

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2023-2024

**PROYECTO DE GANADERÍA TEXTIL:
ALPACAS DE LA TIERRUCA**

(Proyecto creativo)

SARA DEL PILAR YEDRA SAIZ

Tutora:

M^a DE LAS MERCEDES MARTIN GONZALEZ

SEGOVIA, Julio de 2024

AGRADECIMIENTOS

A mi padre,
por haberme inspirado para realizar este trabajo y por permitirme dar voz a su sueño a través
de mi proyecto sobre su granja de alpacas.

A mi madre y a mi tía Ana,
por el apoyo de todos estos años.

A Diego, por escucharme hablar tanto del TFG y, a pesar de la distancia, hacerme sentir
siempre cerca.

Y por último, a mi tutora Mercedes, por brindarme una buena orientación y dedicación
durante todo este trabajo.

RESUMEN

El proyecto de ganadería textil *Alpacas de La Tierruca* se centra en la cría sostenible de alpacas como alternativa a la moda rápida, destacando su menor impacto ambiental y su calidad de fibra. La investigación se enfoca en la comunicación y la imagen de la empresa, analizando la percepción del público y las estrategias de crecimiento. Se destaca la importancia de la identidad corporativa, la artesanía y la sostenibilidad en la marca.

Abstract.

The *Alpacas de La Tierruca* textile breeding project focuses on sustainable alpaca breeding as an alternative to fast fashion, highlighting its lower environmental impact and fiber quality. The research focuses on the company's communication and image, analyzing public perception and growth strategies. It highlights the importance of corporate identity, craftsmanship and sustainability in the brand.

PALABRAS CLAVE

alpacas, identidad visual corporativa, comunicación, imagen de marca, emprendimiento, artesanía y sostenibilidad.

Keywords.

alpacas, corporate visual identity, communication, brand image, entrepreneurship, handicrafts and sustainability

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Justificación.....	6
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Metodología.....	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Identidad corporativa.....	9
2.2 Imagen corporativa.....	11
2.3 Cultura corporativa.....	13
2.4 Emprendimiento.....	15
2.5 Las granjas en España.....	16
2.6 Mercados de agricultores.....	18
2.7 Artesanía.....	19
2.8 Sostenibilidad.....	23
3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA	25
3.1 Historia de la empresa.....	25
3.2 Concepto y características de la empresa.....	28
3.3 Tipo de cliente.....	29
3.4 Visión, misión y valores.....	30
3.5 Identidad visual corporativa.....	33
3.6 Posicionamiento de la empresa.....	36
4. PLAN DE MEDIOS	40
4.1 Identidad corporativa.....	40
4.2 Folletos.....	40
4.3 Comunicación.....	40
4.3.1 Tono de la comunicación.....	41
4.3.2 Redes sociales.....	41
4.3.3 Página web.....	44
4.4 Divulgación.....	45
4.5 Presencia en medios.....	47
4.6 Servicios.....	49
4.6.1 Visitas.....	49
4.6.2 Cursos de formación.....	51
5. PROPUESTA DE MEJORA	52
6. CONCLUSIONES	53
7. BIBLIOGRAFÍA	54
8. ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Feria “Fibratex” Fuente: Elaboración propia.....	21
Figura 2. Feria “Fibratex” Fuente: Elaboración propia.....	22
Figura 3. Antes de la granja. Fuente: Elaboración propia.....	27
Figura 4. Después de la granja Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 5. Identidad visual. Fuente: Elaboración propia.....	36
Figura 6. Concursó Deuxième Prix. Fuente: Asociación francesa de llamas y alpacas.....	37
Figura 7. Concursó Troisième Prix. Fuente: Asociación francesa de llamas y alpacas.....	38
Figura 8. Certificado de concesión. Fuente: Valles Pasiegos.....	40
Figura 9 . Perfil de Instagram @alpacasdelatierruca. Fuente: Instagram.....	43
Figura 10. Perfil de Facebook @alpacasdelatierruca. Fuente: Facebook.....	44
Figura 11. Página web https://alpacasdelatierruca.es/ . Fuente: Página web.....	46
Figura 12. Mesa Redonda de emprendimiento rural. CESINE. Fuente: Elaboración propia...47	
Figura 13. Cartel Biocultura. Fuente:Elaboración propia.....	48
Figura 14. Grabación de Televisión Española . Fuente:Elaboración propia.....	49
Figura 15. Grabación de Televisión Española . Fuente:Elaboración propia.....	50
Figura 16. Visitas. Fuente: Elaboración propia.....	52
Figura 17. Visitas. Fuente:Elaboración propia.....	53
Figura 18. Taller de hilado. Fuente: Elaboración propia.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Misión, visión y valores. Fuente: Elaboración propia.....	35
--	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Para contextualizar este proyecto, se basa en un enfoque de prueba y error, método conocido como ensayo y error. Este enfoque se utiliza para resolver incógnitas y se asemeja al método empírico empleado en las ciencias fácticas. Para aplicarlo, sólo se requiere elegir y probar las probables resoluciones a un problema y comenzar a aplicarlas para ver qué resultados se obtienen. (De la Candelaria Brito Nieves, 2022) Por lo que en muchas ocasiones surgen los grandes proyectos. Es por ello que, en 2012, ante la crisis económica en España y el temor a perder sus empleos, mi familia decidió emprender un "plan B" aprovechando el terreno que poseían en Llanos de Penagos para establecer una granja de alpacas. Iniciaron con la adquisición de cuatro alpacas como prueba piloto, y el experimento resultó exitoso, contando en la actualidad con más de 38 ejemplares.

En la sociedad actual, las granjas en España atraviesan diversos desafíos y cambios, estos son una combinación de factores económicos, sociales y medioambientales. Con la creciente conciencia que existe con el medioambiente la manera de consumo está cambiando y se valora más la sostenibilidad, trazabilidad y el bienestar animal en las decisiones de compra lo que ha llevado a un aumento en la demanda de productos orgánicos, locales y de origen ético. Por lo que la fibra de alpaca encaja con los patrones que se buscan en la actualidad. No solo resalta por su calidad y suavidad, sino también por su impacto positivo en el medio ambiente. El color natural de la fibra de alpaca demuestra la autenticidad de la fibra, eliminando la necesidad de tintes perjudiciales para la salud y el medio ambiente. En un mundo donde la moda rápida ha causado contaminación y agotamiento de recursos, elegir alpacas es un paso hacia la sostenibilidad. En comparación con otros animales de pastoreo, las alpacas requieren menos agua y emiten menos gases de efecto invernadero, lo que significa que la cría responsable de estas criaturas tiene un menor impacto ambiental. (Nelson, 2023)

El objetivo de esta investigación es analizar el estado actual de la agricultura en España, la imagen y comunicación que la granja transmite a sus clientes, su funcionamiento, y el tipo de clientes al que se dirige para garantizar la rentabilidad de la empresa. Es fundamental mantenerse al día con las tendencias actuales de comunicación que emergen en el sector.

Además, esta investigación tiene un componente personal significativo, ya que los emprendedores y propietarios de la empresa son mi padre y su esposa. Esto me brinda la oportunidad de contribuir directamente al crecimiento del negocio mediante la mejora de sus estrategias de comunicación.

La investigación busca proporcionar una comprensión profunda del entorno agrícola español contemporáneo, evaluar y optimizar la imagen y las prácticas de comunicación de la granja, y diseñar estrategias efectivas para atraer y retener a clientes rentables, todo ello basado en un enfoque actualizado y adaptado a las tendencias modernas del mercado.

1.2 Objetivos

Para llevar a cabo esta investigación, se han establecido una serie de objetivos centrados en la comunicación y en la evaluación de la imagen que proyecta *Alpacas de la Tierruca* como empresa. Estos objetivos también abordan la estrategia que debe implementarse con sus clientes para fomentar el crecimiento y éxito de la granja.

- Analizar en qué consiste el proceso de emprendimiento.
- Evaluar la percepción que tienen tanto el público objetivo como el público en general sobre la empresa.
- Determinar qué valores representa la empresa y qué atributos de sus productos o servicios la diferencian de la competencia.
- Analizar la presencia de la empresa en internet, incluyendo su sitio web, redes sociales y otros canales digitales relevantes. Y qué tipo de tono se está siguiendo para acercarse a los clientes.
- Estudiar a las empresas competidoras en el sector de la ganadería de alpacas, evaluando sus estrategias de comunicación.

- Intentar mejorar sus estrategias de cara al futuro, se proporcionarán sugerencias basadas en los resultados obtenidos, con el objetivo de ajustar y mejorar la estrategia de comunicación de la empresa. Continuando así con el impulso del crecimiento y éxito de *Alpacas de la Tierruca*.

1.3 Metodología

La metodología que se aplicará en este proyecto de investigación será la recopilación de datos posibles y análisis para obtener una comprensión de la información, la cual se utilizará para generar conclusiones que conduzcan a soluciones para los objetivos establecidos anteriormente.

En primer lugar, se hará una revisión de la literatura académica y los estudios de caso relacionados con la comunicación en el sector agrícola y ganadero, así como en la gestión de la imagen de marca. Una vez que tengamos los conocimientos teóricos vamos a analizar la empresa y su entorno, incluyendo su historia, identidad, cultura, así como su misión, visión y valores, objetivos comerciales y posicionamiento.

Se llevará a cabo una investigación de mercado con el propósito de comprender a los clientes, sus necesidades, preferencias y comportamientos en relación con la compra de productos y la visita a la granja. En términos de comunicación, se realizará una revisión exhaustiva de los tipos de mensajes y publicaciones, analizando el mensaje que se pretende transmitir a través de cada uno de ellos. Además, se ha efectuado un análisis detallado de la página web y de las redes sociales, tales como *Instagram* y *Facebook*, observando la forma en que se expresan, el tipo de lenguaje utilizado (ya sea más coloquial o formal), la interacción con los seguidores y, lo más importante, el tipo de información que se proporciona.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Identidad corporativa

Es desafiante definir y delimitar el concepto de identidad corporativa debido a su constante evolución y a su interrelación con otros términos relacionados. El crecimiento significativo ha llevado a conceptos como identidad organizacional, empresarial o visual, lo que muestra la importancia de la identidad corporativa. Así que, es esencial empezar por definir claramente "identidad" como primer paso para entender estos conceptos relacionados.

En primer lugar, definiremos el término "identidad" utilizando una definición proveniente del diccionario de la Real Academia Española.

Proviene del latín *identitas*, se refiere a:

1. f. Cualidad de idéntico. 2. f. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. 3. f. Conciencia que una persona o colectividad tiene de ser ella misma y distinta a las demás. 4. f. Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca. 5. f. *Mat.* Igualdad algebraica que se verifica siempre, cualquiera que sea el valor de sus variables. (Real Academia Española, 2024)

El concepto de identidad corporativa ha sido abordado y desarrollado por varios expertos, lo que ha dado lugar a una serie de definiciones con matices diferentes. No obstante, a pesar de las diferencias, hay un núcleo común compartido por estas definiciones. Se presentarán definiciones contextualizadas de distintos autores a continuación para enriquecer nuestra comprensión de este concepto.

Identidad Corporativa (IC): Es el conjunto de características principales (aquellas que conforman la esencia), y diferenciadoras de una entidad, con las que se identifica y se distingue de otras organizaciones. (Cucchiari, C. 2019, citado en Joan Costa, 1991)

Identidad Visual Corporativa (IVC): es un repertorio de elementos básicos regulados por un código combinatorio, que reciben el nombre de constantes universales de identidad. Dentro de la IVC se hallan los elementos como Naming, Logotipo, Símbolo, Ambiente Arquitectónico, Lemas, Colores, Tipografías, Sistema de Señalización (Cucchiari, C. 2019)

La Identidad Corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización; pues es la herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación de las empresas, tangibilizando los atributos y valores que la conforman, para así establecer en las diferentes audiencias que la rodean una personalidad única e inimitable. Por ello se cree que es un activo, el cual se encuentra estrechamente ligado al plan de negocios y al mercado que se desea atender (Cucchiari, C. 2019, citado en Pizzolante, 2004).

Ante un mundo saturado de mensajes como el que vivimos y la inmensa oferta de productos, servicios y empresas, las organizaciones deben enfrentar el gran reto de ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos. Es por esto que la imagen que los públicos tienen de la organización se ha vuelto un tema fundamental y, en la medida en que se analice, planifique y gestionen los elementos que pueden incidir en la conformación de esa imagen, estaremos garantizando el éxito o, por lo menos, evitando el fracaso, en la interrelación de nuestras organizaciones con sus grupos de interés. (Capriotti, 2010)

Definir el perfil de una marca o de una imagen corporativa, no es más que tomar decisiones sobre los atributos, es decir, los adjetivos, las características que nosotros pretendemos asignarle a nuestra marca o a nuestra organización. (Capriotti, 2010)

Al buscar los atributos para crear nuestro perfil de identidad, a veces no sabemos por dónde empezar y nos enfocamos excesivamente en lo que dice nuestro público y en sus deseos. Pero según Capriotti, es mucho más sencillo. Él nos narra cómo debemos crear nuestro perfil de identidad:

“El punto de partida es siempre lo que nosotros somos, lo que sabemos hacer y nuestras características esenciales.” (Capriotti, 2010)

La elección de ese conjunto de atributos que se toman de nuestra identidad tienen que basarse en las particularidades de la organización que se adecua a los intereses de los públicos y que se adapte a un entorno cambiante, es decir, ustedes no pueden elegir un atributo porque quieren, tienen que elegirlo porque es un atributo relevante para la organización, pero, además, tiene que ser relevante para los públicos y tiene que poder soportar el paso del tiempo. (Capriotti, 2010)

Por lo que podemos decir a modo de conclusión que la identidad corporativa es fundamental en la gestión estratégica de una empresa, trascendiendo la mera imagen externa y basándose en autenticidad, coherencia y conexión emocional con diversos públicos. Construir y mantener la reputación y el posicionamiento en un entorno empresarial cada vez más competitivo y exigente, es una herramienta poderosa.

2.2 Imagen corporativa

Consultaremos el significado de "imagen" en el Diccionario de la Real Academia Española.

Según esta fuente, el término proviene del latín *imāgo* y se refiere a:

1. f. Figura, representación, semejanza y apariencia de algo. 2. f. Estatua, efigie o pintura de una divinidad o de un personaje sagrado. 3. f. Ópt. Reproducción de la figura de un objeto por la combinación de los rayos de luz que proceden de él. 4. f. Ret. Recreación de la realidad a través de elementos imaginarios fundados en una intuición o visión del artista que debe ser descifrada, como en las monedas en enjambres furiosos. (Real Academia Española, 2024)

Al principio, el término "imagen corporativa" puede ser malinterpretado, ya que podría dar a entender únicamente los aspectos visuales de la organización, como sus colores corporativos. Si nos limitamos a esta percepción, estaríamos confundiendo la imagen con la identidad

visual corporativa. Por consiguiente, antes de definir y delimitar adecuadamente el concepto de imagen corporativa, es crucial llevar a cabo un análisis inicial fundamentado en la definición de "imagen".

Al explorar más a fondo este concepto, se revela la definición de imagen pública “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad” (Real Academia Española, 2024)

De cierta manera, este concepto se aproxima más a lo que entendemos como imagen corporativa. Utilizaremos las ideas expuestas por Capriotti, Kotler y Keller para contextualizar mejor este concepto.

“Es por esto que la imagen que los públicos tienen de la organización se ha vuelto un tema fundamental y, en la medida en que se analice, planifique y gestionen los elementos que pueden incidir en la conformación de esa imagen, estaremos garantizando el éxito o, por lo menos, evitando el fracaso, en la interrelación de nuestras organizaciones con sus grupos de interés.” (Capriotti, 2010).

Este autor la define como “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.”(Capriotti, 1999, p.30).

Según este autor, establecer una identidad corporativa sólida es clave para diferenciarse y brindar un valor adicional a los diferentes públicos de una organización, ofreciendo soluciones y beneficios que resultan fundamentales en sus procesos de toma de decisiones. La construcción de esta identidad no ocurre únicamente por la empresa, sino que surge a partir de las percepciones, experiencias y relaciones que los públicos desarrollan con la organización a lo largo del tiempo. Es un flujo activo en el cual la empresa y sus partes interesadas trabajan juntas para establecer la imagen que representa su identidad corporativa, demostrando de esta manera la constante interacción entre la compañía y sus grupos externos.

"La percepción de la imagen corporativa puede diferir entre diferentes grupos de stakeholders, lo que subraya la importancia de la gestión proactiva de la reputación empresarial." (Kotler & Keller, 2009).

"Una imagen corporativa sólida puede servir como un activo estratégico importante que diferencie a una empresa en un mercado competitivo." (Kotler & Keller, 2009).

Alinear de manera consistente las acciones y comunicaciones con los valores de la marca es fundamental para gestionar esta imagen, ya que esto garantiza una reputación positiva y destacada en el mercado. Esta es una tarea en continuo movimiento que necesita ser supervisada constantemente para ajustarse a las expectativas variables y conservar la confianza del cliente, lo cual contribuye al éxito duradero de la empresa.

2.3 Cultura corporativa

La cultura empresarial engloba los valores, creencias, comportamientos y normas que determinan el funcionamiento de una organización y sus relaciones tanto internas como externas. La cultura tiene un impacto en la toma de decisiones, el trabajo colaborativo, la atención al cliente y la gestión de desafíos; se puede comparar a la personalidad de una empresa (Villafañe, 1998); Con el paso del tiempo, la cultura evoluciona y se transmite a través de las acciones y la comunicación tanto de los líderes como de los empleados. Cada organización posee una cultura singular que se fundamenta en sus propios valores y métodos, lo cual la distingue de las demás. La cultura empresarial es indispensable ya que incide en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, además de tener influencia en la habilidad de atraer y conservar talento, así como en su imagen dentro del mercado. (Pursell,2024)

La cultura corporativa se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y símbolos compartidos que definen la esencia de una organización. Según Villafañe (2002), la cultura corporativa incluye aspectos tanto visibles como aquellos que residen en el inconsciente corporativo. Es una forma común de pensar y actuar que facilita la coordinación y la toma de decisiones dentro de la empresa.

Etkin y Schvarstein (1995) destacan que la cultura corporativa comprende los modos de pensar, creer y actuar dentro de un sistema, incluyendo formas de interacción comunicativa y liderazgos internos, que se transmiten y mantienen en el grupo a través de la imitación,

interacción y aprendizaje (Marcó,2010). Esta cultura se manifiesta en los comportamientos y preferencias compartidas, creando un marco de referencia común aceptado por los miembros de la organización.

Además, la cultura corporativa incluye los valores organizativos, que abarcan desde las creencias y supuestos básicos compartidos hasta las normas y prácticas diarias. Esta cultura es una estructura social que afecta a cómo los miembros de la organización perciben y reaccionan ante diversos acontecimientos y desafíos. Los líderes desempeñan un papel crucial en la formación y mantenimiento de la cultura corporativa al transmitir los valores y expectativas organizacionales a través de su comportamiento y decisiones.

La cultura corporativa también puede influir en la satisfacción y motivación de los empleados, así como en su compromiso y lealtad hacia la organización. Una cultura corporativa positiva y coherente puede mejorar la cohesión del equipo y la eficiencia operativa, mientras que una cultura disfuncional puede generar conflictos internos y afectar negativamente el rendimiento global de la empresa. (Marcó,2010)

Villafañe (2002) resalta que la cultura corporativa actúa como un mecanismo de control interno, donde las normas y valores compartidos sirven para guiar el comportamiento de los miembros y asegurar que las acciones individuales estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Esta dimensión invisible pero potente de la organización crea un sentido de identidad y pertenencia entre los empleados, lo que puede resultar en una mayor capacidad de adaptación y resiliencia frente a los cambios del entorno. (Marcó,2010)

En conclusión, la cultura corporativa es una dimensión fundamental de cualquier organización, influenciando todos los aspectos de su funcionamiento, desde la toma de decisiones y la resolución de problemas hasta la interacción entre los empleados y la percepción externa de la empresa.

2.4 Emprendimiento

“Un emprendimiento es un negocio iniciado y desarrollado de manera independiente. El proyecto puede estar a cargo de una o más personas que se consideran emprendedores.”(De Azkue, 2023)

“La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur que, a su vez, deriva del latín prenderé y significa “intentar” y hace referencia a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta. En la actualidad se refiere a una nueva empresa o proyecto que inicia una persona o grupo de personas por cuenta propia.” (De Azkue, 2023)

Este término se refiere al inicio o desarrollo de un nuevo proyecto o negocio. Según diversos autores, el emprendimiento es un campo dinámico que se encuentra en la intersección de la economía, la gestión y otras ciencias sociales. Wiklund, Davidsson, y Audretsch (2011) destacan su importancia en estos ámbitos, mientras que Cassis y Minoglou (2005) lo consideran un elemento crítico en el sistema económico desde la perspectiva de la economía clásica. Schumpeter, un destacado teórico en este campo, sostiene que el espíritu empresarial es el motor principal del desarrollo económico, con la innovación como su componente central (Schumpeter, 1951, citado en Lordkipanidze, Brezet, & Backman, 2005). Por otro lado, la escuela austriaca define el emprendimiento como la búsqueda de oportunidades, considerándolo una fuerza equilibradora del mercado. (Rodríguez, 2016).

Además, el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) afirma que el emprendimiento implica el proceso de materializar oportunidades con un enfoque creativo y es un factor fundamental para el desarrollo económico, además de ser un generador de cambio e innovación. GEM investiga la dinámica emprendedora en múltiples países y revela que la actividad emprendedora temprana está vinculada a un mayor desarrollo económico. Sin embargo, Alvarez y Barney (2014 citado en Rodríguez, 2016) señalan que la actividad empresarial no siempre conduce al crecimiento económico, especialmente en contextos de pobreza extrema.

En este sentido, Schumpeter (1943) menciona que la función del emprendedor es explotar un invento o una posibilidad tecnológica que genere nuevos productos o servicios, nuevas formas de producción, fuentes de suministro de materias primas y formas de organización que revolucionen el patrón de producción establecido. Por su parte, Ras y Vermeulen (2009) describen al emprendedor como alguien que identifica una necesidad en el mercado, toma decisiones sobre recursos humanos, financieros y materiales, y asume riesgos, siendo recompensado por beneficios económicos (Rodríguez, 2016).

2.5 Las granjas en España

Actualmente, las granjas en España desempeñan un papel primordial dentro de la economía y sociedad del país. Estas explotaciones agrícolas y ganaderas no solo son una fuente crucial de alimentos, sino que también desempeñan un papel esencial en la protección del medio ambiente, la generación de empleo en las áreas rurales, y la preservación de las tradiciones culturales. Las granjas españolas están constantemente adaptándose y evolucionando en un contexto caracterizado por cambios tecnológicos, desafíos medioambientales y fluctuaciones en los mercados globales. (Castro, 2023) En este apartado quiero detallar en qué estado se encuentran:

“Durante los años cincuenta en España predominaba la “agricultura tradicional”, esta se dividía en una parte destinada a la producción mercantil y otra destinada a la subsistencia familiar. El ganadero solía ser el propietario de todo el sistema productivo y la familia constituía la mano de obra. Por otro lado existían grandes explotaciones capitalistas que no contaban con un gran desarrollo tecnológico y por lo tanto su principal recurso era el trabajo asalariado. La comercialización de todos estos productos se hacía principalmente en mercados locales, mientras que el abastecimientos de las zonas urbanas estaba gestionado por la burguesía, quienes normalmente no tenían relación directa con el sector productivo” (Rodríguez Zúñiga, Ruis Huerta, & Soria Gutiérrez, 1980 citado en Amigó Francés, 2019).

Con la llegada de las nuevas tecnologías, la producción y la manera de explotar el campo, ha cambiado. Cada vez es más frecuente encontrar sistemas de alimentación automatizada, monitoreo de salud animal y gestión de datos. Estos avances contribuyen a optimizar la eficacia y rendimiento de las granjas ganaderas. La utilización de fuentes de energía renovable, como la implementación de paneles solares y sistemas que generan biogás, está en aumento con el objetivo de disminuir gastos y mitigar el impacto medioambiental. (Fernando Héctor, 2011)

En relación con la regulación y las normativas que se aplican en España, es importante destacar que estas se encuentran en constante evolución para adaptarse a las necesidades actuales del sector agrícola y ganadero. Según un artículo del Gobierno de España, la cría de animales está regulada por rigurosas normativas tanto a nivel europeo como nacional, las cuales se enfocan en el bienestar animal, la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente. Es imprescindible cumplir con estas regulaciones para operar de manera legal y poder acceder a mercados internacionales. Las granjas dependen en gran medida de los programas de subvenciones y ayudas del gobierno y la Unión Europea, como por ejemplo la Política Agraria Común (PAC), para mantener su viabilidad económica. (Ballesteros, 2024)

Además, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente se han convertido en factores cruciales en la gestión de las granjas contemporáneas. En la actualidad, se promueve la adopción de prácticas ganaderas sostenibles destinadas a reducir el impacto ambiental, tales como la gestión adecuada del estiércol y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, ha ganado relevancia la ganadería ecológica, que se enfoca en la producción libre de productos químicos y en la garantía del bienestar animal. (Roma, 2013)

Podemos decir que a la hora de la compra de productos, la demanda de productos cárnicos y lácteos en el mercado interno es alta. Sin embargo, las exportaciones desempeñan un papel crucial, particularmente hacia la Unión Europea y Asia. Las marcas de calidad, como el sistema DOP (Denominación de Origen Protegida) y el sistema IGP (Indicación Geográfica Protegida), desempeñan un papel fundamental en la distinción y aumento del valor de los productos ganaderos.

2.6 Mercados de agricultores

“Los Mercados de Agricultores son espacios públicos donde los agricultores y elaboradores artesanales de alimentos acuden regularmente a vender sus productos directamente al consumidor en puestos desmontables. Lo que singulariza a estos mercados es que los vendedores han elaborado también los alimentos y, por tanto, hay una relación directa entre el productor y el consumidor. Es por esto, por lo que a veces también se les denomina Mercados de Productores. No deben confundirse con los Mercadillos Callejeros donde los vendedores suelen adquirir los alimentos a un mayorista, con frecuencia en un Mercado, para venderlo posteriormente en su puesto del mercadillo.” (Gómez,2012)

Los Mercados de Agricultores en España enfrentan una crisis debido a varios factores clave. El envejecimiento de los agricultores y la falta de interés de los jóvenes en continuar con este trabajo, han resultado en una preocupante falta de relevo generacional en la agricultura familiar. La creciente presencia de revendedores, que adquieren productos de intermediarios para venderlos en los mercados, está desplazando a los agricultores auténticos. Esta situación no solo genera malestar entre estos últimos, al ver cómo los revendedores les quitan clientes, sino que también incentiva a algunos a dedicarse a la reventa, una actividad más rentable que la propia producción agraria; En conjunto, estos factores están llevando a la desaparición y pérdida de dinamismo de los Mercados de Agricultores en España, poniendo en riesgo su continuidad y vitalidad.

"Los mercados que no cuentan con agricultores jóvenes presentan un futuro bastante pesimista. Ayuntamientos como el de Vitoria no encuentran agricultores o elaboradores artesanos que quieran acudir y parecen existir dos únicos escenarios: la desaparición del mercado, o la aceptación de la reventa." (Gómez,2012)

Según este autor, se ha propuesto un plan para revitalizar y fortalecer los Mercados de Agricultores en España, el cual incluye varias medidas clave. Primero, se recomienda que los productores lleguen a un consenso sobre las normas internas de funcionamiento de los mercados para asegurar su cohesión y buen funcionamiento. También es esencial sensibilizar y obtener el apoyo de los ayuntamientos para fortalecer la agricultura familiar y promover la participación de los agricultores. Se recomienda la designación de un gerente para la gestión

de los mercados, cuya función sea coordinar las actividades, fomentar la participación tanto de los productores como de los consumidores, y garantizar el cumplimiento de las normativas establecidas. Por último, se propone una participación activa de todos los actores involucrados en una Comisión del Mercado, incluyendo productores, consumidores, ayuntamientos y otros actores relevantes, para asegurar una gestión participativa y eficaz. Estas medidas buscan fomentar la venta directa de productos locales y frescos, revitalizar la economía local y asegurar la sostenibilidad de los Mercados de Agricultores en España.

2.7 Artesanía

“Hoy podemos decir que lo artesanal está cobrando más valor que nunca. Atrás se está quedando el consumo globalizado por las grandes marcas que han desarrollado una economía nada sostenible a nivel social y ambiental. La sociedad ya está cansada de encontrar en cualquier parte del mundo lo mismo. Ya estés en Barcelona, Nueva York, Tokio o Dublín, en sus calles encontramos las mismas tiendas de ropa, comercios de ocio, restaurantes o cafeterías...” (Rodríguez, 2020)

En un mundo cada vez más globalizado, donde la economía está dominada por la industrialización y la producción en grandes cantidades, se vuelve aún más relevante valorar el trabajo artesanal y preservar las técnicas tradicionales. El enfoque de este trabajo es resaltar la relevancia de preservar las técnicas artesanales, específicamente en una granja que cría alpacas para obtener fibra.

La producción de fibra de alpaca es no solo una fuente crucial de ingresos para muchas comunidades rurales, sino también un símbolo importante de identidad cultural y tradición. Las comunidades que producen estos productos aseguran la calidad de los mismos mediante el uso de técnicas ancestrales de hilado, tejido y teñido, las cuales han sido transmitidas a lo largo de generaciones y reflejan su saber y patrimonio cultural.

En este estudio se destaca cómo combinar técnicas tradicionales con innovaciones modernas puede aumentar el valor de los productos artesanales, permitiéndoles competir en mercados

globales y ser sostenibles tanto económica como ambientalmente. También se investiga de qué manera estos métodos artesanales, al ser practicados mayormente por mujeres que viven en zonas rurales, fomentan su autonomía y promueven el crecimiento sostenible de sus comunidades.

Tomando como referencia el proyecto "Somos Fibra" de Marcela Duhalde y la experiencia del grupo LASUMA, se resalta lo importante que es preservar la tradición artesanal en la fabricación de fibra, a través de un análisis detallado de iniciativas exitosas. Estos casos son una muestra de cómo el uso adecuado de las técnicas tradicionales, junto con un enfoque justo y sostenible hacia el mercado, puede generar beneficios tanto a nivel local como global.

El proyecto LASUMA es una iniciativa que agrupa a artesanas textiles de ocho distritos en la región de Buenos Aires, bajo el apoyo del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). Este proyecto tiene como objetivo empoderar a mujeres rurales mediante el agregado de valor a la producción textil artesanal, promoviendo la diferenciación y creación de una identidad colectiva para los tejidos y lanas de la región bonaerense. LASUMA, en colaboración con la marca "Somos Fibra", busca proyectar sus productos al mercado internacional, manteniendo técnicas ancestrales respetuosas del ambiente y alineándose con el concepto de Precio Justo.

No solamente se resguarda el patrimonio cultural al preservar estas prácticas, sino que también se brinda una oportunidad para impulsar el crecimiento económico y la independencia de las comunidades rurales. De esta manera, el objetivo de este trabajo es ahondar en la importancia del mantenimiento de las tradiciones artesanales y su impacto en la producción de fibra de alpaca. Asimismo, se propone un modelo que puede ser reproducido y personalizado para diversas zonas rurales a nivel global.

El objetivo de este estudio es explorar más a fondo la significancia del mantenimiento de las tradiciones artesanales y su impacto en la producción de fibra de alpaca. Se propone un modelo que puede ser implementado y modificado para adaptarse a diversos entornos rurales a nivel mundial.

El mantenimiento de técnicas ancestrales en la producción de textiles, como las aplicadas por el grupo LASUMA, no sólo preserva la cultura y las tradiciones locales, sino que también

asegura productos únicos y de alta calidad. Estas técnicas incluyen el hilado artesanal, el tejido a dos agujas, crochet y en telar, y el teñido con procesos tradicionales.



Figura 1. Feria “Fibratex” Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Feria “Fibratex” Fuente: Elaboración propia

“Apostó al fortalecimiento de artesanos y artesanas rurales que trabajan a partir de recursos naturales autóctonos con la aplicación de técnicas ancestrales respetuosas del ambiente y en el marco del Precio Justo”. (Ischia,2021).

La integración de nuevas tecnologías y el diseño contemporáneo con técnicas tradicionales no solo agregan valor a los productos artesanales, sino que también permiten su inserción en mercados globales. Esto es evidente en la colaboración con INTA/Diseño para desarrollar una identidad colectiva y un portafolio de productos innovadores y sostenibles.

INTA/Diseño es una unidad especializada dentro del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en Argentina, cuyo principal objetivo es agregar valor a los productos de la Agricultura Familiar mediante estrategias de diseño. Esta área colabora estrechamente con artesanos y productores rurales para desarrollar productos con una identidad colectiva que destaque sus características únicas y tradicionales.

INTA/Diseño proporciona asistencia técnica a artesanos y productores rurales para mejorar la calidad y presentación de sus productos, creando y fortaleciendo marcas colectivas como "Somos Fibra", que agrupan productos de diversas comunidades rurales bajo una identidad común. Además, promueven la innovación tecnológica y organizacional en los procesos de producción artesanal y ofrecen capacitación en técnicas de diseño y producción para empoderar a los productores y mejorar su competitividad en el mercado. También ayudan a los productores a acceder a mercados más amplios, incluyendo mercados internacionales, mediante estrategias de marketing y venta en línea.

“El agregado de valor a la producción artesanal textil posibilita el reposicionamiento de la mujer rural mediante la valorización del trabajo en el ámbito doméstico y de sus saberes” (Ischia,2021).

Los proyectos como "Somos Fibra" y las iniciativas de LASUMA no solo promueven la sostenibilidad económica y ambiental, sino que también empoderan a las mujeres rurales, dándoles autonomía económica y personal. Esto contribuye al desarrollo local y fomenta el arraigo de las familias en sus comunidades rurales.

“El objetivo inicial del proyecto, fue generar ingresos para la familia, pero se ha avanzado mucho más allá. Permitió abordar la igualdad de géneros al convertirse en un espacio de empoderamiento para un grupo de mujeres, que de este modo ganaron en autonomía personal y económica y superaron roles históricamente establecidos” (Ischia,2021).

La fibra de alpaca, conocida por su calidad y propiedades únicas, es ideal para aplicar técnicas artesanales tradicionales. La trazabilidad de la fibra y los procesos artesanales aseguran un producto final de alta calidad y valor agregado.

“Se adoptó un sistema de trazabilidad de la fibra, que establece la identificación de su origen. Se protocolizaron los procesos de hilado artesanal con ruecas diseñadas también por INTI; de tejido a dos agujas, crochet y en telar, y de teñido” (Ischia,2021).

La comercialización de productos de fibra de alpaca a través de plataformas como “Somos Fibra” no sólo añade valor económico, sino que también promueve la cultura y las tradiciones de las comunidades rurales a nivel global.

“La imposibilidad de reunirse debido al contexto por la pandemia por COVID-19 ha impuesto adaptaciones a otras formas de encuentro para no interrumpir la actividad y sostener no sólo la comercialización, sino también la producción y los aspectos organizacionales del grupo” (Ischia,2021).

2.8 Sostenibilidad

Anteriormente, hemos expuesto que el sector ganadero en España desempeña un papel significativo en la contribución económica nacional y que está adaptándose y evolucionando ante los cambios tecnológicos y medioambientales. Sin embargo, persiste un notable impacto ambiental en este sector.

El concepto de *sostenibilidad* ha adquirido una relevancia creciente en diversos ámbitos de la sociedad en los últimos años. Este término se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer las suyas propias.

“Podemos encontrar diversas definiciones de este concepto, todas muy parecidas. Siguiendo a Roch y col. (2022) podría decirse que la sostenibilidad es una cualidad que permite que los

sistemas productivos puedan satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las futuras en ninguno de sus ámbitos: económico, social y ambiental.” (Ramos, 2024)

Según dice Antonio Callejo Ramos, en su artículo *“Sostenibilidad en las granjas de vacuno de leche”* publicado por la revista Frisona Española. Muchos que hablan de la sostenibilidad se centran en una sostenibilidad ambiental como actividad económica, como por ejemplo la producción económica. Pero este concepto va más allá.

Que la ganadería pueda seguir su continuidad sólo será posible si se garantiza su sostenibilidad económica. *“Si la actividad ganadera deja de ser rentable para las personas que viven de ella, se puede provocar su abandono y, con ello, un enorme perjuicio sobre los factores y sociales relacionados” (Ramos, 2024).* Todo ello se vincula con la necesidad de abordar la creciente preocupación por el impacto ambiental y ético de la producción animal.

Por lo tanto, cualquier cambio en el sistema de producción, como nuevas leyes y regulaciones, debe tener en cuenta su impacto en la sostenibilidad económica para evitar afectar negativamente el rendimiento. Actualmente, hay grandes manifestaciones de agricultores y ganaderos en toda la Unión Europea, quienes están sacando sus tractores a las carreteras para protestar, contra las condiciones que dificultan su capacidad para ganarse la vida a través de actividades cruciales como la producción de alimentos. (Soler, 2024)

“El Acuerdo Verde, como última propuesta de la UE, apuesta por el desarrollo de una economía limpia y circular. Desde esta política se deriva la Estrategia “De la Granja a la Mesa” y la de Biodiversidad o la economía circular. Esta estrategia es un nuevo enfoque integral en la forma en que la UE, en nombre de los propios ciudadanos europeos, valoran la sostenibilidad de los alimentos, de forma que incorporan objetivos, no sólo ambientales, sanitarios y sociales, sino incluso éticos en lo referente al modo en cómo se producen los alimentos. Con esta estrategia de producción de alimentos en la UE, no sólo deberán ser seguros, abundantes, nutritivos y de alta calidad, sino que deberán ser producidos también de forma sostenible.” (Ramos, 2024).

Por otro lado, no se menciona nada sobre asegurar que la producción sea rentable para los agricultores y ganaderos. De hecho, se impone un límite al tamaño máximo de las granjas.

Asimismo, existe una contradicción al restringir el uso de fertilizantes y pesticidas, ya que estas limitaciones pueden dificultar la producción abundante de alimentos.

“El problema es que todo esto cuesta dinero, y mucho. Y el consumidor no parece muy dispuesto a contribuir a este mayor coste. Producimos y consumimos los alimentos que, con toda certeza, son los más seguros del mundo, pero estamos dispuestos a consumir los que proceden de otras latitudes con menos exigencias de todo tipo con tal de pagar menos. Con una huella de carbono mucho mayor (aunque solo sea por el transporte transoceánico) que los producidos aquí, en nuestras granjas.” (Ramos, 2024).

Hemos podido observar que la ganadería es crucial para el suministro de alimentos y la conservación del medio rural, así como para la economía de muchas familias. Por lo que el sector debe adoptar soluciones innovadoras para enfrentar desafíos sociales inmediatos, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el mantenimiento de la salud y bienestar animal. Aunque la ganadería ha evolucionado globalmente para satisfacer la creciente demanda de alimentos de origen animal, los países desarrollados, como el nuestro, han incorporado tecnologías que mejoran la eficiencia en toda la cadena de valor.

3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA

3.1 Historia de la empresa

Antes de iniciar esta investigación es necesario hacer un breve repaso por la historia de la empresa y cómo surgió la idea; La historia se remonta al año 2012 cuando la empresa en la que trabajan Francisco Yedra y Pilar Fortes les comunica que van a despedir a 198 trabajadores de su planta. “La dirección de Teka Industrial ha comunicado hoy a los representantes del comité de empresa la presentación de un expediente de regulación de empleo (ERE) que supondrá el despido de 198 trabajadores de la fábrica de Santander, prácticamente la mitad de la plantilla, que es de 415 personas.” («Teka Industrial despedirá a 198 Trabajadores de Su Planta de Santander», 2012); Disponían de un terreno en Llanos de

Penagos, ubicado en Cantabria, donde residen. Deseaban utilizarlo para generar ingresos y contribuir a la economía familiar. En este contexto, un día mi padre vio un reportaje en la televisión sobre Perú que le inspiró. Decidió hacer realidad esta inspiración mediante la creación de una ganadería de alpacas. A partir de ahí contactaron con Alison, una mujer que con su marido tenían una granja de alpacas en Cantabria y visitaron otras tres en Francia, donde hicieron su primera compra. Reflexionaron extensamente sobre la idea y en todo momento se negaban a criar otro tipo de animales, ya que casi todos conllevan a resultados desagradables, como por ejemplo tener que sacrificarlos. En cambio, para esto las alpacas eran una especie ideal ya que solo se les esquila la lana una vez al año para venderlo o elaborar productos; Compraron cinco alpacas hembras preñadas, para comenzar con la cría de alpacas. Al comenzar con la cría, se encontraron con un gran problema. En la mayoría de las ganaderías, los animales se crían principalmente para fines gastronómicos, como la producción de leche, carne y queso. Sin embargo, las alpacas solo proporcionaban lana, y ellos no sabían cómo llevar a cabo esta actividad.

A esto se le añadió que en el primer año de compra, a los tres meses se les murió una cría y el resto que nacieron fueron machos, por lo que eso era un problema ya que con los machos no puede seguir criando. Aún con estos problemas, en este primer año encontraron varios clientes que les comprarán la fibra, no ganaron demasiado con ello pero tampoco tuvieron pérdidas, con lo que ganaron pudieron cubrir todos los gastos veterinarios y de alimentación de ese año. Se inscribieron a todo tipo de cursos para comenzar aprender, fueron a varias ciudades de España como Madrid, Barcelona, Bilbao y Asturias. Ahí pudieron aprender las distintas tareas artesanas. Aprendieron a seleccionar, lavar, cardar e hilar la fibra de alpaca. También se apuntaron a talleres donde se les enseñaba a esquila, para poder ser ellos quienes hicieran todo el proceso.

Durante el segundo año, optaron por dividir la producción, una parte fue procesada de forma artesanal, mientras que el resto fue enviado a una hilatura para su transformación en hilo, listo para la venta. Adicionalmente, aprendieron a utilizar el telar y la técnica de tejido de la fibra. Comenzaron a asistir a ferias de animales en Francia. Fuera de España, los criadores de alpacas son vistos como profesionales reconocidos. Su participación en estas ferias les permitió establecer valiosos contactos y les ayudó a ganar reconocimiento entre los criadores de alpacas en Inglaterra y Francia.

A lo largo de estos años, comenzaron a hacerse conocidos en Cantabria, especialmente por la mención de la palabra "alpaca". Debido a la novedad de su iniciativa, el periódico regional de Cantabria, "El Diario Montañés", les realizó una entrevista, así como otros reportajes para Televisión Española. En las ferias a las que asistían, presentaron animales en concursos de calidad tanto de animales como de fibra, ganando varios premios y dándose cuenta de la alta calidad de su ganadería. Estas fueron buenas noticias. A lo largo de estos años, han incrementado su número de animales y han obtenido beneficios económicos suficientes para sustentarse y contribuir a la economía familiar.



Figura 3. Antes de la granja. Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Después de la granja Fuente: Elaboración propia

En este año 2024, empezaron a producirse cambios, ya que antes el único punto económico que utilizaban era el de la venta de producto y animal , pero en este año decidieron ir más allá y sacarle más rentabilidad a este negocio. Para ello, se pusieron manos a la obra y montaron un lugar donde poder impartir cursos de formación para personas que quisieran aprender lo que ellos aprendieron en su día, también visitas para que las personas pudieran conocerlos y vivir la experiencia de un día en una granja de alpacas. Comenzaron también a moverse más en redes sociales, para alcanzar a más personas y que pudieran contactar con ellos.

3.2 Concepto y características de la empresa

Somos una ganadería textil de cría de alpaca. Obtener fibras naturales es una apuesta de futuro para dejar de contaminar nuestro planeta con textiles sintéticos elaborados con petróleo y plásticos. La fibra de alpaca es biodegradable al 100% y no contamina. Nuestra ganadería de alpacas es 100% innovación en la ganadería tradicional. Alpacas de la Tierruca ha conseguido la distinción de la marca de Calidad Rural. Valles Pasiegos, de Cantabria, trabajamos de forma ecológica, sostenible con el entorno, con la alimentación y el cuidado de las alpacas. (Alpacas de la Tierruca - Granja de alpacas en Cantabria, 2023).

Alpacas de la Tierruca es una ganadería que ofrece una fibra auténtica con colores naturales, sin necesidad de utilizar tintes perjudiciales para la salud y el medio ambiente. En un mundo donde la moda rápida ha causado contaminación y agotamiento de recursos, elegir alpacas es un paso hacia la sostenibilidad. En comparación con otros animales de pastoreo, las alpacas requieren menos agua y emiten menos gases de efecto invernadero, lo que significa que la cría responsable de estas criaturas tiene un menor impacto ambiental.

3.3 Tipo de cliente

Tras haber realizado un análisis de la empresa de *Alpacas de la Tierruca* y la evolución de su historia, he podido observar que tienen unos clientes que comparten el gusto por la naturaleza.

Por lo general, los clientes que acuden a la granja son personas que buscan una experiencia única y auténtica, además de exclusiva, que les permita conocer las características que este animal ofrece, así como las distintas actividades que se desarrollan en la granja. Muchos de ellos son turistas nacionales que quieren disfrutar de un día en el campo y salir de sus rutinas diarias. El cliente de *Alpacas de la Tierruca* cumple una serie de características, que nos llevan a delinear su perfil de manera más precisa.

Por lo tanto, tal y como se viene exponiendo, el perfil de *Alpacas de la Tierruca*, se puede clasificar en una persona de un rango de edad de entre 20 y 50 años, la cual valora la naturaleza, los entornos rurales, la tranquilidad que se puede encontrar en el campo, así como, un gran aprendizaje y experiencias únicas, donde poder conocer al animal, sus comportamientos, cuidado, y la producción de la fibra. También son personas que buscan una interacción social donde poder disfrutar del tiempo con amigos o familiares. Para aprovechar la oportunidad de adquirir productos locales y artesanales.

Tras realizar este pequeño análisis, se ha podido clasificar el tipo de cliente de la siguiente forma:

- Clientes nacionales: Estos clientes pertenecen al mismo país que la empresa los cuales buscan una experiencia turística para conocer los distintos lugares de España. Suelen ser jóvenes, adultos con y sin familia y valoran los entornos rurales y experiencias diferentes que les saquen de la rutina y sacar un aprendizaje.
- Clientes culturales: Estos clientes buscan en el ocio una experiencia cultural. Comprender otro tipo de tradiciones e interactuar socialmente con sus familias o amigos. Suelen ser adultos, que les gusta visitar museos, espectáculos o eventos culturales.

- Clientes de naturaleza: Estos clientes disfrutan de los entornos naturales, buscan disfrutar de la naturaleza y actividades al aire libre, también que busquen esa tranquilidad que les puede proporcionar el campo. Suelen ser familias con niños que buscan desconexión del estrés que les produce el ambiente urbano.
- Clientes de negocios: Estos clientes buscan productos para sus negocios, es decir buscan hilos o fibra para utilizarlo en sus proyectos por motivos laborales, así como la compra de animales para comenzar un negocio. Suelen ser adultos de cualquier edad y buscan la compra de productos.

3.4 Visión, misión y valores

La visión, misión y valores de un negocio tienen elementos fundamentales que guían la gestión estratégica y operativa. La visión se basa en un objetivo aspiracional en un gran espacio, definiendo el futuro deseado para la organización. En cambio, la misión define el propósito actual de la empresa, especificando qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Los valores, en cambio, son principios fundamentales que orientan el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones dentro de la empresa. La importancia de estos conceptos radica en su capacidad para alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos, manteniendo a todos los miembros de la organización enfocados y motivados

Cómo menciona Calpena (2023) en su tesis doctoral “Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España”. Los autores Johnson, y Acholes, realizaron una aclaración de los términos misión y visión en su libro “Dirección Estratégica” (2001)

“una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización”. (Johnson y Acholes 2001, citado en Calpena 2023)

Definieron estos términos como:

“Misión: Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los *stakeholders*”.

Según (Pérez, 2022) Los *stakeholders* es una palabra que se traduce como “grupos de interés” o “grupos interesados”. Son todas aquellas personas y colectivos que están interesados, de un modo u otro, en nuestra empresa.

“Este término existe desde hace mucho tiempo, concretamente desde 1984. Nació de la mano de R. Edward Freeman, quien indicó en su libro “Strategic Management: a stakeholder approach” que los stakeholders se deben valorar en distintos sentidos a la hora de realizar un plan de negocio y, a día de hoy, también un plan de marketing digital, por poner un ejemplo actual.” (Pérez, 2022)

“Visión: Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización”.

A continuación expondré la misión, visión y valores de *Alpacas de la Tierruca*:

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
MISIÓN	Criar alpacas de alta calidad en un entorno natural y sostenible, producir fibras de primera categoría y promover prácticas agrícolas responsables es nuestra misión. Prometemos proporcionar productos derivados de alpaca que respeten el bienestar animal, el medio ambiente y brindar una experiencia educativa y enriquecedora para nuestras comunidades.

<p>VISIÓN</p>	<p>Destacar como líderes en la industria de criar alpacas y producir fibras, siendo reconocidos por nuestra alta calidad, innovación y compromiso con la sostenibilidad. Buscamos aumentar nuestra influencia positiva en el medio ambiente y las comunidades locales, con el objetivo de ser reconocidos a nivel internacional por nuestras prácticas agrícolas éticas y nuestros productos de alpaca.</p>
<p>VALORES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad: Damos prioridad a las prácticas agrícolas y de cría que protejan y mejoren el medio ambiente, garantizando un futuro saludable para las generaciones futuras. 2. Bienestar Animal: Nos comprometemos a garantizar la salud y el bienestar ético de nuestras alpacas mediante prácticas responsables y respetuosas. 3. Calidad: Nos enfocamos en producir y ofrecer productos de alpaca de la más alta calidad porque estamos comprometidos con la excelencia. 4. Innovación: Siempre estamos buscando nuevas maneras de mejorar nuestras prácticas y productos, utilizando tecnologías avanzadas e innovadoras.

	<p>5. Comunidad: Promovemos la creación de empleos, ofrecemos educación y fomentamos una economía rural sostenible para impulsar el desarrollo y bienestar de las comunidades locales.</p> <p>6. Transparencia: Mantenemos una comunicación abierta y sincera con nuestros clientes, empleados y socios mientras operamos con integridad y honestidad.</p> <p>7. Educación: Trabajamos duro para enseñar a nuestros clientes y comunidad sobre la importancia de la sostenibilidad, el bienestar animal y las ventajas de usar fibra de alpaca.</p>
--	---

Tabla 1. misión, visión y valores. Fuente: Elaboración propia

3.5 Identidad visual corporativa

Alpacas de la Tierruca cuenta con una identidad visual corporativa que se distingue por su logotipo, los colores y la tipografía utilizados en todos sus materiales de comunicación y marketing. La identidad visual fue realizada a mano alzada por el creador de la empresa. Más adelante veremos más detalles al respecto.

La identidad visual corporativa de *Alpacas de la Tierruca* representa de manera simbólica y estratégica los valores esenciales que caracterizan a la empresa. Lo que busca es diferenciarse

en el mercado, esta identidad tiene como objetivo establecer una conexión profunda con la historia y el entorno cultural de la granja la cual se encuentra en Cantabria.

El logotipo representativo de *Alpacas de la Tierruca*, combina elementos tradicionales con la actividad central de la granja. La imagen muestra a una mujer pasiega, representada como un símbolo de los valles pasiegos de Cantabria. Ella se encuentra erguida sobre una sección en forma estilizada del mapa del pueblo de Llanos de Penagos, donde está situada la granja. En vez de contener productos agrícolas tradicionales, el cesto en su espalda lleva una alpaca. La granja se caracteriza por la mezcla de tradición e innovación, lo cual simboliza esta imagen.

Los colores seleccionados para la identidad visual de *Alpacas de la Tierruca* han querido reflejar la naturaleza y el entorno rural de Cantabria. Los tonos predominantes son el verde, representando el pueblo de donde se encuentra la granja, Llanos de Penagos (Cantabria), la vegetación abundante, y el marrón, evocando la tierra y la autenticidad rural. Se complementan con acentos en blanco y beige, simbolizando la pureza y la lana de las alpacas.

Se asegura que la identidad visual se mantenga de forma uniforme en todos los materiales de *marketing* y comunicación, tales como tarjetas de presentación, folletos, sitio web, señalización en la granja y empaques de productos. Todos los elementos tienen una coherencia visual que refuerza la marca y garantiza que los valores de la empresa se transmitan claramente en todos los momentos de interacción con el público.

El símbolo central de la mujer pasiega con alpacas en el cesto muestra cómo se fusionan la tradición local y la cría innovadora de estos animales. La elección de la mujer pasiega es un reconocimiento a la cultura y las tradiciones de Cantabria, mientras que el uso de alpaca simboliza el cambio hacia prácticas más respetuosas con el medio ambiente en la granja. El logotipo destaca el vínculo con la comunidad local y la identidad geográfica de la empresa al incluir el mapa de Llanos de Penagos.

La tipografía empleada en el logotipo "*Llanos de Penagos*" es sans-serif que proyecta un estilo desenfadado y cercano. Las letras tienen un grosor uniforme y bordes suavemente

redondeados, lo que les confiere un aspecto moderno y pulcro. Los caracteres presentan un ligero sesgo, otorgando así una sensación de movimiento y fluidez al texto.

Podemos destacar las propiedades que presenta este tipo de fuente Sans-serif: tiene aspecto contemporáneo y fácil de leer se debe a la falta de serifas en los extremos de las letras. Además de grotescas, las letras presentan una estructura simple y sin adornos excesivos, manteniendo proporciones equilibradas y consistentes. Y por último geometría, las letras parecen haber sido diseñadas a partir de figuras geométricas simples como: círculos y rectángulos, lo que ayuda a hacerlas claras y fáciles de leer.

Debido a su legibilidad y habilidad para transmitir un mensaje de manera clara y efectiva, esta tipografía resulta apropiada para ser utilizada en un logotipo. El uso de una fuente sans-serif moderna e informal indica que la marca busca transmitir una imagen cercana, simpática y actual. Además, la forma redondeada y suave de las letras puede transmitir tanto las características del producto (fibra de alpaca) como la esencia natural de la empresa.

La elección de la tipografía en el logotipo "*Llanos de Penagos*" es fundamental para la imagen de marca. Al optar por una tipografía sans-serif con características amigables y modernas, lo que quisieron buscar fue transmitir varios mensajes importantes:

1. El nombre de la marca se vuelve fácilmente reconocible y memorable gracias a la claridad de su tipografía. En un logotipo, la primera impresión y la facilidad de lectura son cruciales.
2. Las formas delicadas y curvas pueden transmitir la suavidad y el aspecto natural de la fibra del alpaca, creando un vínculo visual con el producto estrella de la marca. Esto fortalece la identidad de la marca al demostrar su aprecio por la calidad genuina y el proceso artesanal.
3. La inclinación sutil de las letras genera una impresión de movimiento y vitalidad, lo cual puede transmitir la originalidad y entusiasmo característicos de la empresa. Es relevante comunicar que la empresa aprecia las tradiciones, pero también se enfoca en el futuro y la modernización.

ALPACAS DE LA TIERRUCA



Figura 5. Identidad visual. Fuente: Elaboración propia

3.6 Posicionamiento de la empresa

La estrategia clave de *Alpacas de la Tierruca* es su posicionamiento, ya que este define cómo se diferencia en el mercado y se conecta con su público objetivo. En esta sección, se detallan los elementos singulares que influyen en la percepción y competitividad de la empresa.

La actividad principal de *Alpacas de la Tierruca* se concentra en un sector específico del ámbito agrícola y turístico, que consiste en la crianza de alpacas y el fomento del turismo rural. A diferencia de otras granjas que se enfocan en productos tradicionales, alpacas de la Tierruca se destaca por ofrecer una experiencia única que combina el turismo con la venta de productos, algunos incluso hechos a mano. Alpacas de la Tierruca se destaca entre otras granjas al brindar una propuesta de valor que va más allá de sólo producir alimentos, ofreciendo a sus clientes una experiencia auténtica y completa.

Esta empresa tiene mucha presencia en el mercado nacional, atrayendo viajeros de España que buscan experiencias únicas y auténticas, posicionado la red a un alto nivel no solo a nivel nacional si no también internacional, ya que han asistido a ferias de animales en Francia, donde han sido reconocidos por ganaderos de alpacas profesionales franceses e ingleses. Pero sobre todo en España, está la suerte de que aún no hay muchas granjas de Alpacas y en este aspecto pueden destacarse.



Figura 6. Concursó Deuxième Prix. Fuente: Asociación francesa de llamas y alpacas.



Figura 7. Concursó Troisième Prix. Fuente: Asociación francesa de llamas y alpacas.

En las últimas décadas, al haberse reducido la actividad ganadera por el poco relevo generacional, ha habido a la vez un aumento en el tamaño de las ganaderías, ya que muchos han tenido que intensificar su producción para poder sobrevivir. En algunos casos, este crecimiento ha resultado en la aparición de macrogranjas, que concentran una gran cantidad de actividad en un área relativamente pequeña. Esta situación tiene aspectos positivos y negativos: por un lado, crea empleo y atrae población, lo que podría traducirse en un crecimiento económico futuro; por otro lado, genera preocupaciones sobre la gestión de residuos y la sobreexplotación de recursos. De todas formas, el crecimiento debe ser siempre sostenible, tanto medioambiental como socialmente, promoviendo el equilibrio y la diversidad social.

Por lo que para *Alpacas de la Tierruca*, esta situación representa una ventaja, ya que su enfoque no se centra en ser una instalación de gran escala, sino en ser una explotación de tamaño reducido que se dedica a la cría de alpacas y a la obtención sostenible de su fibra. En este sistema, los animales se encuentran en libertad y la lana se comercializa tanto para artesanos locales como para la industria textil. También se dedican a la venta de animales para otros ganaderos que estén interesados en iniciar sus propia cría de alpacas.

Alpacas de la Tierruca está dentro de la organización de Valles Pasiegos que destacan a la granja como productores artesanales y su distintivo de calidad rural. Esta organización se define como:

“La Red Cántabra de Desarrollo Rural es una asociación sin ánimo de lucro que busca poner en marcha iniciativas que persigan el desarrollo de las zonas rurales de Cantabria. Nace en el año 2002 bajo el lema ‘Cantabria Rural’ fomentando iniciativas europeas, nacionales y regionales entre los entonces seis Grupos de Acción Local de Cantabria (Asón-Agüera, Saja-Nansa, Campoo-Los Valles, País Románico -Interterritorial-, Liébana y Pisueña-Pas-Miera) que gestionaban las iniciativas europeas de Desarrollo Rural Leader+ y PRODER en Cantabria. Con la metodología LEADER como principal referencia, se gesta una asociación que trata de desarrollar las comarcas rurales de Cantabria a partir de sus propios recursos y potencialidades.” (Historia de Naturea Cantabria, 2020).

Esta organización ayuda al desarrollo de empresas de la zona, aportándoles una ayuda económica de fondos europeos. Este certificado de concesión les acreditó el 27 de marzo de 2015 que *"Alpacas de la Tierruca"* ha sido autorizada para usar la Marca de Calidad Territorial *"Calidad Rural. Valles Pasiegos"*. Esta concesión se otorgó después de que la granja fuera evaluada positivamente por el Comité de Gestión y Control de la Marca y ratificada por la Junta Directiva de la Asociación para la Promoción y Desarrollo de los Valles Pasiegos. Esto implica una evaluación positiva de que la granja cumple con los parámetros de calidad económica, social y ambiental establecidos por la asociación.



Figura 8. Certificado de concesión. Fuente: Valles Pasiegos

4. PLAN DE MEDIOS

4.1 Identidad corporativa

Tanto el logotipo, como el nombre conforman la identidad corporativa y deben ser coherentes con los valores e imagen de la marca. El nombre de la empresa *Alpacas de la Tierruca* está formado por la combinación del nombre del animal que se cría en la granja (Alpaca) y de (de la Tierruca) de donde está situada, de donde proviene que es propio de Cantabria.

4.2 Folletos

Tal y como se puede ver en el **Anexo 6**, *Alpacas de la Tierruca* cuenta con una serie de folletos que distribuye a sus clientes y en las ferias a las que asisten, como los mercados. Estos folletos permiten que los clientes puedan llevar la información a sus casas, para conocer más sobre la empresa y sus productos, fomentando así visitas y compras futuras.

4.3 Comunicación

Dentro de la empresa de *Alpacas de la Tierruca*, la comunicación juega un papel fundamental en la gestión de la imagen y las relaciones públicas de la empresa. Es responsable de asegurar una comunicación efectiva tanto interna como externa.

Con la comunicación se transmiten mensajes clave de la empresa de manera coherente y estratégica. Trabajan para asegurarse de que la información que se comparte en los medios de comunicación llegue al público, sea precisa y esté alineada con la visión y los valores de la empresa.

4.3.1 Tono de la comunicación

El tono de la cuenta de Instagram de *Alpacas de la Tierruca* es cálido y amigable, con un enfoque en la cercanía y la conexión emocional con sus seguidores. Las publicaciones muestran imágenes vibrantes y atractivas de las alpacas y la granja, a menudo acompañadas de descripciones informativas y entusiastas que resaltan las actividades diarias, la interacción con los visitantes y el entorno natural. Además, hay un claro énfasis en la sostenibilidad y la educación sobre el cuidado de las alpacas y la vida rural, creando una atmósfera acogedora y didáctica.

Usan un estilo conversacional que invita a la interacción, con frases cortas y directas que facilitan la lectura y comprensión. A menudo, utilizan un tono positivo y entusiasta, reflejando la pasión por su trabajo y el amor por las alpacas. El lenguaje también es descriptivo y educativo, proporcionando información sobre las actividades de la granja, el cuidado de los animales y la sostenibilidad.

4.3.2 Redes sociales

La empresa ha logrado crear una comunidad sólida y comprometida a través de plataformas como *Instagram* y *Facebook*. Utiliza sus redes sociales para mantener a los clientes informados sobre los cursos formativos, visitas y productos. Publican actualizaciones sobre eventos a los que asisten o de las experiencias de sus propios seguidores y cualquier otra información relevante. Y también comparten contenido exclusivo como entrevistas que les realizan los medios, videos detrás de escena y fotos del equipo, lo que permite a los seguidores sentirse más cerca de y ser parte de la experiencia.

La interacción con los seguidores es otro aspecto destacado de la gestión de *Alpacas de la Tierruca* en redes sociales. La propia empresa responde a los comentarios de los seguidores, muestra su gratitud por el apoyo y participa en conversaciones con los clientes. Esto crea un sentido de cercanía y conexión entre el club y sus seguidores, generando una relación más sólida y duradera.

Utilizan las redes sociales para promover la marca y generar emociones positivas en sus clientes. La empresa posee una cuenta personal @alpascantabria. En la cuenta se cuida detalladamente el contenido que se sube. Estas cuentas están completamente activas tanto en *Instagram*, como *Facebook*, la cual es @Alpacasdelatierruca. Cabe destacar que es en la plataforma de Instagram dónde más seguidores tienen. La cuenta oficial posee 5153 de seguidores, seguido de la cuenta de *Facebook* que cuenta con 3199 seguidores. (Recogido el 4 de Junio de 2024)

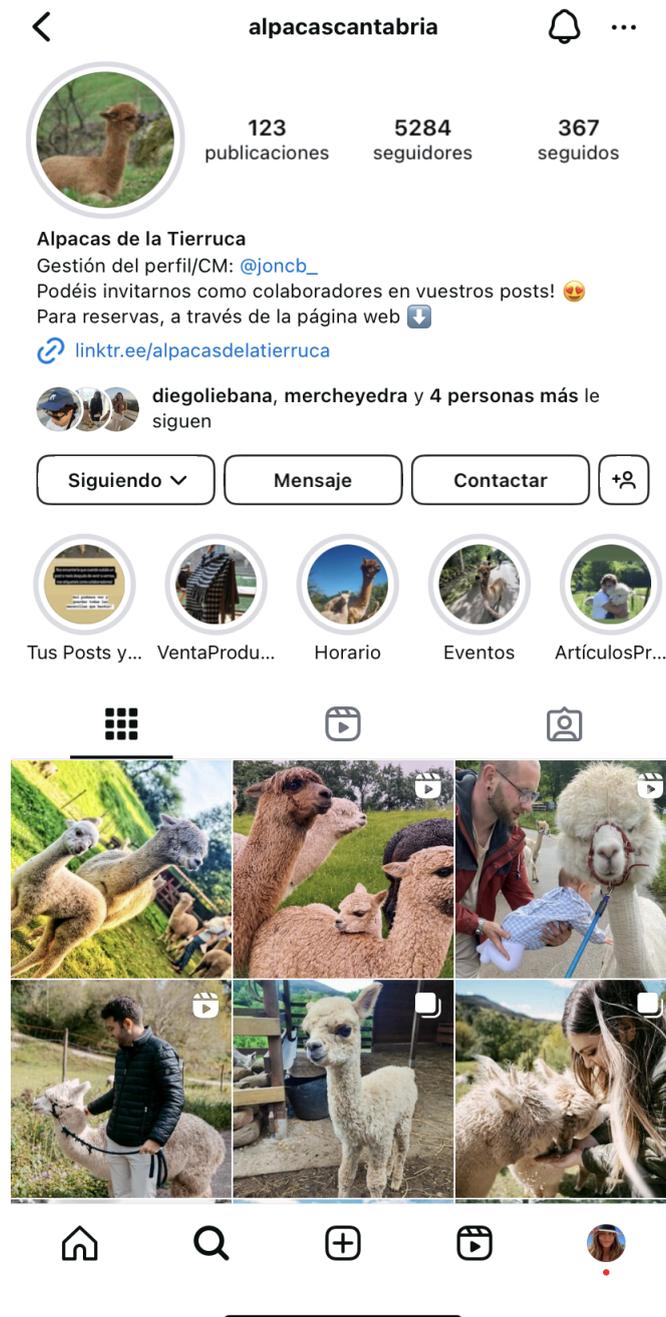


Figura 9. Perfil de Instagram @alpascasdelatierruca. Fuente: Instagram

El contenido que se expone en Instagram también forma parte de la interacción con los seguidores. Gracias a la nueva función de etiquetado de Instagram, muchos seguidores y clientes comparten publicaciones, incluyendo videos y fotos, en las que invitan a "Alpacas de la Tierruca" como colaboradores. Esta función permite que las publicaciones aparezcan en ambos perfiles, ampliando el alcance y la visibilidad.

Los clientes, al crear y compartir su propio contenido, no solo muestran su experiencia y satisfacción, sino que también generan una auténtica promoción de los productos y servicios de "Alpacas de la Tierruca". Estas colaboraciones refuerzan la comunidad en torno a la marca, fomentando un sentido de pertenencia y una mayor conexión con el público.



The image shows a screenshot of a Facebook profile for 'Alpacas de la Tierruca'. At the top, the Facebook logo is on the left and an 'Entrar' button is on the right. Below this is a profile picture featuring two alpacas, with a circular inset showing a person in a dark jacket interacting with an alpaca in a field. The profile name 'Alpacas de la Tierruca' is displayed in bold, followed by '2801 Me gusta · 3229 seguidores'. The bio reads: 'Somos ganaderos en una granja de alpacas, especializados en la cría de alpacas, venta de animales, reproducción, cubrición con sementales, consultoría y apoyo a ganaderos, cursos de formación y alojamiento de animales.' Below the bio is a blue 'Seguir' button with a plus icon and a grey menu button with three dots. A navigation bar contains 'Publicaciones', 'Información', 'Fotos', 'Vídeos', and 'F'. Under the 'Detalles' section, it shows 'Página · Granja' with an information icon and the website 'alpacasdelatierruca.es' with a link icon.

Figura 10. Perfil de Facebook @alpacasdelatierruca. Fuente: Facebook

A través de sus redes sociales, difunden contenido que exalta la dulzura y hermosura de las alpacas, haciendo hincapié en su filosofía enfocada en preservar el medio ambiente, proteger

a los animales y mantener un compromiso firme con la naturaleza. Comparten con sus seguidores momentos únicos y emocionantes de sus alpacas, desde las visitas y actividades que realizan con sus clientes, hasta la llegada de las nuevas crías. Todo esto ayuda a crear un vínculo especial con su comunidad, quienes comparten los valores que tiene la empresa, por el bienestar animal y la preservación del medio ambiente. Además, resaltan sus prácticas agrícolas sustentables y los beneficios de los productos provenientes de la alpaca, como su lana, fomentando un estilo de vida consciente y comprometido con el medio ambiente.

4.3.3 Página web

La página web de *Alpacas de la Tierruca* (<https://alpacasdelatierruca.es/>) es accesible para todo el mundo y ofrece una amplia gama de información sobre la granja. Desde el primer vistazo, el diseño del sitio web transmite cercanía y conexión con la naturaleza, utilizando colores suaves y naturales, además de imágenes que muestran las alpacas en donde se encuentran, paisajes verdes. La navegación se caracteriza por su intuición, centrándose en brindar una experiencia excepcional al usuario y destacando tanto la artesanía de alta calidad de los productos como el compromiso con la sostenibilidad.

En la página de inicio, se destacan los servicios que ofrecen, así como información para conocer quiénes son, permitiendo a los seguidores ver de antemano su compromiso con la sostenibilidad y la calidad rural. Asimismo, se destaca una sección dedicada a dudas para ayudar a otros a crear su granja de alpacas, y las apariciones que han tenido en medios. También incluyen un blog con artículos sobre el cuidado de las alpacas y los beneficios de sus productos, y una tienda en línea donde se pueden adquirir productos exclusivos de alpaca.

El menú principal presenta una variedad de secciones, como la historia, la tienda, servicios, nosotros, FAQ, fotos y contacto. Esto hace que sea fácil para cada visitante explorar y buscar contenido específico. La página principal cuenta con los datos de contacto y enlaces a redes sociales, garantizando que la información relevante sea siempre fácilmente accesible.

Otra característica sobresaliente del sitio web es la tienda oficial en línea. Los clientes tienen la posibilidad de adquirir diversos productos de *Alpacas de la Tierruca*, tales como hilos, tarjetas regalo para visitar nuestra granja, nórdicos, almohadas y cojines. Los productos se

exhiben de forma atractiva y vienen con descripciones detalladas, lo que hace que la experiencia de compra en línea sea segura y fácil.

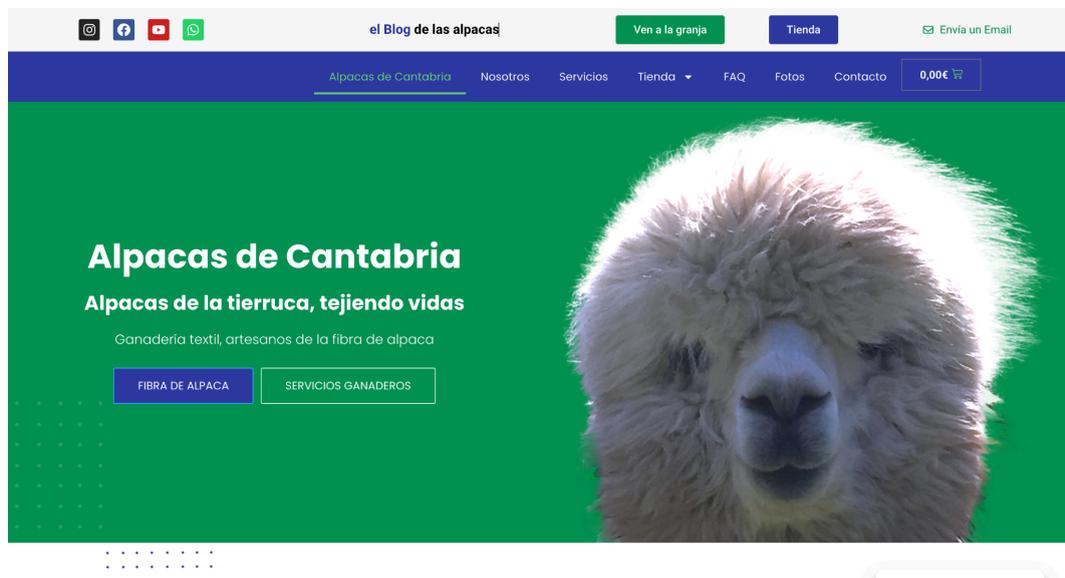


Figura 11. Página web <https://alpacasdelatierruca.es/>. Fuente: Página web

4.4 Divulgación

Alpacas de la Tierruca ha participado activamente en diversas ferias y ponencias, lo que les ha permitido darse a conocer y generar interés en su proyecto. Entre los eventos destacados se encuentra su participación en ferias como Biotierruca en Cantabria y Biocultura en Bilbao y Madrid. En estos eventos, *Alpacas de la Tierruca* ha ofrecido charlas informativas sobre sus prácticas sostenibles y su enfoque en el ecoturismo, captando la atención de numerosos asistentes interesados en la agricultura ecológica y el bienestar animal.

Además de su presencia en ferias, *Alpacas de la Tierruca* también ha sido invitada a compartir su experiencia en el ámbito académico. Recientemente, ofrecieron una charla a los estudiantes de la Universidad de CESINE durante una mesa redonda sobre emprendimiento. Esta intervención permitió a los estudiantes conocer de primera mano los retos y

oportunidades del emprendimiento en el sector agrícola y sostenible, inspirando a una nueva generación de emprendedores.

Estas actividades no solo han aumentado su visibilidad, sino que también han fortalecido su reputación como líderes en prácticas sostenibles y educación sobre el ecoturismo. La participación en estos eventos es una parte integral de su estrategia para expandir su alcance y consolidar su posición en el mercado.



Figura 12. Mesa Redonda de emprendimiento rural. CESINE. Fuente: Elaboración propia



Figura 13. Cartel Biocultura. Fuente: Elaboración propia

4.5 Presencia en medios

La granja de alpacas ha sido destacada en varios medios de comunicación. Su primera aparición fue en RTVE, en el programa España Directo, el 24 de febrero de 2014, con una entrevista y reportaje sobre la granja ubicada en Llanos de Penagos, Cantabria. El 25 de mayo de 2016, el mismo programa cubrió el esquilado de alpacas y el valor de su fibra de lujo. También aparecieron en Europa Press el 16 de abril de 2015, en un artículo sobre su distintivo de calidad rural Valles Pasiegos. Además, han sido mencionados en el periódico local, Diario Montañés, en dos ocasiones. La primera fue el 20 de febrero de 2019, cuando contaron cómo se lanzaron a este proyecto empresarial. La segunda fue el 23 de marzo de 2024, donde explicaron que realizan visitas y brindan a los visitantes información detallada sobre los animales.

Valles Pasiegos, a través de sus artículos y guías, destaca a *Alpacas de la Tierruca* como productores artesanales, subrayando su distintivo de calidad rural. Esta organización les brinda una plataforma valiosa para promocionar sus productos y servicios, facilitando una mayor visibilidad y reconocimiento en el mercado.

Valles Pasiegos les proporciona publicidad y también les ofrece soporte en la mejora continua de las prácticas sostenibles y en la adopción de nuevas tecnologías que incrementen la

eficiencia y calidad de la producción. Este apoyo integral ayuda a *Alpacas de la Tierruca* a fortalecer su marca, a atraer a un público más amplio y a consolidarse como un referente en la producción artesanal de alta calidad.

Gracias a esta colaboración, no solo logra una mayor proyección de su labor y productos, sino que también se beneficia de las iniciativas y recursos proporcionados por Valles Pasiegos, asegurando así un desarrollo sostenible y una presencia significativa en el mercado rural y artesanal.



Figura 14. Grabación de Televisión Española . Fuente: Elaboración propia



Figura 15. Grabación de Televisión Española . Fuente: Elaboración propia

4.6 Servicios

4.6.1 Visitas

En la granja como hemos podido mencionar en anteriores puntos, además de dedicarse a la cría de alpacas y la obtención de su valiosa fibra, ofrecen una experiencia única para aquellos que deseen disfrutar y aprender del mundo textil y ganadero, así como pasar un agradable rato en la naturaleza. La visita guiada tiene una duración aproximada de dos horas. Al llegar, reciben a los clientes en sus instalaciones, en concreto un cúpula donde realizan la charla. Durante la recepción, se explicarán con la ayuda de una presentación los diversos conceptos relacionados con las alpacas, tales como sus costumbres, características y alimentación. También se les proyecta un video demostrativo sobre la esquila de alpacas.

Posteriormente, les dirigen a la zona donde habitan las alpacas. Aquí, tienen la oportunidad de pasear, alimentar, tocar, fotografiar y disfrutar de la compañía de estos animales. Además, se les da una explicación detallada sobre el proceso textil, desde la esquila del animal hasta la obtención del hilo. Esta explicación incluye una demostración del uso de la rueca, el marcado

y el telar, así como una exhibición de los productos realizados con la fibra de alpaca, tales como mantas, bufandas y gorros. Para culminar la visita, se presentará una exhibición de diversos productos elaborados con la fibra de alpaca y otros materiales.

La visita no es exclusiva para cada grupo; puede completarse hasta llenar el aforo. El precio para familias y grupos (con otras personas) es de 12€ por adulto (12 años o más) y 6€ por niño menor de 12 años. Recomendamos informarse previamente sobre la asistencia de niños menores de 5 años a este tipo de eventos. Los precios para colegios, grupos infantiles, grupos de adultos, talleres con niños y adultos, y celebraciones, deben consultarse directamente con la ganadería.

*“La ganadería textil de alpacas **no es una granja escuela**, somos una ganadería familiar de alpacas que procesa su fibra desde la esquila, creando el hilo y el **diseño de telas** resucitando el viejo oficio de las **tejedoras**. En nuestra granja no solamente verás los animales de la ganadería, sino que aprenderás sobre una forma de vida y un arte ancestral como es el hilado, realizar telas con telares, labores de punto con hilo de máxima calidad. También podrás realizar talleres y formación relacionada con el mundo de las fibras naturales (animales y vegetales).”* (Alpacas de la Tierruca - Granja de alpacas en Cantabria, 2024).

“Tras conocer el mundo de la alpaca en nuestra granja, cambiará tu manera de ver el mundo del consumo textil. Queremos compartir nuestros conocimientos tanto de ganadería como de artesanía sostenible como medio de vida.” (Alpacas de la Tierruca - Granja de alpacas en Cantabria, 2024).



Figura 16. Visitas. Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Visitas. Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Cursos de formación

Además de realizar visitas para familias y colegios. Ofrecen una variedad de cursos de formación para aquellos interesados en adentrarse en el mundo ganadero de las alpacas o que deseen profundizar en diversas técnicas textiles. Estos cursos están diseñados tanto para principiantes como para quienes buscan perfeccionar sus habilidades.

Algunos de los cursos que se realizan son de hilado, tintes, fieltro y telar. En estos cursos, los participantes aprenden técnicas tradicionales y modernas de hilado, la aplicación de tintes naturales, y la elaboración de productos de fieltro y telar. Pilar, la dueña de la empresa y experta artesana les guía paso a paso, desde la selección de la fibra hasta la creación de las piezas textiles.

Por otro lado también ofrecen curso de esquila y manejo de alpacas, dirigido a quienes desean adquirir conocimientos prácticos sobre la esquila de alpacas y el manejo adecuado de estos animales. En él aprenden las técnicas correctas para esquilar de manera eficiente y segura, así como el cuidado sanitario y la alimentación adecuada de las alpacas.

Y por último, el curso de monta y manejo sanitario, enfocado en la crianza y el cuidado integral de las alpacas, este curso abarca desde la monta y reproducción hasta la gestión sanitaria. Los participantes reciben formación sobre prácticas de manejo, prevención de enfermedades y el mantenimiento de un entorno saludable para los animales.



Figura 18. Taller de Hilado. Fuente: Elaboración propia

5. PROPUESTA DE MEJORA

Con el objetivo de potenciar el crecimiento y éxito futuro de *Alpacas de la Tierruca*, se propone una estrategia de mejora enfocada en optimizar la imagen de la empresa en las redes sociales. Esta estrategia busca aumentar la visibilidad y el atractivo de la granja, mostrando de manera más efectiva las actividades y valores únicos que ofrece.

Para diversificar los contenidos en Instagram, se sugiere publicar una variedad de imágenes que reflejen todas las actividades realizadas en la granja, incluyendo cursos de formación, talleres y eventos especiales. Compartir fotografías y vídeos de los cursos de hilado y otras formaciones, acompañadas de descripciones que resalten la experiencia de los participantes, es fundamental. Además, es importante mostrar los concursos y premios obtenidos por la granja, sobre todo donde se les premia por la calidad económica, social y ambiental, así como entrevistas y apariciones en medios de comunicación. Esto no solo aumentará la credibilidad y prestigio de la empresa, sino que también atraerá a un público más amplio y diverso.

La visibilidad y promoción de actividades es otro aspecto clave. Publicar historias y *posts* sobre las charlas y eventos a los que la granja es invitada, subrayando la importancia de estos

eventos para el crecimiento personal y profesional de los jóvenes emprendedores, contribuirá a dar una imagen dinámica y comprometida. Asimismo, es crucial resaltar la sostenibilidad de las prácticas agrícolas y de cuidado animal, compartiendo imágenes del paisaje, los huertos y los animales, así como las ferias de biocultura a las que asisten. Esto atraerá a un público interesado en la sostenibilidad y el ecoturismo.

Fomentar el *engagement* y la participación del público es esencial para crear una comunidad activa y leal. Promover una interacción constante con los seguidores a través de concursos, encuestas y preguntas en las historias ayudará a fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia. Asimismo, incentivar a los visitantes a compartir sus propias experiencias en la granja utilizando un hashtag específico incrementará la visibilidad y generará contenido auténtico y atractivo.

Finalmente, es importante mantener una comunicación coherente y atractiva. Utilizar un tono cercano y auténtico que refleje la pasión y dedicación de *Alpacas de la Tierruca* por el bienestar animal y la educación sostenible es fundamental. Asimismo, asegurar una estética visual coherente y agradable en todas las publicaciones ayudará a que el feed de Instagram sea visualmente atractivo y refleje los valores de la empresa.

Implementar estas mejoras en la estrategia de comunicación digital permitirá a *Alpacas de la Tierruca* fortalecer su presencia en las redes sociales, atraer a un público más amplio y comprometido, y destacar como un referente en el sector del ecoturismo y la sostenibilidad.

6. CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha examinado cómo *Alpacas de la Tierruca* ha logrado destacarse en el mercado mediante la singularidad de sus productos, algunos de los cuales son hechos a mano, creando una conexión emocional con sus clientes. La marca ha demostrado que la atención al detalle, la calidad y la colaboración con los clientes son esenciales para el

éxito en la industria textil. Podemos afirmar que esta marca ha logrado transmitir su identidad única y valores a través de sus creaciones, consolidando una notable presencia en el mercado y resaltando la importancia de la artesanía en un mundo globalizado.

Sobresalir de alguna forma en un mercado tan competitivo demuestra que la autenticidad y la conexión emocional con los clientes son elementos clave para el éxito. Su enfoque en la artesanía y la colaboración con los clientes no solo ha fortalecido su presencia en el mercado, sino que también ha subrayado la importancia de la creatividad y la atención al detalle en la industria textil moderna.

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo expresar las motivaciones detrás de la marca, destacar la artesanía, el emprendimiento y el trabajo manual que implica la creación de sus productos, así como resaltar la singularidad y el valor de lo tradicional.

7.BIBLIOGRAFÍA

Asale, R.-., & Rae. (2023). *individuo, individua* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la Lengua Española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/individuo>

Asale, R.-., & Rae. (2023). *imagen* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la Lengua Española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/imagen?m=form>

Alpacas de la Tierruca - Granja de alpacas en Cantabria. (2023, 22 octubre). *Ganadería de Alpacas en Cantabria - Alpacas de la Tierruca*. Alpacas de la Tierruca - Ganadería de Alpacas de Cantabria - Granja de Alpacas, Cría y Venta de Alpacas, Fibra de Alpaca Esquilada y Derivados. <https://alpacasdelatierruca.es/>

Alpacas de la Tierruca - Granja de alpacas en Cantabria. (2024, 27 abril). *Ven a la granja de alpacas - Alpacas de la Tierruca - Ganadería de Alpacas de Cantabria*. Alpacas de la Tierruca - Ganadería de Alpacas de Cantabria - Granja de Alpacas, Cría y Venta de Alpacas, Fibra de Alpaca Esquilada y Derivados.
<https://alpacasdelatierruca.es/reservas/>

Alpacas de la Tierruca | Valles Pasiegos. (s. f.). Valles Pasiegos.
<https://www.vallespasiegos.eu/productores/alpacas-de-la-tierruca/>

Amigó Francés, M. d. I. M. (2019). *Estudio sobre el impacto ambiental del sector ganadero en España*. Repositorio Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28522>

Alpacas de la Tierruca. (2014, 25 febrero). *Alpacas de la tierruca, RTVE 24 de febrero del 2014* [Video]. YouTube.  Alpacas de la Tierruca, RTVE 24 de Febrero del 2014

Ballesteros, Á. (2024, 21 de mayo). *El Gobierno aprueba aplicar norma europea de alimentación de animales de granja con piensos de origen animal*. europapress.es.
<https://www.europapress.es/economia/noticia-gobierno-aprueba-aplicar-norma-europea-alimentacion-animales-granja-piensos-origen-animal-20240521134045.html>

Cucchiari, C. (2019). *IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora*. Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.
https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

Calpena, R. M. (2023). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.
<https://doi.org/10.5821/dissertation-2117-94094>

Capriotti, P. (2010). *Branding corporativo: Gestión estratégica de la identidad corporativa*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5466032>

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Imagen%20Corporativa.pdf>

Castro, C. (2023, 8 de marzo). *Publicada en el BOE la nueva normativa para mejorar el bienestar animal en las granjas*. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-publicada-boe-nueva-normativa-mejorar-bienestar-animal-granjas-20230308122728.html>

Callejo Ramos, A. (2024, 20 de marzo). *Sostenibilidad en las granjas de vacuno de leche*. Revistafrisona.com. <https://www.revistafrisona.com/Noticia/sostenibilidad-en-las-granjas-de-vacuno-de-leche>

De la Candelaria Brito Nieves, M. (2022, 2 junio). Qué es el método de prueba y error. *Qué!* <https://www.que.es/2022/06/02/que-es-metodo-de-prueba-y-error/>

De Azkue, I. (2023, 17 febrero). *Emprendimiento - Concepto, importancia y características*. Concepto. <https://concepto.de/emprendimiento/>

El Gobierno aprueba la aplicación en España de la normativa europea sobre alimentación de animales de granja con piensos de origen animal. (2024). <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-gobierno-aprueba-la-aplicaci%C3%B3n-en-espa%C3%B1a-de-la-normativa-europea-sobre-alimentaci%C3%B3n-de-animales-de-granja-con-piensos-de-origen-animal/tcm:30-683737>

Europa Press. (s. f.-a). Alpacas de la Tierruca obtiene el distintivo «Calidad Rural. Valles Pasiegos». *europapress.es*.

<https://www.europapress.es/cantabria/cantabria-infinita-00662/noticia-cantabria-alpacas-tierruca-obtiene-distintivo-calidad-rural-valles-pasiegos-20150416151947.html>

Fernando Héctor, A. (2011). *La tecnología y la producción agrícola*. SEDICI - Repositorio de la Universidad Nacional de La Plata. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/27813>

Gallego, J. V. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=303424>

Gómez, J. R. M. (2012). *Mercados de agricultores en España: diagnóstico y propuesta de actuación*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4042752>

Historia de Naturea Cantabria. (2020, 19 febrero). Naturea Cantabria. <https://redcantabrarural.com/rcdr/red-cantabra/quienes-somos/>

Ischia, C. M. (2021). *Alianza virtuosa LASUMA – Somos Fibra. Artesanas textiles desde su saber local se proyectan al mundo*. Inicio. <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/10454>

Ley de bienestar animal: estos son los derechos de los animales. (2023). Abogados Legalitas. <https://www.legalitas.com/actualidad/ley-de-bienestar-animales>

Marcó, D. M. (2010, 3 de junio). *Vista de Identidad e imagen en Justo Villafañe*. Revistas indexadas - Pontificia Universidad Javeriana. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2540/1809>

Moreno, D. C. R. (2016). *Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5850542>

Nanta, Paz, L. G. M., & Ángel, R. M. (2023, 3 marzo). *Sostenibilidad en granja: un modelo certificado y práctico*. DIGITAL.CSIC. <https://digital.csic.es/handle/10261/296631>

Nelson, D. (2023, 14 marzo). *The Benefits of Alpaca Farming for Sustainable Agriculture*. Alpaca Connection Imports. <https://alpacaconnection.com/blogs/everything-alpaca/the-benefits-of-alpaca-farming-for-sustainable-agriculture>

Objective, T. (2023, 13 marzo). *Entra en vigor la nueva normativa para mejorar el bienestar animal en las granjas*. THE OBJECTIVE. <https://theobjective.com/espana/2023-03-09/vigor-bienestar-animal-granjas/>

P. Kotler and K. L. Keller, "Marketing Management," 13th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2009. - References - Scientific Research Publishing. (s. f.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1086826>

Pursell, S. (2024, 13 de junio). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Blog de HubSpot | Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Sitio Web. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Pérez, A. (2022, 28 octubre). Stakeholders, ejemplos para entender el concepto. *OBS Business School*.

<https://www.obsbusiness.school/blog/stakeholders-ejemplos-para-entender-el-concepto#:~:text=Stakeholders%20es%20una%20palabra%20que,mucho%20tiempo%2C%20concretamente%20desde%201984>.

Rodríguez, L. (2020, 2 noviembre). *El valor de lo artesanal cobra importancia*. Blog de Ecología, Residuo Cero, Moda Sostenible. . .

<https://www.esturirafi.com/2020/11/valor-de-lo-artesanal-joyeria-sostenible.html>

Roma. (2013). *Enfrentando el cambio climático a través de la ganadería*. Home | Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/4/i3437s/i3437s00.htm>

Rtve. (2016, 25 mayo). *Esquilando alpacas* [Vídeo]. RTVE.es.

<https://www.rtve.es/play/videos/espana-directo/esquilando-alpacas/3616708/>

Soler, S. (2024, 1 febrero). El acuerdo con Mercosur, precios justos y ayudas a la transición verde: por qué protestan los agricultores europeos. *RTVE.es*.

<https://www.rtve.es/noticias/20240201/agricultores-claves-protestas-europa/15951248.shtml>

Teka Industrial despedirá a 198 trabajadores de su planta de Santander. (2012, 11 enero). *Cinco Días*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/01/11/empresas/1326452345_850215.htm
[/#](#)

Van Den Steen, E. (2001). Organizational Beliefs and Managerial Vision. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.278200>

Van Der Walt, J., Kroon, J., & Fourie, B. (2004). The importance of a vision and mission for small, medium-sized and large businesses. *Suid-Afrikaanse Tydskrif Vir Ekonomiese En Bestuurswetenskappe/South African Journal Of Economic And Management Sciences*, 7(2), 206-220. <https://doi.org/10.4102/sajems.v7i2.1373>

Vista de Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. (s. f.).
<https://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis/article/view/775/1066>

Valles pasiegos - El secreto de Cantabria - Portal institucional. (2024).
<https://vallespasiegos.com/?start=35>

Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 35(1), 1-9.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00420.x>

8. ANEXOS



Figura 1. Construcción del lugar donde se realizan visitas. Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Obtención del premio de marca "calidad rural". Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Concurso de fibra. Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Alpacas de la granja. Fuente: Elaboración propia



Figura 5. Alpacas de la granja. Fuente: Elaboración propia



Figura 6 . Folletos. Fuente: Elaboración propia



Figura 7. Talleres de fieltro para niños. Fuente: Elaboración propia



Figura 8. Desfile de moda con diseños realizados por Teté by Odette con lana de alpaca. Fuente: Elaboración propia

Alpacas de la Tierrauca-VÍDEOS

Figura 9. Videos. Fuente: Elaboración propia



Figura 10 . Desfile de moda con diseños realizados por Teté by Odette con lana de alpaca. Fuente: Elaboración propia