



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de comunicación: Papeles de Guara S.c

Autor

Lara Luis Cosculluela

Director

Pilar Urquizu Samper

Facultad de Economía y Empresa
2018

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Lara Luis Coscolluela.

Director del trabajo: Pilar Urquizu Samper.

Título del trabajo: Plan de Comunicación para la empresa Papeles de Guara.

Modalidad del trabajo: Trabajo Académico.

Titulación: Marketing e Investigación de Mercados.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la realización de un plan de comunicación para una pequeña empresa, Papeles de Guara, situada en Junzano, un municipio de Huesca en la Sierra de Guara dedicada a la fabricación y manipulación de papel artesanal.

Este plan consta de dos partes. En primer lugar se encuentra la parte más descriptiva y analítica en la que se muestra la situación interna de la empresa junto con el análisis externo de su entorno, que servirá para determinar los objetivos a seguir en este plan de comunicación. En la segunda parte se encuentra la parte más práctica y creativa de todo el trabajo, con el planteamiento de las estrategias y planificación de las acciones a seguir para conseguir los objetivos propuestos.

ABSTRACT

This final project aims to be a communication plan for a small business, Papeles de Guara, sited in Junzano, a municipality of Huesca in the Sierra de Guara. It is a company who produces and works with craftpaper.

The communication plan has two parts. In the first section we find the most descriptive and analytical part which contains the business analysis alongside the environmental analysis. Those analyses lay the foundation from which the final objectives of this communication plan shall be derived. The second section is the more creative and practical part of the project. It includes the strategies and actions which are necessary in order to fulfil the proposed objectives.

Índice

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1 Presentación y justificación	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo general	1
1.2.2 Objetivos específicos	1
1.3 Metodología.....	2
1.4 Contenido.....	3
Capítulo 2: Marco teórico.....	4
2.1 Co-creación.....	4
2.2 Prosumidor.....	5
2.3 Modelo DART	6
2.4 Redes sociales	7
Capítulo 3: Papeles de Guara y su entorno.....	8
3.1 Presentación	8
3.1.1 La empresa.....	8
3.1.2 Productos ofertados y público al que se dirige.....	8
3.2 Estrategias y planes anteriores	9
3.2.1 Estrategias.....	9
3.2.2 Planes anteriores	13
3.3 Fortalezas y debilidades.....	14
3.4 Análisis externo	15
3.4.1 Análisis del macroentorno	15
3.4.2 Análisis del mercado	18
3.4.3 Análisis de la competencia	19
3.4.4 Posición frente a sus competidores.....	21
3.5 Análisis DAFO	21

3.5.1	Oportunidades y amenazas	21
3.5.2	Debilidades y fortalezas.....	22
Capítulo 4: Objetivos, público objetivo y estrategias del plan.....		24
4.1	Objetivos del plan	24
4.2	Público objetivo	25
4.3	Combinaciones elegidas	25
4.4	Estrategias de comunicación.....	26
4.4.1	Estrategia de penetración.....	26
4.4.2	Estrategia creativa.....	26
4.5	Estrategias del mix de comunicación.....	27
4.6	Acciones de comunicación	27
4.7	Timing y presupuestación.....	34
4.7.1	Timing	34
4.7.2	Presupuesto.....	35
4.8	Fase de control	36
Capítulo 5. Conclusiones.....		38
Bibliografía.....		40

Capítulo 1: Introducción

Para comenzar se van a exponer una breve presentación acerca de en qué va a consistir este trabajo y las razones por las que se ha escogido este y no otro. Después se exponen los objetivos que se pretenden alcanzar con este plan de comunicación y la manera en la que se va a conseguir, es decir, los recursos y herramientas de investigación utilizados.

1.1 Presentación y justificación

El presente trabajo va a consistir en un plan de comunicación para Papeles de Guara, una empresa que como su propio nombre indica se dedica a la fabricación y manipulación de papel ubicada en la Sierra de Guara, Junzano (Huesca).

Se ha escogido realizar un plan de comunicación puesto que la promoción es una de las variables más atractivas del marketing mix sobre las que trabajar, y da la oportunidad de desatar una faceta más creativa que con otros trabajos de investigación no sería posible; además se considera que el diseño de un plan de comunicación puede ser de gran utilidad para dar a conocer la empresa y sus productos, facilitando su supervivencia.

En cuanto a la empresa, personalmente me resulta fundamental sentirme identificada con la actividad que realiza. Así pues, la afinidad que siento por la filosofía de negocio que tienen las socias hizo que quisiera ayudarlas con los conocimientos y la perspectiva adquirida en estos años de carrera. Con la idea de ponerlo en práctica, las acciones planteadas en este plan de comunicación han sido diseñadas de manera que puedan ser fácilmente aplicadas pensando en el presupuesto limitado con el que cuenta la empresa.

1.2 Objetivos

A continuación se exponen los objetivos general y específicos para este trabajo.

1.2.1 Objetivo general

Desarrollo de un plan de comunicación para Papeles de Guara que se pueda llevar a la práctica y le sea de utilidad.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos reflejan el proceso de análisis y planificación necesario para conseguir un plan de comunicación eficaz para la empresa. Estos son:

- Mostrar los conceptos teóricos básicos asociados al posicionamiento de la empresa, la co-creación y el papel del cliente como prosumidor.

- Conocer la situación interna de la empresa mediante un análisis de su oferta, su público objetivo, sus estrategias corporativa, competitiva y de marketing, y las actividades de comunicación anteriores.
- Determinar las variables del macroentorno que afectan de alguna manera a su actividad.
- Estudiar el mercado de los productos artesanales, el perfil de consumidor y sus principales competidores.
- Definir tanto las fortalezas como debilidades de Papeles de Guara, al igual que las oportunidades y amenazas que se presentan.
- Determinar los objetivos a alcanzar y el público objetivo a los que nos dirigimos en cada uno de ellos.
- Desarrollar un plan de actuación con las estrategias y acciones para conseguir los objetivos marcados.
- Establecer instrumentos de medición que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las acciones diseñadas.
- Asignar el presupuesto entre las diferentes acciones para poder alcanzar los objetivos.

1.3 Metodología

Para la realización de este plan de comunicación se han utilizado tanto fuente primarias como secundarias.

Por un lado, con el fin de conseguir un análisis más completo se ha utilizado la técnica de investigación de la entrevista en profundidad. Esta herramienta permite obtener información primaria de carácter cualitativo donde la respuesta variará en función del entrevistado, por lo que para tener una visión total se han hecho dos entrevistas, una a cada socia. Las entrevistas en profundidad se realizaron a Paula Andrés y Rocío Bellot, propietarias de Papeles de Guara. Con ellas se completó especialmente el análisis interno del trabajo con aspectos como su oferta, público objetivo y planes de comunicación anteriores, y a definir las estrategias corporativas, de marketing y competitivas. Para ello se redactó un guion, recogido en el [Anexo I.I](#) de este trabajo, pensando en el fin de la entrevista. Puesto que las entrevistas han sido cruciales para la redacción de la primera parte del capítulo tres se han incluido en él algunas de las frases que reflejan la opinión y perspectiva de las entrevistadas.

Por otro lado, hay que remarcar que también ha sido necesaria la búsqueda de información por fuentes secundarias tanto para la redacción del capítulo dos, que recoge el marco teórico sobre el que se sostiene el planteamiento de las acciones de comunicación, como para la segunda parte del capítulo tres, relacionada con el análisis externo de la empresa. Para ello se han consultado principalmente artículos científicos online, páginas web y redes sociales.

1.4 Contenido

Este trabajo consta de un total de cinco capítulos. Comenzando por este primer capítulo introductorio en el que se recoge en qué va a consistir el mismo, la razón por la que se ha escogido este tema, el fin de este trabajo, las herramientas que se han utilizado y ahora un resumen del contenido. Le sigue en el segundo capítulo el marco teórico en el que se recoge la base teórica sobre la que este se asienta. Para continuar con el capítulo tres en el que se encuentra tanto el análisis interno como externo de la empresa hasta dar con el análisis DAFO. A continuación, el capítulo cuatro recoge las combinaciones objetivo-público objetivo resultantes junto con las estrategias de comunicación, estrategias del mix de comunicación y acciones de comunicación para cada una de ellas, seguido de la planificación temporal, presupuesto y control. Para finalizar, en el capítulo cinco se encuentran, las conclusiones y las limitaciones que han surgido durante la realización de este plan.

Capítulo 2: Marco teórico

En este capítulo se pretende exponer la base teórica sobre la que se ha construido este plan de comunicación, el concepto de co-creación del valor. Centrándose en él, se van a plantear las diferentes acciones de comunicación que pretenden conseguir un posicionamiento diferencial en el mercado

2.1 Co-creación

La co-creación es un término acuñado por Prahalad y Ramaswamy (2004a), que recoge cómo el valor es generado por el cliente en colaboración con la empresa. Estos autores destacan que es en el mercado, que actúa como foro de discusión, donde se establece un diálogo entre las dos partes, en el que el consumidor cada vez más informado, conectado, empoderado y activo, participa en el proceso de creación de valor. Aunque finalmente son las experiencias personales de cada individuo las que determinan el valor final de un bien o servicio, lo que implica que el valor se crea por la interacción de los clientes y no únicamente dentro de la empresa¹.

Esto refleja cómo el consumidor ha pasado a tener un papel activo en el proceso de creación de valor, dejando atrás la creencia de que el valor se crea exclusivamente en la “cadena de valor”, concepto desarrollado por Porter en 1980². De forma que los roles de producción y consumo para empresa y consumidor respectivamente han pasado de ser exclusivos a inclusivos. Para el consumidor la frontera entre consumir y producir ahora se torna difusa, para ello se acuñó el término prosumidor (BECERRA y PATIÑO, 2013).

El mercado también ha evolucionado, ha pasado de ser un mero conglomerado de consumidores y punto de intercambio a ser un espacio de diálogo para empresas y consumidores (KOTLER, 2002), lo que conlleva una serie de implicaciones. Por un lado, la comunicación deja de ser unidireccional de la empresa hacia al consumidor, y, gracias a en gran parte a las nuevas tecnologías, el consumidor puede devolver un *feedback* fácilmente al proveedor del producto o servicio. La comunicación se convierte en bidireccional con contactos constantes entre empresa y consumidores (PÉREZ y LUQUE, 2018). Por otro lado, la flexibilidad y capacidad de adaptación de la empresa a la demanda se convierte en un elemento clave. Esto permite conseguir un uso más eficiente de los

¹ Las aportaciones de estos autores se muestran en Rodríguez, Baños y Rajas, 2015.

² Se desarrolla en *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, mostrando las diferentes actividades de la empresa que generan valor.

recursos, disminuyendo el riesgo de superproducción, escasez o inadecuación del producto o servicio a las preferencias de los consumidores (PRAHALAD y RAMASWARMY, 2004a).

Es fundamental comprender que no es solo en sí mismo el bien el que determina el valor para el consumidor, sino toda la experiencia desde la decisión de compra hasta la experiencia postventa. Si como empresa se aplica este enfoque entendiendo su actividad como un servicio, puede llegar a ser una ventaja competitiva a largo plazo (VARGO y LUSCH, 2004)³.

A este término van asociados otros conceptos y teorías en los que conviene profundizar, los cuales se desarrollan a continuación.

2.2 Prosumidor

Prosumidor es *“un individuo con poder, actitudes, comportamientos, e iniciativa de participación activa en la creación de bienes y servicios, aportando a las empresas su conocimiento de las realidades del individuo, por ende del mercado. Es un consumidor que mediante la utilización de la web está adecuadamente informado, y de manera racional interactúa en el proceso de co-creación, generando contenidos pertinentes.”* (BECERRA y PATIÑO, 2013)

El comportamiento del consumidor ha sufrido una evolución hasta llegar a ser lo que se conoce como prosumidor, término acuñado por Alvin Toffer (1981)⁴ en La tercera ola. A continuación, se expone un breve resumen de los tres sistemas de creación de riqueza.

La primera ola se remonta al 8000 a.C y tiene lugar hasta los siglos XVII-XVIII cuando las poblaciones nómadas que subsistían de la caza y la recolección comenzaron a establecerse en localizaciones fijas, es decir, dieron paso al sedentarismo. El primer sistema de riqueza surgió con la práctica del cultivo. La formación de las primeras aldeas trajo consigo la primera forma de intercambio comercial, el trueque. Aunque el sistema de producción estaba hecho fundamentalmente para el consumo propio. En la segunda ola la separación entre el productor y consumidor se hace visible, algo que Toffer llama la “cuña invisible”. Comienza con la revolución industrial cuando se produce un avance tecnológico sin precedentes. El papel de productor lo concentra la empresa con la

³ Citados en Blázquez, Esteban y Molina, 2010.

⁴ Citados en Becerra & Patiño, 2013.

especialización del trabajo y la producción en masa y en serie; y donde el único papel que tiene el consumidor es consumir los productos estandarizados. La tercera ola rompe con todo lo que estaba escrito y pone al conocimiento como generador principal de riqueza. Al contrario que con la anterior etapa, en esta triunfa la descentralización, la desmasificación y la personalización. Surge lo que Stan Davis (1987) en su obra *Future Perfect* denomina como personalización masificada, estrategia que permite personalizar los productos a escala masiva. Consiste en estudiar a los consumidores para crear segmentos de mercado y así poder conservar unos costes de producción relativamente bajos al mismo tiempo que incluye un cierto grado de personalización, que se aproxima más a los gustos de cada cliente (KOTLER, 2001). En ella los consumidores se implican cada vez más en la creación de productos y servicios compartiendo sus opiniones, gustos, preferencias y experiencias que modelan la personalidad de la marca (BECERRA y PATIÑO, 2013), dando lugar al prosumidor.

2.3 Modelo DART

Ya hemos mencionado anteriormente como las interacciones son fundamentales para la creación de experiencias, pero para poder llevarlas a cabo de forma eficaz se ha de construir un marco sobre el que las empresas puedan trabajar.

Así surge el modelo DART propuesto por Prahalad y Venkat (2004b) y que se expone a continuación, el cual proporciona un sistema para la co-creación de valor basado en el diálogo, el acceso a la información, el análisis del riesgo-beneficio y la transparencia. Entendemos como diálogo algo que va más allá que escuchar a los consumidores, implica interacción, compromiso y voluntad por ambas partes para resolver un problema común, que promueve la creación de una comunidad leal. Por otra parte, al facilitar el acceso a la información y herramientas a los consumidores para que les sea más sencillo intervenir y participar en los procesos se consiguen crear experiencias propias. También se ha de tener en cuenta el riesgo, es decir, la probabilidad de que el consumidor salga perjudicado. Es necesario informar a los consumidores acerca de los posibles efectos adversos que puedan tener y los mecanismos para reducirlos, para que ellos mismos puedan evaluar sus posibilidades. Por último, la transparencia rompe con la asimetría de la información que estamos acostumbrados para crear una confianza plena entre consumidor y empresa. Esta última deberá de informar de sus procesos de elaboración y creación de sus productos para que el consumidor tenga la capacidad necesaria para evaluar sus opciones.

Todos ellos están relacionados estrechamente y combinándolos adecuadamente se puede conseguir el compromiso del consumidor y los colaboradores. Es importante tener en cuenta: que no puede haber diálogo sin transparencia, ya que ambas partes deben de estar comprometidas; que el diálogo, el acceso y la transparencia ayudan al consumidor a evaluar el riesgo-beneficio de sus propias acciones y decisiones; y que al concederles acceso a la información también asumen parte de riesgo (PRAHALAD y RAMASWAMY, 2004b) (2004a).

No se trata de personalizar un producto o servicio limitándose a tener una gran variedad de opciones para el consumidor o de pasarle algunas actividades, sino de colaborar para co-crear una solución personalizada en cada caso. La co-creación personalizada de experiencias refleja cómo el individuo elige interactuar con el ambiente de experiencias que la empresa facilita. Con cada interacción se crea la experiencia. Aquí no hay sitio para el concepto de segmento, solo el marketing uno a uno (PRAHALAD y RAMASWAMY, 2004a).

2.4 Redes sociales

Las redes sociales que *“originalmente hacen referencia a una reunión de personas, conocidas o desconocidas, que interactuarán entre sí, redefiniendo al grupo y retroalimentándolo en lo que podría asimilarse a una dinámica de trabajo, o bien a una estructura auto-organizada de personas compartiendo, manipulando y transformando información colaborativamente”*, se han extendido al entorno virtual (RAGHAVAN, 2002)⁵, de ahí su nombre.

La web 5.0 facilita que el consumidor participe activamente en los procesos de co-creación de valor. Hoy en día las redes sociales son plataformas virtuales donde los usuarios pueden compartir contenido. Su gran potencial, con un 85% de los internautas con edades comprendidas entre los 16 y 65 años utilizando redes sociales⁶, ha hecho que las empresas cambien su estrategia de comunicación, utilizando las redes para poner al alcance de sus consumidores información relevante y darles la oportunidad de ponerse en contacto con ellas, en cualquier momento y en cualquier lugar.

⁵ Las aportaciones de este autor se muestran en González, González y Ortiz, 2016.

⁶ Datos extraídos del estudio sobre las redes sociales en internet publicado por el IAB Spain en 2018.

Capítulo 3: Papeles de Guara y su entorno

Tras la introducción del marco teórico se va a realizar el análisis interno y externo para la posterior definición del Análisis DAFO. Cabe añadir que para complementar este capítulo se ha llevado a cabo una entrevista en profundidad a cada una de las socias de la empresa.

3.1 Presentación

Se comienza por el repaso de la historia de la empresa desde su creación hasta el momento, junto con una descripción de los productos ofrecidos y público objetivo.

3.1.1 La empresa

La empresa se creó en el año 2014 como Papeles de Guara Sociedad Civil por Paula Andrés y Rocío Bellot. Como su propio nombre indica, es una empresa ubicada en el municipio de Casbas, en la Sierra de Guara, dedicada en un principio a la fabricación de papel artesano.

Todo comenzó cuando Rocío de nacionalidad mexicana se mudó a España donde conoció a Paula. Rocío, que fue propietaria de un negocio de papel artesano en Ciudad de México, realizaba estas actividades como un hobby ya que es algo que siempre le había apasionado. Paula le acompañaba en sus proyectos hasta que un día le propuso abrir conjuntamente un negocio como el que tenía en México. Finalmente establecieron su taller en Junzano, en un pequeño almacén dentro del pueblo.

Han pasado ya cuatro años y la empresa no ha experimentado un crecimiento destacable desde su apertura. Comenzó y sigue siendo una microempresa la cual no dispone de muchos recursos, por lo que las acciones que se van a plantear en este plan de comunicación van a tratar de ser lo más ajustadas posible en cuanto a presupuesto.

3.1.2 Productos ofertados y público al que se dirige

Los productos ofertados son pliegos de papel artesanal de gran calidad que se elaboran a partir de papel reciclado, flores y fibras naturales y productos manufacturados hechos con papel como embalajes, tarjetas, libros, cuadernos, e invitaciones, entre otros. Los pliegos tienen una dimensión de 50x40cm y se comercializan en paquetes de 10, 20 o 50 unidades; estos, a diferencia de la mayoría de los papeles hechos a mano, tienen la particularidad de que es posible imprimir en ellos y usarlos en cualquier impresora. Tanto los pliegos como los productos manufacturados son exclusivos ya que son personalizados

de acuerdo con las especificaciones de los clientes y de gran calidad ya que llevan las técnicas de la industria papelerera al ámbito de la artesanía. La empresa además de estos productos ofrece cursos de manualidades con papel y servicio de encuadernación.

“...nuestro producto realmente son los pliegos de papel, pero la gen... para poderlo vender la gente necesita saber para qué lo puede utilizar, entonces lo vendemos o como pliegos o como producto terminado, que puede ser en cuader... o sea, libros, en cuadernos, en... convertido en cajas, en invitaciones, en marca páginas, en... la verdad, en lo que nos pidan.” (E2: 94-100)

Se dirigen a todo aquel que pueda requerir sus servicios, ya que poseen la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada uno con una oferta adaptada, tanto particulares como empresas, principalmente de la comunidad autónoma de Aragón y alrededores.

“Pues a todo el mundo. Pero bueno, no sé, oficinas donde hacen diseño gráfico, agencias de publicidad sí, em... gente que hace encuadernación y... bueno, a familias, gente que haga eventos, comuniones, bodas... ya sea como empresa o como particular, como que tu hijo hace la primera comunión y... ¿sabes?, artistas también, bueno, papelerías... em.. no sé.” (E2: 181-187)

La personalización de la oferta hace que los clientes se involucren en gran medida en la decisión de compra⁷. Dan mucha importancia a la compra y por ello es determinante la búsqueda de información acerca del producto o marca por la cual sienten afinidad o preferencia.

3.2 Estrategias y planes anteriores

Ahora que se conoce de su historia y lo que hacen, es hora de detallar las estrategias y los planes de comunicación realizados hasta el momento.

3.2.1 Estrategias

La definición de las estrategias se desglosa en tres apartados, la estrategia corporativa que condiciona la actuación de la empresa, la estrategia competitiva que detallará las combinaciones producto-mercado que cubre así como sus fuentes de ventaja competitiva, y la estrategia de marketing que incluye la segmentación y el posicionamiento llevado a cabo por Papeles de Guara.

3.2.1.1 Estrategia corporativa

Durante las entrevistas las dueñas manifiestan su ganas de expandirse pero sin abandonar el ambiente rural, por lo tanto se define su **visión** como la motivación de crecer con el

⁷ PuroMarketing (2014), extraído en <https://www.puromarketing.com/44/22096/segmentacion-estilos-vida.html>

entorno llegando a los rincones más recónditos sin dejar de apoyar el medio rural desde su taller en Junzano. Estos aspectos se encuentran recogidos en las entrevistas a Rocío y Paula respectivamente:

“Bueno, físicamente si esto lo pudiéramos arreglar y dejar mejor instalado sería genial, aquí mismo” (E2: 127-128) “...estamos dispuestas a evolucionar y a... pues eso, a crecer.” (E1: 112)

Así la **misión** que tiene Papeles de Guara para llegar a alcanzar la visión planteada es la de crear nueva vida con las que inspirar emociones y devolver la calidez de la naturaleza. Así lo expresa Rocío en la entrevista:

“...ayudamos a hacer un mundo... o sea, como un granito de arena para un mundo mejor porque cogemos el desperdicio de imprentas y en vez de que lo tiren a la basura nosotras lo convertimos en un producto nuevo sin nada de contaminantes.” (E2: 111-114) “...hacemos un producto que es muy bonito ¿sabes? que a la vista dan ganas de quererlo y eso que ahora todo es tan de Internet y tan tecnológico, es como más humano, más cercano, más suave... y esto hace que la gente sonría, es bonito.” (E2: 121-124)

En cuanto a los **valores** con los que Papeles de Guara se identifica, los principios éticos y pilares sobre los que se asienta su cultura empresarial, han sido extraídos de las entrevistas en profundidad y son los cinco siguientes.

En primer lugar artesanía, ya que cada pieza se considera una obra única usando técnicas tradicionales, en las que los clientes son prosumidores y participan en el proceso de creación de valor.

“Pues exclusividad, em... que son personalizados, que son cálidos, sabes que se nota que son naturales, artesanos...” (E1: 137-138)

“...hacemos algo que hace muy poca gente o que no hace casi nadie sabes. Es un género muy especial sabes, muy personalizado, que está hecho pues con mucho cariño, que... y que está hecho totalmente a demanda.” (E1: 90-93)

En segundo lugar ecología, donde conservar y proteger el medio ambiente con prácticas respetuosas resulta imprescindible.

“...que es ecológica, que ayuda al medio ambiente...” (E2: 142)

En tercer lugar transparencia, puesto que trabajan con profesionalidad, pero más importante, con honestidad y autenticidad al tratar con sus clientes.

“... bueno, también somos muy honestas también en el trabajo tanto al hacer presupuestos... em... bueno, creo que somos agradables... pero es importante también.” (E1: 129-131)

En cuarto lugar calidad, puesto que aplican el conocimiento adquirido sobre técnicas usadas en la industria papelera y lo adaptan a las técnicas tradicionales para conseguir pliegos sobre los que es posible imprimir.

“... que tengan una calidad que sea muy buena para cortar, para doblar y para imprimir, porque normalmente son como muy... bueno, o muy delgaditos... (...), o son como muy toscos, muy... con mucha textura que no son buenos para cualquier técnica de impresión.” (E2: 38-43)

Por último, y no por ello menos importante, la pasión que muestran sus propietarias al volcar cuerpo y alma en un proyecto que las apasiona.

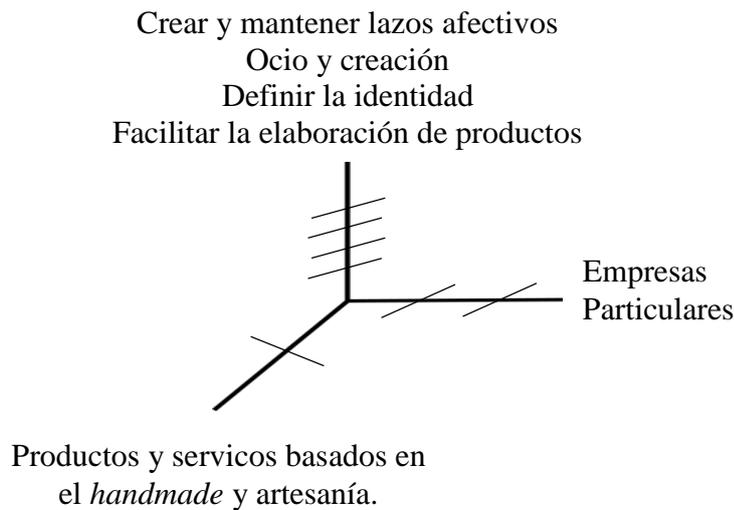
“...y me enamoré porque era más que estar sentada en un ordenador horas, era moverte y era sentir el agua, las temperaturas, las texturas de los materiales...” (E2: 54-56)

3.2.1.2 Estrategia competitiva

Para analizar la estrategia competitiva se deben conocer, siguiendo a Abel (1980) las necesidades o funciones que satisface la empresa, los grupos de clientes a los que se dirige y la tecnología que emplea, para que con estas tres dimensiones se puedan detectar los productos-mercados que cubre, lo cual ayudará a identificar sus ventajas competitivas.

Por un lado, las necesidades que cubren Papeles de Guara son cuatro, para definirlas se ha aplicado la matriz de necesidades mostradas por Manfred Max-Neef (1994) en su obra Desarrollo a escala humana. La primera necesidad es la de crear lazos afectivos; la segunda necesidad es la de ocio y creación; la tercera es definir la identidad; la cuarta es la de facilitar la elaboración de productos con la materia prima. Por otro lado, el grupo de clientes a quienes satisface es a los particulares y empresas. Por último, la tecnología, es decir, el modo en el que se van a satisfacer son los productos y servicios basados en el *handmade* y artesanía.

Ilustración 1: Papeles de Guara. Dimensiones y Productos-Mercados.



Fuente: Elaboración propia basado en Abell (1980).

De la representación tridimensional las combinaciones producto-mercado que Papeles de Guara cubre son las cuatro siguientes:

- Lazos afectivos a particulares a través de productos y servicios basados en el hecho a mano y artesanía.
- Ocio y creación de particulares a través de productos y servicios basados en el hecho a mano y artesanía.
- Definir la identidad de empresas a través de productos y servicios basados en el hecho a mano y artesanía.
- Facilitar la elaboración de productos a través de productos y servicios basados en el hecho a mano y la artesanía.

Papeles de Guara se preocupa por ofrecer un servicio totalmente personalizado y a medida en cada uno de sus trabajos que combinado con la particularidad de sus pliegos, los cuales pueden ser usados en impresora, se convierte en su elemento diferencial. Por ello se puede decir que el nivel de atención ofrecida y la calidad son sus principales fuentes de ventaja competitiva.

3.2.1.3 Estrategia de marketing

A la hora de definir una estrategia de segmentación podemos decir que Papeles de Guara sigue una estrategia diferenciada y aún más, se trata de marketing *one to one*. Esto quiere

decir que se entiende a cada cliente como una entidad con unas necesidades únicas, y por ende requiere de una atención y oferta individualizadas.

“...o sea, sí pensamos quién realmente nos puede necesitar y con qué, hacemos propuestas y las llevamos.” (E2: 194-196)

Con respecto al posicionamiento, Papeles de Guara quiere ser percibida como una empresa artesana de co-creación, que permita la personalización total de sus productos, una empresa defensora del medio ambiente y de la conservación de las zonas rurales, que utiliza los procesos productivos que tienen el menor impacto posible. Al mismo tiempo, busca ofrecer productos de calidad a un precio asequible para todo el mundo. Se caracterizan por tener una personalidad atenta y cercana totalmente transparente en todas sus transacciones. En resumen, es una empresa comprometida con la sociedad.

3.2.2 Planes anteriores

En este apartado se recogen las acciones de comunicación llevadas a cabo por Papeles de Guara, a pesar de no haber tenido un plan de comunicación como tal. Al plantearse de forma improvisada da la sensación de que se plantearon de forma aislada.

En el momento de su creación se diseñó el logotipo de la empresa usando una tipología personalizada con el nombre de la empresa y el atardecer de la Sierra de Guara, diseño que parece más enfocado a ser la imagen de portada de la página de Facebook.

Ilustración 2: Actual logotipo de Papeles de Guara.



En lo relativo a Redes Sociales, **Instagram** y **Facebook** son las más utilizadas. En ambas se publican los trabajos que van realizando, pero no se usan de la misma manera. Se podría decir que Instagram, a pesar de tener presencia desde hace unos pocos meses, noviembre de 2017, es la más importante, ya que con el uso de *hashtags* se puede dirigir la fotografía (E1: 238 – 239) y se ha visto que es la que mejores resultados les ha dado con 145 seguidores tanto particulares como empresas de ámbito nacional e internacional. Mientras que en Facebook, a pesar de estar activos desde sus comienzos, septiembre de 2014, solo tiene 275 seguidores que en su mayoría pertenecen a círculos cercanos. La

frecuencia de sus publicaciones en esta red social es notablemente inferior, con la intención de recordar a sus seguidores que existen.

Además, crearon un **Blog** a sus comienzos donde publicaban sus creaciones, pero actualmente está visible en la red pero inactivo desde febrero de 2016. Cabe añadir que estéticamente está notablemente anticuado y desactualizado.

Probaron suerte en el *Marketplace online* **Etsy** un corto periodo de tiempo, entre uno o tres meses, pero visto que no recibían *feedback* alguno decidieron dejarlo inactivo. En él se publicaban únicamente pliegos especificando la composición, dimensiones, y gramaje, entre otros, e incluyendo términos en inglés para lo fundamental.

En el terreno de las **fuerzas de ventas**, recientemente empezaron a visitar negocios que podrían estar interesados en sus productos. Visitan empresas de la provincia de Lérida, Huesca y Zaragoza, es decir, aquellas que están a su alcance, preparando una muestra con lo que podría encajar a sus necesidades. A pesar de todo han llegado a la conclusión de que el tiempo y esfuerzo invertido no les compensa, vistos los resultados obtenidos.

Han asistido a varias **ferias** como la Feria de Artesanía que celebran todos los años sobre julio en Alquézar, alguna feria en el Palacio de Congresos de Huesca o en las calles de Barcelona donde aprovechan para darse a conocer.

En lo que respecta a **marketing directo** han usado tres tipos de material ([ver Anexo II](#)). En primer lugar tienen tarjeta de visita con un número de contacto, su blog y página de Facebook. En segundo lugar tienen folletos con imágenes de anteriores trabajos, formas de contacto y una descripción de lo que hacen. El tercero es un muestrario con recortes de restos de pliegos anteriores. Los dos primeros los llevan a ferias y visitas a tiendas, mientras que los muestrarios se envían por correo a los interesados.

También ofrecen cursos a particulares y empresas en **colaboración** con tiendas Cositas o Santos Ochoa y la Cámara de comercio de Huesca en sitios como Arcadia.

3.3 Fortalezas y debilidades

Una vez mostrados los aspectos más relevantes de la empresa se deben extraer aquellos aspectos que puedan suponer un punto a favor o en contra de Papeles de Guara.

En cuanto a sus fortalezas, son la artesanía que les permite una atención personalizada, la calidad ofrecida en sus productos gracias a técnicas inspiradas en la industria papelera, y

el carácter ecológico de su actividad que les permite obtener materias primas a cero coste al mismo tiempo que evoca una imagen *ecofriendly* a la sociedad. Por el contrario, la principal debilidad de Papeles de Guara es el desconocimiento del público objetivo de su existencia y por ende de la amplia gama de productos y servicios ofrecidos. Junto con la limitación a la producción debido a la escasa mano de obra y recursos, además de que depende del clima, tienen una flexibilidad limitada en cuanto a capacidad productiva. Así lo expresan Paula y Rocío en las entrevistas:

“...o sea que es un problema de expansión lo que nos falta a nosotras, de darnos a conocer.” (E1: 421-423) *“...debilidad es que como es tan artesano hay que hacer uno a uno y toma mucho tiempo, es... ¿sabes? (...) Eh... también debilidades, dependemos un poco del clima, dependemos de... um... no sé, eh... bueno, de que somos solo dos y llegamos a lo que llegamos...”* (E2: 169-173)

3.4 Análisis externo

Una vez realizado el análisis interno es hora del externo el cual incluye el macroentorno, el análisis del mercado y el de la competencia, junto con la posición de la empresa frente a sus competidores.

3.4.1 Análisis del macroentorno

Se van a incluir únicamente las variables que sean relevantes, es decir, aquellas que supongan una oportunidad o amenaza para la actividad de Papeles de Guara.

3.4.1.1 Entorno demográfico

Al analizar la densidad de población por comunidades autónomas, Aragón destaca en las cifras del INE como la cuarta con menos densidad con 28 habitantes por km² concentrándose la población en la capital de provincia. Esto puede significar un mercado pequeño concentrado en Zaragoza.

3.4.1.2 Entorno sociocultural

En la actualidad la personalización y el *handmade* son tendencias en auge en cuanto a consumo, y a ello se le une el “hazlo tú mismo”.

Los productos personalizados son una forma de diferenciación al ofrecer una experiencia de compra única donde el consumidor experimenta un sentimiento de individualidad y exclusividad. Así lo expresa Andrés de España⁸ (2007) “*Valoramos la escasez, poseer*

⁸ ProfesionalRetail (2017), extraído en: <http://profesionalretail.com/la-personalizacion-de-producto-un-valor-anadido-para-el-retail/>

una pieza única y personalizada, serie ilimitada; nos gusta sentir que la oferta se adecúa a nuestras necesidades particulares y concretas.” Así pues es determinante hacer partícipe a los clientes en la creación y diseño de productos y servicios, en otras palabras, la co-creación de valor. El término *handmade* viene íntimamente ligado con la artesanía⁹ ya que en ella se usan técnicas tradicionales. En una sociedad en la que lo tecnológico y la producción en masa saturan a la población, las creaciones únicas hechas a mano han vuelto para ofrecer productos exclusivos que son percibidos de mayor calidad y por los que los consumidores están dispuestos a pagar más. Aunque relacionado con el punto anterior, el movimiento “hazlo tú mismo”¹⁰ o *Do it yourself* (DIY) en inglés está asociado a movimientos anticapitalistas, fue en 2011 ya entrada la crisis cuando se incrementaron las búsquedas con el término DIY en el buscador de Google. Hoy en día está más relacionado con la economía colaborativa, la artesanía y el consumo responsable.

Ambas tendencias suponen una oportunidad para Papeles de Guara, puesto que sus productos son artesanales y personalizados.

3.4.1.3 Entorno económico

El futuro de España se ve con optimismo, la economía continuará creciendo más del 3% (el World Bank Group (2018) estima que la tasa de crecimiento del PIB será un 3,05%). A pesar de ello la demanda de consumo va en descenso y la inflación (3,9%)¹¹, dos indicativos que juegan en contra de Papeles de Guara.

3.4.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología evoluciona a gran velocidad, la mecanización de los procesos es cada vez más habitual y aunque pudiera parecer que ese mismo hecho va en contra de nuestro modelo de negocio, no significa que haya que romper con toda ayuda tecnológica, supone tomar las herramientas que nos pueden ayudar a crecer.

Según los datos recogidos por la Comisión Nacional de los Mercados de la Competencia (CNMC) “*el comercio electrónico en España se dispara un 23,4% en el segundo*

⁹ Véase <https://www.pochteca.com.mx/tendencia-de-lo-hecho-a-mano-o-handmade/>

¹⁰ EnTendenciaSocial (2016), extraído en: <https://entendenciasocial.com/2016/10/17/la-tendencia-de-hazlo-tu-mismo-o-diy/>

¹¹ ElMundo (2018), extraído en: <http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/08/30/5b86ad1ce2704e9f428b4578.html>

trimestre de 2017”¹². Vistos estos datos se hace evidente que estar presente en el comercio online es una obligación hoy en día. Pero si se necesitan más motivos según el Estudio Anual del *E-commerce* de 2017 de IAB “para un 65% de los compradores online de 16 a 65 años, los *Marketplaces* son la principal fuente de información a la hora de buscar un producto en Internet”¹³. Cuando analizamos los diferentes *Marketplaces*, Amazon¹⁴ y Etsy¹⁵ resultan los más atractivos, el primero por ser el líder de los *Marketplaces* y el segundo por ajustarse al tipo de producto que ofrecemos.

La tecnología es una aliada, es por eso que las redes sociales son el escaparate perfecto para llegar a los consumidores. La agencia de digital commerce marketing Elogia e IAB Spain ofrecen en el IX Estudio de Redes Sociales 2018¹⁶ resultados sobre el uso de las redes sociales en España, donde muestra como el 85% de los internautas entre 16 y 65 años afirman usarlas, colocando a Facebook e Instagram como las más populares.

3.4.1.5 Entorno medioambiental

En cuanto a concienciación medioambiental. El análisis llevado a cabo por el CIS en el año 2017¹⁷ muestra a la ecología y el medio ambiente como un tema que interesa a la sociedad española. La encuesta realizada por Greenpeace¹⁸ ese mismo año muestra como la mayoría de población española (55,8%) está preocupada por el cambio climático y de ellos un 70% está dispuesto a adoptar medidas que contribuyan a mejorar la situación. El consumo responsable surge como fruto de esta preocupación, es una tendencia en auge que es definida como “*el conjunto de prácticas y estrategias que permiten satisfacer las necesidades del ser humano de forma más consciente, crítica y sostenible, de manera que pueda llevar a cabo sus actividades normales y cotidianas pero con una diferente perspectiva sobre el uso que hace de los recursos naturales y de los desechos que*

¹² elEconomista (2018), extraído en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/8848982/01/18/El-comercio-electronico-en-Espana-se-dispara-un-234-en-el-segundo-trimestre-de-2017-hasta-7300-millones.html>

¹³ Elogia (2017), extraído en: <https://blog.elogia.net/estudio-marketplaces-elogia>

¹⁴ Abc (2017), extraído en: https://www.abc.es/economia/abci-companias-lideraron-comercio-electronico-espana-2017-201804101805_noticia.html

¹⁵ elPaís (2017), extraído en: https://elpais.com/tecnologia/2017/11/21/actualidad/1511273761_296198.html

¹⁶ Marketing4ecommerce (2018), extraído en: <https://marketing4ecommerce.net/estudio-de-redes-sociales-espana-2018/>

¹⁷ elDiario (2017), extraído en: https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html

¹⁸ Greenpeace (2017), extraído en: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/el-cambio-climatico-ya-es-la-principal-preocupacion-medioambiental-de-la-sociedad-espanola/>

genera.” (Gutiérrez, 2018)¹⁹. Implica un consumo ético, ecológico, social y solidario, que cada vez aplican más los consumidores, informándose sobre los productos y sus envases²⁰.

Dado que la actividad de Papeles de Guara se fundamenta en la preservación del medio ambiente y la preocupación por su conservación, las tendencias en consumo responsable son una buena señal.

3.4.2 Análisis del mercado

Al ser una empresa que trabaja con un producto tan particular, el análisis de mercado se va a realizar sobre el sector de la artesanía en España. El Ministerio de Industria, Energía y Turismo realizó en 2015 el Informe de competitividad y principales variables económicas de la artesanía, sobre el que se va a fundamentar la información expuesta en este análisis. Hay que tener en mente que la heterogeneidad de las actividades y el hecho de que no haya una definición unificada de lo que se considera artesanía dificulta la comparación de datos entre CCAA.

En este estudio se nos muestra que esta actividad representa un 0,4% del PIB, donde casi todas las empresas dedicadas a esta actividad son microempresas y que la mayoría son empresarios individuales²¹. En la clasificación que hace este estudio, papel y cartón se incluyen en el subsector varios junto con otras actividades y no hace distinción en ningún momento, probablemente debido al reducido número de empresas dedicadas a esta actividad. Así podemos deducir que el mercado de productos artesanales hechos a base de papel es difícil de medir, puesto que son escasos, poco específicos y algo anticuados los estudios e informes disponibles.

El perfil de consumidor que adquiere productos artesanales se caracteriza por involucrarse en mucho en el proceso de decisión de compra. Dan más importancia a todo lo que hay detrás que al producto en sí mismo, por eso para ellos es determinante la búsqueda de información acerca de la empresa que lo fabrica. Fruto de la crisis del medio ambiente este tipo de consumidor busca un fabricante que vaya a juego con sus ideales,

¹⁹ Corresponsables Fundación (2018), extraído en: <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/opinion/consumo-responsable-tendencia-auge>

²⁰ Alimarket (2018), extraído en: <https://www.alimarket.es/envase/noticia/261776/consumo-responsable-y-personalizacion--principales-tendencias-en-packaging>

²¹ El 94,4% tienen menos de 10 empleados y casi un 70% son empresarios individuales.

usando procesos productivos y recursos que lo protejan. Así el afán por poseer un producto único se combina con la motivación por proteger el medio ambiente.

3.4.3 Análisis de la competencia

Al analizar la competencia se ha de pensar que Papeles de Guara no se dedica exclusivamente a la producción de pliegos de papel. Por ello se van a analizar competidores en diferentes actividades que desarrolla.

3.4.3.1 Museo Molí Paperer de Capellades

En cuanto a producción de papel hecho a mano destaca el Museo Molí Paperer de Capellades ubicado en la población de Capellades a 60 km de Barcelona. Es un antiguo molino papelerero del siglo XVIII, uno de los centros papeleros más importantes de España. El museo fue inaugurado en julio de 1961, acondicionado de tal manera que pudiera funcionar como museo y molino papelerero. Tiene una posición privilegiada gracias a sus 50 años de experiencia en el sector, con clientes de gran renombre.

Se dedican principalmente a la producción de papel, de ahí que su oferta consista en diferentes tipos y tamaños de papel, cartulinas, tarjetas y sobres, aunque también tienen packs de fibras y ofrecen cursos de vez en cuando. Ofertan papeles en diferentes colores y medidas prefijados, y también la posibilidad de fabricar papel por encargo con medidas diferentes u otras especificaciones pero con escasas posibilidades de personalización.

Las materias primas para su fabricación son el algodón, lino, cáñamo, abacá y sisal, fibras que pueden ser libres de cloro elemental o totalmente libres de cloro. Además, sus productos se caracterizan por el uso de técnicas tradicionales pero con una alta calidad.

En lo que respecta a comunicación están presentes en los medios digitales. Cuentan con página web del museo y tienda online, en la primera se muestran las cuestiones relacionadas con la historia, visitas al museo, características de su papel y cursos si los hay, mientras que en la tienda se muestran la oferta de papeles hechos a mano, papeles especiales, publicaciones y materias primas.

En cuanto a redes sociales cuenta con Instagram, página de Facebook y Twitter. De ellas se puede destacar que no hay mucha actividad y que las publicaciones son solo en catalán. En conjunto se pueden destacar varios de sus puntos fuertes y débiles. Por un lado, cuentan con más de 50 años de experiencia en el sector del papel artesano, tienen el

respaldo de su comunidad al pertenecer al antiguo molino de papel y posee una página web con tienda propia. Por otro lado, ofrecen menor posibilidad de personalización.

3.4.3.2 *Fox Hill Llamas*

Es necesario analizar a FoxHillLlamas, como primer resultado en el *Marketplace* Etsy al buscar “*handmade paper*”. Están localizados en Crossman, al oeste de Australia. Están presentes en Etsy desde el año 2014 y parece que no tienen ninguna formación específica.

Su gama de productos es de lo más variada aunque principalmente fabrican papel hecho a mano, tarjetas de visita, etiquetas y tarjetas. El papel lo fabrican en diferentes tamaños y colores, usando las fibras de sus llamas y alpacas como materia prima, además de sus excrementos o papel reciclado, y lo comercializan en diferentes tamaños y en paquetes.

Es un claro ejemplo de como un negocio puede crecer desde una zona rural mediante los recursos de Internet. Son la tienda favorita para 4.165 usuarios en Etsy y cuentan con página web propia con tienda online.

En cuanto a redes sociales cuenta con Facebook, Instagram, Pinterest y un blog en Tumblr. Lo más destacable es el uso diferenciado que le dan a cada uno, usando Pinterest y Tumblr como escaparate y Facebook e Instagram (977 y 1.272 seguidores) con contenido relacionado con sus llamas y entorno.

Haciendo balance se pueden subrayar diversos aspectos. Por un lado, son una tienda reconocida en el *marketplace* Etsy, han conseguido crear una identidad fuerte en sus redes sociales y llegan a todo el mundo. Por otro lado, ofrecen pliegos de un tamaño más pequeño y no hay opción de personalización alguna.

3.4.3.3 *Encuadernaciones Jesús Pelegrín*

Es posible encontrar varias empresas especializadas en encuadernación que ofrecen servicios combinando técnicas artesanales junto con otras más modernas y usando mayor variedad de materiales. Entre ellas destaca Encuadernaciones Jesús Pelegrín, un taller fundado en 1983 y ubicado en el Casco Viejo de Zaragoza.

Jesús Pelegrín Gómez es oficialmente maestro artesano por el Gobierno de Aragón en el oficio de encuadernación. Están especializados en impresiones y encuadernaciones de tesis cosidas a mano, en tapa dura, impresa o grabada en oro-plata.

Cuentan con una página web nada atractiva a la vista y con una página de Facebook donde va subiendo publicaciones de vez en cuando sin demasiado éxito (139 seguidores).

En este caso los aspectos a destacar en cuando a puntos fuertes y débiles son varios. Por un lado, cuenta con 50 años de experiencia en el mundo de la encuadernación, su especialidad. Por otro lado, debido al alcance de su actividad tiene un alcance limitado en el mercado y además no fabrica su propia materia prima.

3.4.4 Posición frente a sus competidores

Al analizar las fortalezas y debilidades de Papeles de Guara frente a sus competidores se puede observar como ofrece una personalización de una manera totalmente diferente porque el cliente no solo adapta un producto base a sus necesidades, sino que lo diseña desde cero, es decir, va más allá de la co-producción. Otro aspecto es la cuestión medioambiental, donde destaca por usar materiales reciclados y los recursos que le deja a mano la naturaleza. Por otro lado, en contraste con sus competidores con una larga vida en funcionamiento todavía le queda mucho para ser conocido por la población objetivo. En cuanto al uso de las redes sociales parece que para las empresas más antiguas no es vital tener actividad en estos medios.

3.5 Análisis DAFO

Con la información obtenida en el análisis interno y externo se procede a construir la matriz DAFO, la cual permitirá de una forma rápida y sencilla visualizar los aspectos clave que servirán de base para determinar de los objetivos de este plan de comunicación.

3.5.1 Oportunidades y amenazas

En cuanto a factores externos que puedan afectar a la actividad de Papeles de Guara los puntos más destacables que se han extraído se exponen a continuación:

Debido a la producción de masas de la época anterior, los consumidores acabaron aborrecidos de poseer siempre lo mismo que todos. Por esa razón las compañías trataron de incorporar la posibilidad de personalizar un producto. Yendo un poco más allá, el concepto “hecho a mano” ha incrementado su popularidad. Donde antes se veía antigüedad ahora se ve exclusividad, un producto único que está hecho a preferencia del consumidor. Estas dos tendencias, tanto de **personalización** como lo **hecho a mano**, resultan una oportunidad para Papeles de Guara, quien trabaja en base a los deseos de sus clientes. Por otro lado, algo que comenzó siendo resultado de la crisis se ha acabado

convirtiéndose como hobby para otros, pues el **DIY** llegó para quedarse. Esto resulta beneficioso para Papeles de Guara puesto que manualidades es básicamente lo que hacen. La sociedad española confía cada vez más en el **comercio electrónico** e incorpora las **redes sociales** como una vía para relacionarse con más gente. Es por eso vital para Papeles de Guara aprovechar la tecnología. Por otro lado, la **sociedad está cada vez más concienciada con el medio ambiente**, esto supone que debe haber un equilibrio y no situar el avance tecnológico y social por delante de la ecología. Así Papeles de Guara con su carácter ecológico tiene una oportunidad para motivar a la sociedad española a llevar unas prácticas que no afecten al medio ambiente.

Si hablamos de las variables que afectan negativamente a Papeles de Guara, se podría destacar **el reducido tamaño de la población en la comunidad de Aragón**, su mercado geográfico más próximo, además la **escasez de información** hace difícil la medición de un mercado que ya de por sí apunta a tener un tamaño muy reducido. Cuando esto se une a la existencia de una **competencia especializada y con amplia experiencia y reconocimiento** en sus campos, dificulta enormemente destacar a una empresa con apenas cuatro años de experiencia con unos recursos tan reducidos.

3.5.2 Debilidades y fortalezas

Del análisis interno los puntos que se detallan a continuación son los que se han extraído y que se consideran más relevantes:

En lo que a la propia empresa respecta, el hecho de disponer de unos **recursos productivos limitados** y de estar a merced del tiempo puede suponer un reto en caso de que se presentara un pico en la demanda imprevisto. Este es un punto a tener en cuenta si se desea crecer como empresa. Aunque por el momento parece no ser un problema demasiado grande puesto que todavía hay gran parte del **público objetivo que no conoce Papeles de Guara y menos su oferta** de productos y servicios. Por otro lado, el hecho de tener el **taller en una zona rural** les dificulta acceder a su público objetivo. Por último, es una empresa muy joven, por lo que además de ser poco conocida, **su experiencia como empresa todavía es muy corta** y deben de jugar muchas veces a prueba y error antes de dar con la elección correcta.

Por otro lado, existen varios aspectos positivos que habrá que reforzar. Para empezar una característica muy valorada por la gente es el **trato cercano** con la que Papeles de Guara trabaja, eso añadido al trato **individualizado** que tiene con cada cliente para diseñar

conjuntamente una solución a medida con sus necesidades. Gracias a su proceso de fabricación consiguen **un producto de calidad cien por cien ecológico** que puede tener múltiples usos. Las técnicas utilizadas son totalmente respetuosas con el medio ambiente porque dejan una mínima huella en el medio. En cuanto al producto, el acabado del papel lo hace apto hasta para imprimir en él, al mismo tiempo que conserva ese aspecto natural.

Dicho esto a continuación se expone la matriz DAFO para tener una visión más esquemática del análisis.

Tabla 1: Matriz DAFO.

Debilidades	Fortalezas
<p>Limitación a la producción.</p> <p>Desconocimiento de Papeles de Guara y su oferta.</p> <p>Limitada experiencia.</p> <p>Tienen el taller en una zona alejada.</p>	<p>Gran capacidad de adaptación.</p> <p>Nivel de atención a sus clientes elevado.</p> <p>Buena calidad de producto.</p> <p>Carácter ecológico de la actividad.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Mercado pequeño en la zona de Aragón.</p> <p>Competencia especializada y con amplia experiencia.</p> <p>Mercado difícil de medir y localizar.</p>	<p>La personalización de los productos, lo hecho a mano y el DIY son tendencia.</p> <p>La demanda de consumo se ha reducido.</p> <p>Incremento del comercio electrónico.</p> <p>Aumento del uso de las redes sociales.</p> <p>Mayor compromiso con el medio ambiente.</p>

Capítulo 4: Objetivos, público objetivo y estrategias del plan

Una vez identificados los elementos clave del análisis DAFO es hora de determinar en este capítulo las combinaciones objetivos-públicos objetivos con los que se van a trabajar, especificando las estrategias de comunicación y la planificación de las acciones.

4.1 Objetivos del plan

El analizar Papeles de Guara y su entorno ha servido para encontrar sus puntos fuertes y débiles que se deben de potenciar o corregir, y las oportunidades y amenazas que se han de aprovechar o combatir. Esto se verá reflejado en el planteamiento de los objetivos que se exponen a continuación. Se ha de recordar que el presupuesto del que se dispone es reducido por lo que se van a plantear unas metas realistas que sean alcanzables.

1º. Dar a conocer Papeles de Guara y su oferta de productos y servicios

Queda claro que hay una evidente necesidad de comunicar la existencia de Papeles de Guara a su público objetivo. Esto es fundamental para que lo tengan en mente a la hora de tomar una decisión de compra. Se pretende subrayar su cercanía en el trato y la atención personalizada que ofrecen. Dos de sus principales fortalezas que son un básico si se entiende que cada cliente tiene unas necesidades únicas. Además, se pretende que el público objetivo conozca su oferta de productos y servicios, resaltando que es una empresa artesana que elabora pliegos de papel y los productos manufacturados de papel. Con todo ello este objetivo pretende conseguir que un 20% del público objetivo conozca a la empresa y a su oferta.

2º. Comunicar la existencia de sus pliegos de papel.

Dado que en el comienzo no se veía viable la dedicación exclusiva a la producción de sus pliegos de papel parece que se han quedado relevados a la categoría de mera materia productiva para los productos manufacturados que ellos fabrican. Es por eso que con este objetivo se busca dejar clara su existencia y destacar especialmente la posibilidad de adquirir estos pliegos para su uso en otros proyectos. Se pretende subrayar el carácter ecológico de los pliegos, su gran calidad y la posibilidad de imprimir en ellos. Con este objetivo se desea que un 10% del público objetivo conozcan los pliegos de Papeles de Guara y sus atributos.

- 3°. Mostrar el posicionamiento de Papeles de Guara centrado en la artesanía, la calidad y especialmente, en el respeto al medio ambiente.

Se pretende aprovechar la oportunidad que resulta para Papeles de Guara el incremento de la concienciación de la población con respecto al medio ambiente y las tendencias de lo hecho a mano y el *Do it yourself*. Con este objetivo se busca conseguir que el 15% de la población objetivo conozca el posicionamiento de la empresa.

4.2 Público objetivo

En cuanto a los públicos objetivos en los que se va a centrar la atención son:

- a. Toda la población de Aragón.
- b. Profesionales de España que busquen un producto único y de calidad para sus proyectos.
- c. Usuarios activos en las redes sociales interesados en la naturaleza, las manualidades y/o el consumo responsable.

4.3 Combinaciones elegidas

Una vez definidos los objetivos y el público objetivo es hora de contruir las combinaciones objetivo-público objetivo que realmente son interesantes para Papeles de Guara.

Tabla 2: Título de tabla.

Público objetivo	Objetivos		
	Primero	Segundo	Tercero
a	X		
b		X	
c			X

1. Para la primera combinación se pretende dar a conocer la empresa Papeles de Guara y la gama de productos y servicios que ella ofrece a la población en Aragón puesto que es conveniente concentrar los recursos en un área alcanzable antes de lanzarse a toda España.
2. La segunda combinación consiste en dar a conocer los pliegos de Papeles de Guara a profesionales que usen papel como su materia que busquen un producto ecológico y de gran calidad.
3. Para la tercera combinación se busca mostrar el posicionamiento de la empresa a los usuarios de redes sociales que estén interesados en temas relacionados con la

actividad de Papeles de Guara. Se incluyen clientes, consumidores potenciales, aficionados a las manualidades y al *Do it yourself* y/o amantes de la naturaleza.

4.4 Estrategias de comunicación

Este apartado recoge la estrategia de comunicación que se usará para alcanzar los objetivos para cada combinación. Dentro de ella se encuentra la estrategia de penetración y estrategia creativa.

4.4.1 Estrategia de penetración

Dada la naturaleza del negocio en la que la cercanía y la atención personalizada son los principales protagonistas el canal de distribución que va acorde con ello es el de cero etapas, es decir, es el mismo Papeles de Guara quien entra en contacto con el consumidor final. Es por ello que, para las dos primeras combinaciones objetivos-público objetivos, la estrategia que se pondrá en práctica será la estrategia de aspiración (pull). En cuanto a la tercera combinación se usarán tanto la estrategia de aspiración como la de penetración (push) con el uso de intermediarios en la comunicación al público objetivo.

4.4.2 Estrategia creativa

En este apartado queda por definir el mensaje que se pretende transmitir en cada combinación objetivo-público objetivo teniendo en cuenta el público al que se van a dirigir.

- Para la primera combinación dirigida a la población de Aragón, el eje central del mensaje va a ser la artesanía, teniendo en cuenta el carácter artesanal del producto. En el concepto de comunicación se pretende transmitir la capacidad que tiene Papeles de Guara para ofrecer un producto artesanal único y a medida con una atención al cliente cercana y personalizada, porque entiende que cada cliente es único.
- Para la segunda combinación enfocada a profesionales que trabajen con el papel el eje central de mensaje es la exclusividad y la calidad. Se pretende aportar más información acerca del proceso creativo y productivo de los pliegos, junto con las cualidades del papel y asociarlo a posibles usos que se le pueden dar.
- Para la tercera combinación destinada a los usuarios de la red el eje central del mensaje va a ser, elementos clave de su posicionamiento, la ecología, lo hecho a mano y el “házlo tú mismo”. El concepto de comunicación será de carácter

indirecto se pretende ofrecer un contenido relacionado con esos temas que generen un ambiente de diálogo y reflexión.

4.5 Estrategias del mix de comunicación

En este apartado se van a detallar los instrumentos de comunicación que se van a llevar a cabo para cada una de las combinaciones de este plan de comunicación.

Para la primera combinación objetivo-público objetivo, con la que se pretende dar a conocer Papeles de Guara y su oferta, se redefinirá la **imagen visual** de la empresa para que sea fácilmente identificable. Por otro lado, se emplearán acciones de comunicación no convencionales como es el **marketing directo e interactivo** y así proporcionar la información que busca el cliente, fomentar el diálogo y la cercanía entre empresa y cliente. Por último, se emplearán instrumentos de comunicación no masivos como la asistencia a **ferias** que estén enfocadas hacia lo creativo más que a la artesanía para así tener un acercamiento a clientes potenciales a los que mostrar y difundir sus productos y servicios.

La segunda combinación, con la que se busca incrementar el conocimiento de los pliegos de papel, se apoyará en el **marketing directo e interactivo** para potenciar su mensaje con pruebas irrefutables. Además, en este caso también se usará la **fuerza de ventas** aprovechando el recurso de las ferias.

Para la tercera combinación enfocada a mostrar el posicionamiento se utilizará fundamentalmente **marketing directo e interactivo** ya que se dirige a los usuarios de las redes sociales. En ellas se pretende subir contenido de forma planeada para destacar los atributos que definen a la empresa, intentando conseguir el acercamiento a sus clientes potenciales y su participación activa. Por último, se van a llevar a cabo **promociones distribuidor-consumidor**, con un sorteo.

4.6 Acciones de comunicación

El siguiente apartado recoge las acciones de comunicación que se van a llevar a cabo para cada una de las combinaciones planteadas anteriormente.

Para la combinación primera, *dar a conocer Papeles de Guara y su oferta de productos y servicios*, se empezará, aunque no suponga directamente una acción para conseguir este objetivo, por definir la **identidad visual corporativa** ([ver Anexo III.I](#)) de la empresa, ya que se usará en varias acciones. Se empezará por rediseñar el *logosímbolo* de Papeles de

Guara de manera que también se adapte como foto de perfil de las redes sociales. El nuevo diseño conserva la esencia de su antecesor con la silueta del pico de Guara al atardecer de manera que el nombre sea perfectamente visible. Además, se ha creado la versión en blanco y negro del logotipo para poder ser usada como marca en otras acciones. La paleta de colores estará compuesta por negro, morado, azul y blanco que conforman la gama de *colores corporativos*. Así pues, y como se expondrá a lo largo de las diferentes acciones, estos elementos serán usados en su página web, redes sociales, *packaging*, álbum de fotos, entre otros.

Ilustración 3: Logotipo de Papeles de Guara en su versión circular.



El siguiente paso, es la creación de un escaparate donde poder mostrar la información relativa a la empresa Papeles de Guara y la oferta de productos y servicios. Para ello se van a utilizar dos recursos, la página web y el álbum de fotos. Se utilizarán adicionalmente tarjetas de visita las cuales se detallarán más adelante.

Por un lado, se va a sustituir el actual blog por una **página web** ([ver Anexo III.II](#)). Aunque toda España puede verlo, va dirigida especialmente a la población de Aragón. Esta va a tener un menú compuesto por seis pestañas: Inicio, Quiénes somos, Qué hacemos, Galería y Contacto.

En el cabecero de la página se pondrá el logotipo de Papeles de Guara en su versión circular, céntrico y visible justo encima de la barra del menú. Al pie de página se incluirá de nuevo el logotipo y un enlace a las diferentes redes sociales.

En la página de "Inicio" se pretende introducir Papeles de Guara una breve introducción con la historia de cómo surgió el proyecto, hablando de sus pliegos y productos manufacturados, haciendo mención de la "Galería" y el apartado "Qué hacemos". Más abajo, habrá un breve **video** ([ver Anexo III.III](#)) introductorio que presente a las dos socias, su amor por la naturaleza y la papelería de las que surgió Papeles de Guara, explicando de dónde viene ese nombre.

La pestaña de “Quiénes somos” se dividirá en tres subsecciones: “Las protagonistas”, “Dónde estamos” y “Nuestra filosofía”. En la primera se presentará al equipo, incluyendo una foto de frente y otra trabajando de cada una de ellas acompañado de una descripción que las defina a ellas y a su papel en la empresa. En la segunda se presenta el Parque natural de la Sierra de Guara para que el internauta pueda encontrarle un sentido al nombre de Papeles de Guara incluyendo una descripción con las características más destacables del paraje. Un poco más abajo irá un video mostrando las montañas y los pequeños pueblos de alrededor, incluyendo motivos florales entre los recortes de video. En la tercera subsección se encontrará la estrategia corporativa de la empresa mostrando de forma más informal la “Visión”, “Misión” y “Valores”, con una cita de la entrevista al final.

En la pestaña “Qué hacemos” se van a presentar los pliegos que fabrican destacando que se diseñan pensando en las necesidades de cada cliente. Continuará con especificaciones técnicas como tamaño, gramaje y composición, junto con una breve explicación de los procesos de fabricación. Se les comunicará a profesionales y aficionados de las artes manuales que se pueden encargar pliegos para sus proyectos y se les ofrecerá la oportunidad para pedir un muestrario en caso de estar interesados. Entre medio habrá galerías para ilustrar cada parte.

En la siguiente, “Galería”, se va a mostrar la oferta de productos y servicios a través de ilustraciones de encargos anteriores, similar al álbum de fotos que se explicará más adelante. La página mostrará las diferentes categorías con una descripción al pasar el cursor por encima y llevando al internauta a otra página donde habrá una galería con todos los encargos realizados de esa categoría detallados y con imágenes.

La pestaña de “Contacto” contendrá el número de contacto móvil, la dirección postal y un enlace a las redes sociales. Más abajo habrá un formulario de contacto vía e-mail.

Se va a fabricar un **álbum de fotos** ([ver Anexo III.IV](#)) en formato físico para poder mostrarlo en el taller y en las ferias. Para ello se va a utilizar una carpeta de Papeles de Guara como álbum para poder ir añadiendo hojas mientras se vaya completando. Tendrá la siguiente estructura: Una portada con el logotipo bien visible en la portada en relieve, una hoja en blanco, el índice paginado con las diferentes categorías de productos (Encuadernaciones, Tarjetas e Invitaciones, Cajitas, Etiquetas y Varios, para los que no quede claro su categoría) y un título para cada categoría al lado derecho. Cada encargo

tendrá un título creativo sobre un subtítulo breve y descriptivo, seguido por la historia, y a su lado irá una foto principal y varias más pequeñas para ilustrarlo. La idea es hacerlo como un *scrapbook* al que se le puedan ir añadiendo encargos realizados a medida que se vayan haciendo, usando trocitos de papel como elementos decorativos.

Al renovar la identidad visual corporativa se va a cambiar la **tarjeta de visita** ([ver Anexo III.V](#)). El diseño de la tarjeta consistirá en un fondo con el motivo de las montañas y el logotipo en el centro. En la parte trasera irá la dirección de la página web y las redes sociales, junto con los números de contacto y el correo electrónico.

Pero para que la página web y el álbum de fotos lleguen realmente al público objetivo hay que plantear una serie de acciones, de marketing de guerrilla en las capitales de provincia de Huesca, Zaragoza y Teruel, y la asistencia a la Feria de Artesanía de Aragón.

El **marketing de guerrilla** ([ver Anexo III.VI](#)) es, *“una estrategia publicitaria que utiliza técnicas publicitarias poco convencionales y que requieren una inversión mínima para conseguir la máxima difusión mediática a través de ellas”*²². Se busca una manera de llamar la atención de la población de Aragón para que no pase desapercibido como pasa con los anuncios pegados a farolas, para ello se van a usar figuras de origami. Conejitos hechos de papel se repartirán por las principales vías de las capitales de provincia de Aragón. En Huesca se colocarán por el Coso, la Plaza Navarra, Calle Padre Huesca y Parque de Miguel Servet principalmente. Por Zaragoza será en la plaza del Pilar, Paseo Independencia y Gran Vía. En Teruel se repartirán en la Plaza del Torico. La figura de origami será un conejito, para que pueda quedarse de pie sobre la superficie, con el logotipo estampado en él y una invitación a deshacerlo, en su interior habrá un mensaje introduciéndoles la empresa y motivándoles a buscar más información junto con un enlace a un video que les muestre cómo rehacerlo.

Se va a asistir a la **XXXV Feria de Artesanía Aragonesa** ([ver Anexo III.VII](#)) que se celebra todos los años y es un referente en el sector artesano, un lugar en el que se dan cita más de 100 talleres de las tres provincias. Por ello es un destino obligado para Papeles de Guara. Esta tiene lugar en la Sala Multiusos del Auditorio de Zaragoza del 1 al 9 de diciembre de 2018.

²² InboundCycle (2015), extraído en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-de-guerrilla>

Para decorar el stand se colocará una mesa rectangular al fondo a lo ancho, otra a lo largo del lado izquierdo y una más pequeña en la parte del lado del pasillo que ocupe un tercio del ancho del stand. Las mesas llevarán un mantel blanco que llegue hasta el suelo y sobre ellas se colocarán todo tipo de productos manufacturados: cajitas, cuadernos, libros de firmas, libretas, encuadernaciones, etc. Al lado derecho habrá un pequeño mostrador color crema donde se colocará el álbum de fotos con una luz encima y detrás una silla alta para la persona que atienda el stand. En la esquina izquierda habrá un biombo con el logotipo de Papeles de Guara y fondo color crema. La decoración se completará con palomas de origami colgando en todo el stand a diferentes alturas. A los interesados se les hará entrega de una tarjeta de visita.

Para la segunda combinación, relativa *al incremento del conocimiento de los pliegos de papel*, se realizarán acciones centradas en destacar los pliegos de papel.

Además de la sección “Qué hacemos” en la **página web** de Papeles de Guara, explicada anteriormente, se van a realizar otras actividades en las que se usarán las tarjetas de visita y los muestrarios que se detallan a continuación.

Se rediseñará el **muestrario** ([ver en Anexo IV.I](#)), esta vez en forma de tríptico en una hoja A4. En la parte superior de la portada irá centrado el logotipo en su forma circular a color, seguido por una sola frase que les defina. En la primera página un texto expresando las razones por las que se hizo este muestrario y justo debajo se pegarán tiras de pliegos 3x7,5cm. En la página del medio se escribirá una descripción de la muestra a su lado explicando la composición, gramaje y posibles usos. En la siguiente página habrá un texto explicando la posibilidad de pedir los pliegos con diferentes características y el tamaño de los pliegos. En la última cara del folleto habrá sugerencias de uso y una invitación a visitar la página web y redes sociales, junto con las diferentes formas de contacto.

Puesto que el público objetivo son empresas de toda España se va a asistir a varias ferias de artesanía aprovechando la concentración de artesanos en un mismo sitio. Se asistirá en calidad de visitante pagando una entrada y actuará como **fuerza de ventas**. Paula recorrerá los pasillos de la feria parando en aquellos expositores en los que haya profesionales que usen o puedan requerir pliegos de papel como materia prima. El acercamiento al cliente potencial será el siguiente: Para empezar se acercará al stand, observará el género y hará algún comentario acerca de él con el fin de entablar una

conversación. En ese momento le hablará sobre Papeles de Guara, haciendo especial hincapié en los pliegos de papel. En función de su reacción se actuará de diferente manera: Si parece estar realmente interesado en los pliegos se profundizará más en el tema y se les enseñará los muestrarios, y como despedida se les hará entrega de la tarjeta de visita para que tengan modo de contactar con Papeles de Guara; Si parece estar interesado en la empresa pero no dispuesto a adquirir pliegos de papel, se les obsequiará igualmente con una tarjeta de visita, esta vez destacando que debería de echarle un vistazo a la página web y redes sociales; En el peor de los casos puede que nos ignore o que hasta parezca molesto por hablar de otro negocio, por lo que no se forzará la situación y se continuará el camino. Las ferias de artesanía a las que se asistirá como visitante serán: 7ª edición de la Feria Creativa Madrid en Pabellón de Cristal (Casa de Campo) del 25 al 28 de octubre, y 13ª edición de la feria Creativa Barcelona que tiene lugar en La Farga de L'Hospitalet (L'Hospitalet de Llobregat) del 8 al 11 de noviembre de 2018.

La última acción propuesta para esta combinación es abrir tienda online en diferentes *marketplace* ([ver Anexo IV.II](#)) de internet para usarlos principalmente como escaparate. Será en las plataformas Etsy, Amazon Handmade y Artesanum, donde se paga por venta y no cuota mensual. La información que se incluirá en estas plataformas será el nombre de la empresa, la descripción de su actividad en pocas palabras, su localización, alguna frase representativa de las socias, un resumen de la historia de Papeles de Guara y de sus métodos de producción, y por último, se les invitará a consultar la página web y redes sociales. Los productos que se van a comercializar en esta plataforma van a ser packs con pliegos de papel de 50x40cm (casi un A2) y 25x20cm (casi un A4) en packs de 10 y 25 unidades.

En cuanto a la tercera combinación, *mostrar el posicionamiento de Papeles de Guara centrado en la artesanía, la calidad y el respeto al medio ambiente*, por estar enfocada a usuarios de las redes sociales, la actividad va a estar concentrada en las mismas. Las **redes sociales** ([ver Anexo V.I](#)) utilizadas van a ser: Facebook, Instagram y Pinterest.

Para empezar se pondrá a punto la página de Facebook, la cuenta de Instagram y se creará una cuenta en Pinterest. Su página de Facebook se va a actualizar con el nuevo logotipo en su versión cuadrada como foto de perfil, se diseñará un cabecero diferente para cada estación del año y se creará un nombre de usuario para la página que será @papelesdeguara. En cuanto a la sección de “Información” se incluirá la dirección al sitio

web, la historia de la empresa y se incorporará a Paula Andrés a la sección “Miembros del equipo”. En cuanto al perfil de Instagram se cambiará la foto por el actual logotipo, se incluirán nombre y apellido de las socias en el campo “Nombre”, se pondrá un texto que defina el perfil de Instagram en una o dos frases hablando sobre la ecología y las manualidades y se pegará en el campo “Sitio web” el enlace al Linktree en el que habrá un botón para acceder a la página web, otro para su página de Facebook , uno a la tienda en el *marketplace* Etsy y a su cuenta en Pinterest..

Es necesario determinar el tipo de contenido y la forma en la que se publicará en cada una de las redes sociales. Por un lado, en Facebook e Instagram será similar, solo que con un formato que se adapte a cada una. Habrá diferentes tipos de publicaciones: anuncios de las novedades de Papeles de Guara, relacionados con la empresa y encargos; eventos, cursos, talleres y ferias; especiales para festividades como Navidad y otros, para celebrarlo; publicaciones semanales de manualidades y reflexiones sobre ecología. En las publicaciones se mencionará a otros creadores de contenido, es decir, se usarán intermediarios. Particularmente, en Facebook se compartirán los eventos y artículos relacionados con manualidades y ecología que puedan ser de interés a su público. Además, en Instagram se publicarán *stories* con el día a día de Papeles de Guara, mostrando el proceso creativo y productivo de sus encargos. Dado que Pinterest es el sitio predilecto para buscar inspiración los contenidos que se compartirán aquí serán principalmente los encargos y pliegos, enlazado con la página web y *marketplace*, con una descripción de su composición y poniendo a ella como fabricante. En el tablero también se repinarán otros relacionados En todas las redes se usarán *hashtags* como #papelartesanal #papelhechoamano #papelreciclado #papelbonito #papelreciclado y otros específicos según la publicación.

Por último, se realizará un **sorteo**. Se enviará al propietario de la cuenta de Instagram Esturirafi varios cuadernillos para ser sorteados. Serán seis cuadernillos tamaño A5, los cuales irán rodeados con una tira de cartulina en la que irá el sello de Papeles de Guara con la descripción del cuadernillo (tamaño y composición) y un “Hecho 100% con material reciclado y mucho amor”. Uno de ellos será para Esturirafi, por lo que se le escribirá un mensaje en forma de paloma de origami comunicando la admiración por lo que hacen y la intención de hacer un concurso para sus seguidores. Los otros cinco cuadernillos tendrá una pajarita de origami en su interior con una mensaje felicitando a

los ganadores del sorteo e invitándoles a visitar sus redes sociales. Serán enviados a Esturirafi en el mes de noviembre y se realizará el sorteo en diciembre de 2018.

4.7 Timing y presupuestación

Una vez propuestas las acciones que se van a llevar a cabo para cada combinación queda por determinar el momento temporal en el que se va a llevar a cabo y el coste de los recursos para cada una de ellas.

4.7.1 Timing

En este apartado se va a representar la planificación temporal de las acciones comenzando el 1 de octubre de 2018 para terminar en septiembre del siguiente año. A continuación se va a describir el momento en el tiempo que se van a realizar cada una de las acciones planteadas en este plan de comunicación por cada combinación ([para la representación gráfica ver Anexo VI.I](#)).

Para la primera combinación, *dar a conocer Papeles de Guara y su oferta de productos y servicios*, se va a emplear marketing directo e interactivo y ferias. Primero de todo, a partir de octubre se usará la identidad visual renovada y se dejarán listas las tarjetas de visita. A principios del mes de octubre de 2018 se pondrá en marcha la página donde se irá subiendo contenido a lo largo de todo el periodo de planificación y en noviembre se colgará el vídeo de la pestaña de Inicio. A mediados de noviembre, se dedicará un día a repartir las figuras de origami y el álbum de fotos estará listo con al menos 30 proyectos para poder mostrarlo en la Feria de artesanía aragonesa que tendrá lugar del 1 al 9 de diciembre.

Para la segunda combinación, *aumentar el grado de conocimiento de los pliegos de papel*, se van a llevar a cabo acciones tanto de marketing directo e interactivo como fuerza de ventas. A comienzos de octubre se abrirán las tiendas en los *marketplace* para seguir en funcionamiento durante todo el periodo de planificación junto y se pondrá en marcha el apartado “Qué hacemos” en la página web. Los nuevos muestrarios estarán listos para el día 20 de octubre, antes de que empiecen las ferias de interés. Se asistirá a las ferias como fuerza de ventas los días 26 de octubre en Creativa Madrid, 8 de noviembre en Creativa Barcelona y 3, 4 de diciembre en la Feria de Artesanía de Zaragoza.

Para la tercera combinación, *incrementar la interacción en las redes sociales*, serán acciones de marketing directo e interactivo. A finales del mes de septiembre se anunciará

que se acercan novedades. A principios de octubre, tras un lavado de cara a las redes sociales, se informará de la imagen renovada y de las novedades que están por venir. A partir de entonces una vez por semana se hará una publicación sobre manualidades y otra de ecología, y las publicaciones del proceso y resultado de los encargos se publicarán conforme vayan saliendo. Un mes antes de cada feria se publicará un anuncio con el cartel, es decir, uno el 25 de septiembre, otro el 8 de octubre y la última el 1 de noviembre. Una semana antes de la Feria de artesanía aragonesa, el 24 de noviembre, se informará de la participación de Papeles de Guara. Tras la feria, a mediados de diciembre se subirá una publicación sobre ella. A mediados de noviembre se enviará el paquete a la cuenta de Instagram Esturirafi para hacer el concurso a principios de diciembre. Para festividades importantes como Navidad, Año nuevo, Semana santa y otros, se subirá una publicación para celebrarlo, siempre bajo la temática del canal.

4.7.2 Presupuesto

Se va a proceder a detallar las especificaciones de los recursos materiales y humanos necesarios para cada acción junto al presupuesto destinado a cada combinación. Para consultar el presupuesto detallado de cada acción consultar el [Anexo VI.II](#), con un total de 1.734€

En la primera combinación, hay que contar con la página web, el álbum de fotos, las tarjetas de visita y el marketing de guerrilla y la feria. Dado que el diseño del **logosímbolo** ha sido realizado por la autora de este trabajo de forma altruista por sí solo no supone ningún coste material o humano. Para la **página web** se va utilizar la plataforma Wix ya que permite la creación y gestión necesidad de conocimientos de programación. Se va a contratar el plan Unlimited para que no haya anuncios interfiriendo a los usuarios y la descarga de archivos sea fluida. Por otro lado, Paula²³ será en este caso la encargada de gestionar la web. El **álbum de fotos** se va a fabricar con una carpeta para folios A4 con relieve en la portada. Además, se utilizarán papeles²⁴ tamaño A4, fotografías impresas en Fotopix y otros elementos decorativos. Paula será la encargada de construir el álbum de fotos. Las **tarjetas de visita** se van a imprimir en la página web www.360imprimir.es en un pack de 100 unidades. Las tarjetas van a tener un tamaño 85x55mm, el material será Couché 350gr con impresión por los dos lados y barniz de protección. Además, se

²³ Hay que tener en cuenta que hay unos costes laborales asociados al plan que realizan las socias, pero que no se va a tener en cuenta en el cálculo del presupuesto.

²⁴ El coste de los pliegos de papel se ha estimado en base al precio de venta de estos.

contratará el servicio de revisión del pedido Profesionalidad + corrección para que sea la responsabilidad de 360imprimir de revisar el resultado y corregir los errores graves. Para el **marketing de guerrilla** se mandará fabricar un sello en la tienda online TuSelloPersonalizado con un diámetro de 3cm y se adquirirá la tinta negra para sello en la misma tienda en tamaño pequeño. Además, se utilizarán trozos de pliegos en un tamaño 15x15cm y habrá que contar con el desplazamiento a las tres capitales de provincia. Una de las socias será la encargada de repartir las figuras. Para el stand de la **feria** se van a contar con varios elementos. En Ikea se adquirirán las mesas modelo Limmon, los caballetes Lerberg, el taburete alto Stig y siete metros de tela blanca que harán de mantel. En Kartox se pedirán las seis planchas de cartón súper plus tamaño 200x50cm con el que se fabricará el mostrador y biombo. Rocío será la encargada de atender el stand. En resumen, el presupuesto total destinado a la primera combinación será de 1.344€

Para la segunda combinación, antes de **visitar las ferias** hay que fabricar los **muestrarios**, para ello se adquirirá el pack de 50 cartulinas tamaño A4 color beige marmoleado en Amazon y se usarán restos de pliegos como muestras. Habrá que contar además con el precio de las entradas a las ferias Creativa y con el coste de desplazamiento a las ferias. Paula será la encargada de desplazarse y realizar las visitas. En cuanto a los **marketplaces**, como hay que pagar por publicación o por venta, se destinar un gasto en estos conceptos de 10€al mes. En definitiva, el presupuesto destinado a la segunda será de 315€

Para la tercera combinación, será necesario el tiempo de una de las socias para gestionar las **redes sociales**. Por último, para el **concurso** se van a fabricar seis cuadernillos tamaño A5 con sus etiquetas y mensajes en forma de figura de origami que habrá que enviar. Rocío, encargada de las redes sociales se encargará de ello. Así pues, para la tercera combinación el presupuesto destinado será de 75€

4.8 Fase de control

En este apartado se busca analizar el cumplimiento de los objetivos y en qué medida ha contribuido cada una de las acciones.

Para la primera combinación, *dar a conocer Papeles de Guara y su oferta*, se estimará el éxito de las acciones en base a los resultados de la encuesta que se realizará un año después a su puesta en marcha preguntando si conocen la empresa y dónde la han conocido. Además, para la feria de artesanía aragonesa se completará una ficha en la que se apuntará el número de ventas y en qué tipo de producto, el número de tarjetas de visita

entregadas y el número de visualizaciones al álbum de fotos durante los días que dure la feria, ya que todas las personas que hayan realizado alguna de estas actividades habrán conocido la empresa y su oferta. Adicionalmente, se apuntarán los aspectos que considere destacables como puede ser aspectos que los visitantes consideren especialmente destacables y hayan comentado.

Para la segunda combinación, *comunicar la existencia de los pliegos de papel*, haciendo uso de una ficha en la feria, mediante las visitas a las diferentes tiendas virtuales y los datos obtenidos en la sección “Qué hacemos” de la página web. En la feria se anotarán las impresiones que han tenido nuestras visitas puesto que todos a los que hayan visitado conocerán la empresa, pero solo en los casos que hayan escuchado hasta el final habrán sido un éxito. En el caso de los *marketplaces*, se hará un seguimiento de los usuarios que visitaron las diferentes tiendas online y, adicionalmente, se observarán el número de contactos y ventas. Por último, haciendo uso de *Google Analytics* se examinarán las visitas que ha tenido la pestaña en la que se muestran los pliegos, puesto que serán los usuarios que ahora conozcan de la existencia de los pliegos, aunque hay que tener en cuenta que no todos ellos serán profesionales.

Para la última combinación, *mostrar el posicionamiento de Papeles de Guara centrado en la artesanía, la calidad y el respeto al medio ambiente*, se basarán en los datos obtenidos en las redes sociales, y de los resultados del sorteo. Se estudiará la evolución de las redes sociales con el número de seguidores y se examinarán las publicaciones para determinar cuáles han funcionado mejor, es decir, qué publicaciones han tenido mayor número de “me gusta”, han sido más guardados y han tenido más comentarios, lo que significará que el posicionamiento se ha transmitido correctamente. Por otro lado el número de participantes en el sorteo indicará el alcance que ha tenido esa actividad.

Capítulo 5. Conclusiones

Este trabajo de fin de grado se ha centrado en la realización de un plan de comunicación para una pequeña empresa artesana, Papeles de Guara. Un plan coherente y asequible que tuviera en cuenta sus limitaciones presupuestarias.

Para ello, tras un análisis teórico de la co-creación y sus implicaciones, fue necesario analizar la situación de Papeles de Guara. Lo que implicaba definir su filosofía empresarial, reflexionar acerca de los producto-mercados que cubre para dar con las fuentes de ventaja competitiva, analizar su estrategia de marketing y examinar las acciones de comunicación llevadas a cabo hasta el momento, para conseguir así alcanzar el segundo objetivo, conocer la situación interna de la empresa. También se determinaron las variables del macroentorno relevantes para su actividad que pudieran representar una amenaza u oportunidad. Intentar alcanzar el cuarto objetivo específico, supuso todo un reto debido a la dificultad de conseguir información del mercado artesanal del papel, del perfil de consumidor y de los principales competidores de la empresa. A pesar de ello fue posible extraer las fortalezas y debilidades, que junto con las oportunidades y amenazas sirvieron de base para redactar los objetivos a alcanzar por el plan de comunicación.

Teniendo en cuenta las conclusiones extraídas del análisis anterior se plantearon tres combinaciones objetivo-público objetivo y se determinaron las estrategias y acciones oportunas para cada uno de ellos. Finalmente, se estableció un mecanismo de control para comprobar el éxito de las acciones y se diseñó un presupuesto que se ajustaba a las restricciones.

Puesto que cada objetivo depende del anterior se puede concluir como todos y cada uno de los objetivos específicos planteados en el inicio son absolutamente necesarios para conseguir alcanzar el objetivo general, elaborar un plan de comunicación para Papeles de Guara.

Este trabajo ya en sus comienzos pretendía ser un plan económico que se convirtiera en el manual de actuación para la comunicación de empresa. Aunque se ha procurado mantener una línea profesional y que a su vez sea relativamente sencilla su puesta en marcha, será decisión última de las socias Paula Andrés y Rocío Bellot si finalmente se pone en práctica o no. En cuanto a su utilidad académica, durante todo el trabajo se puede

apreciar que combina la comunicación comercial junto con un ámbito que cada vez cobra mayor importancia, el e-marketing.

En cuanto a las limitaciones, durante la elaboración de este plan se ha encontrado una principalmente con la imposibilidad de encontrar estudios recientes y tan específicos al campo de interés, la papelería artesanal debido al pequeño tamaño de la industria artesanal en España. Si se habla de limitaciones económicas, aunque ya se contaba con ello desde el inicio, el presupuesto tal reducido con el que se contaba para este plan de comunicación ha eliminado la posibilidad de llevar a cabo acciones muy ambiciosas. Por otro lado esto ha requerido agudizar el ingenio buscando la manera de utilizar los propios recursos con los que cuenta la empresa para cumplir con los objetivos propuestos.

Algunos puntos que considero que deberían de tener en cuenta las propietarias de Papeles de Guara se resumen en: preguntar, colaborar y economizar la energía. Para empezar, no caer en la miopía del marketing, es decir, por mucho de que se piense que uno tiene un producto maravilloso siempre cerciorarse de cuáles son las necesidades del cliente, para ello preguntarle. Ya sea física o virtualmente apoyarse en otros con la misma ética es un mecanismo que parece funcionar muy bien para pequeños negocios. Por último, no tratar de abarcar a todos a la vez porque si no se acaba por transmitir una imagen difusa.

Para terminar quería agradecer la colaboración de las propietarias de Papeles de Guara en este trabajo y desear que este plan de comunicación les sea de utilidad.

Bibliografía

La personalización de producto, un valor añadido para el retail. [Artículo]. ProfesionalRetail, 22 de Diciembre 2017 Extraído en Junio de 2018, de HYPERLINK "http://profesionalretail.com/la-personalizacion-de-producto-un-valor-anadido-para-el-retail/" <http://profesionalretail.com/la-personalizacion-de-producto-un-valor-anadido-para-el-retail/>

BECERRA MONTOYA, L. J., & PATIÑO GIRALDO, L. I. (Junio de 2013). *Evolución del comportamiento del consumidor basado en el concepto de prosumidor*. Universidad Católica de Pereira, Pereira.

BLÁZQUEZ RESINO, J. J., ESTEBAN TALAYA, A., & MOLINA COLLADO, A. (2010). "Nuevas oportunidades en marketing: La lógica dominante del servicio". *Revista de estudios económicos y empresariales*, Vol.22, páginas 11-26.

Blog de Papeles de Guara. [Blog] (2018). Extraído en mayo de 2018, de <http://papelesdeguara.blogspot.com/>

Consumo responsable y personalización, principales tendencias en packaging. [Artículo]. Alimarket, 13 de Febrero de 2018. Extraído en Junio de 2018, de HYPERLINK "https://www.alimarket.es/envase/noticia/261776/consumo-responsable-y-personalizacion--principales-tendencias-en-packaging" <https://www.alimarket.es/envase/noticia/261776/consumo-responsable-y-personalizacion--principales-tendencias-en-packaging>

"Marketplace" para todos los gustos. [Noticia]. CORCOBADO, M. Á., EIPaís, 26 de Noviembre de 2017. Extraído en Junio de 2018 de HYPERLINK "https://elpais.com/tecnologia/2017/11/21/actualidad/1511273761_296198.html" https://elpais.com/tecnologia/2017/11/21/actualidad/1511273761_296198.html

Instagram de Papeles de Guara [Cuenta de Instagram] (2018). Extraído de <https://www.instagram.com/papelesdeguara/>

DAVIS, S. (1987). Future Perfect.

El cambio climático ya es la principal preocupación medioambiental de la sociedad española. [Resultado encuesta]. Greenpeace, 15 de Noviembre de 2017. Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "https://es.greenpeace.org/es/sala-de-

prensa/comunicados/el-cambio-climatico-ya-es-la-principal-preocupacion-medioambiental-de-la-sociedad-espanola/" <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/el-cambio-climatico-ya-es-la-principal-preocupacion-medioambiental-de-la-sociedad-espanola/>

El comercio electrónico en España se dispara un 23,4% en el segundo trimestre de 2017, hasta 7.300 millones. ElEconomista, 5 de Enero de 2018. Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8848982/01/18/El-comercio-electronico-en-Espana-se-dispara-un-234-en-el-segundo-trimestre-de-2017-hasta-7300-millones.html"
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8848982/01/18/El-comercio-electronico-en-Espana-se-dispara-un-234-en-el-segundo-trimestre-de-2017-hasta-7300-millones.html>

El consumo responsable: una tendencia en auge. [Artículo]. Fundación Corresponsables, 31 de Mayo de 2018. Extraído en Junio de 2018, de HYPERLINK "http://mexico.corresponsables.com/actualidad/opinion/consumo-responsible-tendencia-auge"
<http://mexico.corresponsables.com/actualidad/opinion/consumo-responsible-tendencia-auge>

Estudio anual de redes sociales 2018. (2018) ELOGIA. Extraído en Junio de 2018, de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

Encuadernaciones Jesús Pelegrín. [Página web] (2018). Extraído de HYPERLINK "http://encuadernacionesjesuspelegrin.es/"
<http://encuadernacionesjesuspelegrin.es/>

Etsy FoxHillLlamas. [Página web] (2018). Extraído de HYPERLINK "https://www.etsy.com/shop/FoxHillLlamas"
<https://www.etsy.com/shop/FoxHillLlamas>

IX Estudio de redes sociales 2018: el año del ascenso de Instagram... y el desplome de Twitter. [Artículo] GALEANO, S., Marketing4ECommerce, 5 de Junio de 2018. Extraído en Junio de 2018, de <https://marketing4ecommerce.net/estudio-de-redes-sociales-espana-2018/>

INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA). (2017). Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero. Población por provincias. Extraído en junio de 2018, de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2852>

JULIÁ, V. (octubre de 2017). I Estudio Marketplaces : Las 7 verdades sobre los Marketplaces. [Publicación en Blog]. JULIÁ, V., Elogia, 26 de Octubre de 2017. Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "https://blog.elogia.net/estudio-marketplaces-elogia" <https://blog.elogia.net/estudio-marketplaces-elogia>

KOTLER, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Prentice Hall.

KOTLER, P. (2002). *Marketing management, millenium edition*. Phoenix: Pearson Custom Publishing.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.

La segmentación por estilos de vida. [Artículo]. PuroMarketing, 12 de Mayo de 2014. Extraído en Junio de 2018, de HYPERLINK "https://www.puromarketing.com/44/22096/segmentacion-estilos-vida.html" <https://www.puromarketing.com/44/22096/segmentacion-estilos-vida.html>

La tendencia de "hazlo tú mismo" o DIY. [Artículo]. EntendenciaSocial, 17 de Octubre de 2016. Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "https://entendenciasocial.com/2016/10/17/la-tendencia-de-hazlo-tu-mismo-o-diy/" <https://entendenciasocial.com/2016/10/17/la-tendencia-de-hazlo-tu-mismo-o-diy/>

La tendencia de lo "hecho a mano" o handmade. [Artículo] Pochteca, (s.f.). Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "https://www.pochteca.com.mx/tendencia-de-lo-hecho-a-mano-o-handmade/" <https://www.pochteca.com.mx/tendencia-de-lo-hecho-a-mano-o-handmade/>

Las compañías que lideraron el comercio electrónico en España en 2017. [Noticia]. Abc, 19 de Abril de 2018. Extraído en Junio de 2018, de HYPERLINK "https://www.abc.es/economia/abci-companias-lideraron-comercio-electronico-espana-2017-201804101805_noticia.html" [https://www.abc.es/economia/abci-](https://www.abc.es/economia/abci-companias-lideraron-comercio-electronico-espana-2017-201804101805_noticia.html)

[companias-lideraron-comercio-electronico-espana-2017-201804101805_noticia.html](http://www.mmp-capellades.net/spa/papel-hecho-mano.html)

Museo Molí Capellades. [Página web] (2018). Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "http://www.mmp-capellades.net/spa/papel-hecho-mano.html"
<http://www.mmp-capellades.net/spa/papel-hecho-mano.html>

Facebook de Papeles de Guara. [Página de Facebook] (2018). Recuperado el Mayo de 2018, de <https://www.facebook.com/Papeles-de-Guara-345370702292932/>

PÉREZ CUIRIEL, C., & LUQUE ORTI, S. (2018). "El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millenials universitarios.". *adComunica*, Vol. 15, páginas 257-260.

PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. (2004b). "Co-creating value with customers". *Strategy & Leadership*, Vol. 32, Nº 3, páginas 4-9.

PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. (2004a). "Co-creation experiences: The next practice in value creation". *Journal interactive marketing*, Vol. 18, Nº 3.

RAGHAVAN, P. (2002). "Social networks: from the Web to the enterprise". *IEEE Internet Computing*, Vol. 6, Nº1, páginas 91-94.

¿Qué es el marketing de guerrilla? [Artículo] ROMERO, D. InboundCycle, 6 de Febrero de 2018. Extraído en Agosto de 2018, de HYPERLINK "https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-de-guerrilla"
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-de-guerrilla>

ROMERO, M. (enero de 2017). ¿Concienciados con el medio ambiente? [Noticia] ROMERO, M., ElDiario, 4 de Enero de 2017. Extraído en Julio de 2018, de HYPERLINK "https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html"
https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html

TOFFLER, A. (1981). *La Tercera Ola* (Octava ed.). Barcelona: Plaza & Janes.

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of marketing*, Vol. 68, N°1, páginas 1-17.

VILLAÉCIJA, R. (agosto de 2018). La demanda del gran consumo cae por primera vez en cuatro años y los precios se disparan un 3,9%. [Noticia]. VILLAÉCIJA, R., ElMundo, 30 de Agosto de 2018. Extraído en Septiembre de 2018, de HYPERLINK "http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/08/30/5b86ad1ce2704e9f428b4578.html"

<http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/08/30/5b86ad1ce2704e9f428b4578.html>