANDAHUILCAPIKATHERINE.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

MASAKUI. 2018. Population of Japan by area 2015. *Wikipedia*. [En línea]. Disponible en: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Population_of_Japan_by_area,_2015_JA.png

MIZUTANI, S. 2020. 2020年版Duolingo言語レポート: 日本の言語トレンド. *DUOLINGOBLOG*. [Consulta 18-11-2021]. Disponible en: <https://blog.duolingo.com/japan-language-report-2020/>

MONTER, A. 2020. La importancia de crear un cronograma de marketing. *E-goi*. [Consulta 13-1-2022]. Disponible en: <https://blog.e-goi.com/es/importancia-cronograma-marketing/>

OLIVIER PERALTA, E.2017. Marketing Mix: Qué es y Cómo Aplicarlo. *Genwords*. [Consulta 3-1-2022]. Disponible en: <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>

OLSZINSKI, F. 2002. «El castellano en Japón». *Espéculo. Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid. [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: <http://webs.ucm.es/info/especulo/numero21/japon.html>

ORANGE SMILE. Tradiciones nacionales de Japón. Hábitos, mentalidad y forma de vivir. *Orange Smile*. [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: <https://www.orangesmile.com/guia-turistica/japon/tradiciones.htm>

PÉREZ RUIZ, A. 2020. Marketing Estratégico. Universidad de Cantabria. Santander, Cantabria. 2020.

POPULATIONPYRAMID. 2020. Japón, 2020. *Pirámides de población del mundo desde 1950 hasta 2100*. [En línea]. Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/es/jap%C3%B3n/2020/>

QUIROA, M. 2020. Análisis interno de una empresa. *Economipedia.com*. [Consulta 22-11-2021]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>

ROLDÁN, P. N. 2017. Matriz de Ansoff. *Economipedia.com*. [Consulta 28-12-2021]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

RONCANCIO, G. ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos. *Pensemos*. [Consulta 27-12-2021]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

RUIZ BARROETA, M. 2020. Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. *Ruizbarroeta*. [Consulta 1-11-21]. Disponible en: <https://milagro.ruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

SANTANDER TRADE. 2021. Japón: identificar un proveedor. *Santander Trade Makerts*. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/encontrar-socios/japon/identificar-un-proveedor>

SANTANDER TRADE. 2021. Japón: política y economía. *Santander Trade Markets*. [Consulta 12-11-2021]. Disponible en: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fjapon%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

STATISTA. 2022. Participation rate of learning foreign languages among Japanese from 1996 to 2016. [Consulta 15-11-2021]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/752491/japan-participation-rate-in-learning-foreign-languages/>

TANEHASHI-JENSANA, A. 2013. «Las relaciones entre España y Japón». *Anuario Internacional CIDOB*, [en línea], 2013, pp. 357-60, <https://raco.cat/index.php/AnuarioCIDOB/article/view/279520> [Consulta: 05-06-2021].

TFM GROUP. 2021. Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Japón. [Consulta 16-11-2021]. Disponible en: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-japan/>

THEPOWERMBA. 2020. Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *The Power business school*. [Consulta 17-11-2021]. Disponible en: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

TOMAS, D. 2020. Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos. *Cyberclick online marketing & digital marketing*. [Consulta 27-12-2021]. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>

TOMAS, D. 2021. Las 4 P del marketing: ¿qué son y cómo aplicarlas? *Cyberclick*. [3-1-2022]. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-4-p-del-marketing-que-debes-aprender>

TRENZA, ANA. 2020. Misión, visión y valores de una empresa. *Ana Trenza*. [En línea] 2021. Disponible en: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>.

TRENZA, ANA. 2020. Plan Estratégico para una empresa ¿Qué es y en qué consiste?. *Ana Trenza*. [En línea] 2021. Disponible en: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/#4-analisis-externo>

TUCOLEGIOIDEAL. 2021. ¿Por qué el modelo educativo de Japón es tan eficiente? [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: <https://tucolegioideal.com/por-que-el-modelo-educativo-de-japon-es-eficiente/>

WEB JAPAN. 2020. «Empleo». *Japan Fact Sheet*, [en línea], 2020, pp. 1-4. [Consulta 29-11-2021]. Disponible en: https://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es39_employment.pdf

WIKIPEDIA. 2021. Demografía de Japón. [Consulta 13-11-2021]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Jap%C3%B3n

WONG, K. 2015. Top Japanese Social Media Networks. *Fleshtrax*. [Consulta 15-11-2021] Disponible en: <https://blog.btrax.com/2015-top-japanese-social-media-networks-2/>

