



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Comunicación para el Ayuntamiento de Calatayud

Autor

Alfonso Serrano Aldana

Directora

Raquel Gurrea Sarasa

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Facultad de Economía y Empresa
Año 2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Alfonso Serrano Aldana

Director del trabajo: Raquel Gurrea Sarasa

Título del trabajo: Plan de Comunicación para Ayuntamiento de Calatayud

Modalidad del trabajo: Trabajo Académico

Titulación: Marketing e Investigación de Mercados.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado se trata de un Plan de Comunicación para el Ayuntamiento de Calatayud (Zaragoza). El plan se compone de un análisis interno de la organización, un análisis externo y un análisis DAFO previos al planteamiento de las acciones de comunicación, marcándose como objetivos mejorar la imagen del Ayuntamiento y llegar con sus acciones y propuestas a un público joven. Para la ejecución del plan se ha tenido en cuenta un presupuesto de 15.103 euros durante un año coincidiendo con el año natural 2020.

ABSTRACT

This Final Degree Project is a Communication Plan for Calatayud City Council (Zaragoza). The plan consists of an internal analysis of the organization, an external analysis and a SWOT analysis prior to the planning of the communication actions, setting as objectives to improve the image of the City Council and reach a young audience with its actions and proposals. For the execution of the plan, a budget of 15,103 has been taken into account for one year coinciding with the calendar year 2020.

Índice

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	5
1.1. Presentación de la organización	6
CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN	8
2.1. Análisis Interno de la organización.....	8
2.1.1. Servicios ofertados por la organización.....	8
2.1.2. Estrategia Corporativa, competitiva y de marketing	10
2.1.3. Planes de Comunicación anteriores realizados.....	11
2.2. Análisis Externo.....	13
2.2.1. Análisis del Macroentorno.....	13
2.2.2. Análisis de los consumidores en el mercado	13
2.3. Análisis DAFO	14
2.4. Objetivos de Comunicación.....	17
2.5. Público objetivo	18
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	21
3.1. Estrategia de comunicación y penetración.....	21
3.2. Mix de comunicación.....	25
3.3. Timing.....	41
CAPÍTULO IV. PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL	42
4.1. Presupuesto	42
4.2. Control	45

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Corporación municipal	6
Ilustración 2. Fachada Ayuntamiento Plaza Joaquín Costa.....	7
Ilustración 3. Fachada Ayuntamiento Plaza España.....	7
Ilustración 4. Servicios adicionales obligatorios según nº de habitantes	9
Ilustración 5. Aspecto de la Tarjeta Cultural	10
Ilustración 6. Perfil del Ayuntamiento en Instagram.....	11
Ilustración 7. Perfil del Ayuntamiento en Facebook	12
Ilustración 8. Porcentaje usuarios de la Tarjeta Cultural por edad	19
Ilustración 9. Noticia en el perfil del Ayuntamiento	26
Ilustración 10. Diseño Boletín Interno	29
Ilustración 11. Cartel Programa Control de Colonias Felinas	31
Ilustración 12. Cartel promocional Scape Room.....	33
Ilustración 13. Pilares del turismo: mudéjar, gastronomía, patrimonio y fiestas	34
Ilustración 14. Boceto acción marquesina - Tarjeta Cultural	35
Ilustración 15. Simulación iluminación navideña	35
Ilustración 16. Fragmento del vídeo "Cuida tus raíces"	37
Ilustración 17. Métricas Instagram Stories	46

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución de los escaños conseguidos por cada partido en Calatayud	8
Tabla 2. Resumen análisis DAFO	17
Tabla 3. Grupos quinquenales de Calatayud	18
Tabla 4. Matriz objetivos - público objetivo simple.....	20
Tabla 5. Matriz objetivos - público objetivo con puntuaciones	20
Tabla 6. Resumen de las acciones que servirán para satisfacer cada objetivo	24
Tabla 7. Casillas Monopoly Calatayud.....	38
Tabla 8. Timing - acciones por meses	41
Tabla 9. Métricas de facebook.....	45

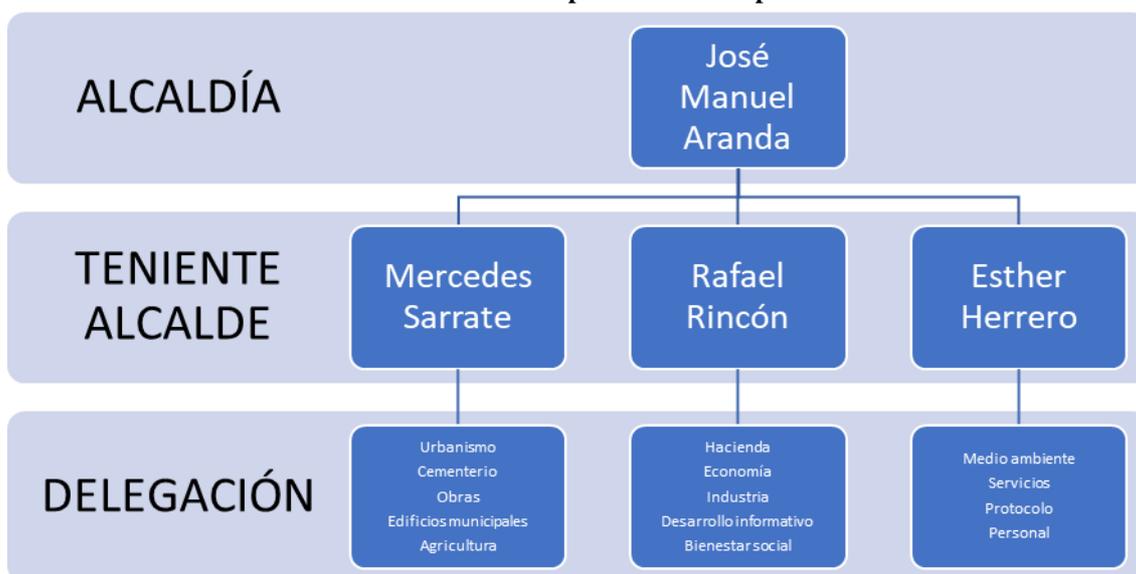
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

1.1. Presentación de la organización

Calatayud es un municipio situado en Aragón, cuenta con 20.035 habitantes (INE, 2018) siendo la **cuarta ciudad más poblada de la Comunidad Autónoma**. La urbe es reconocida a nivel nacional por su pasado histórico, ya que fue uno de los pocos focos demográficos donde **convivieron tres culturas** y religiones; judíos, moros y cristianos. Otro de sus elementos característicos es la figura de La Dolores una mujer que habitó en la ciudad en el siglo XIX.

El Ayuntamiento de la ciudad se encarga de la gestión de la imagen y comunicación de la ciudad por lo que es adecuado conocer su estructura.

Ilustración 1. Corporación municipal



Fuente: (Ayuntamiento de Calatayud, 2019)

Además, el actual emplazamiento no es el original, sino que el Ayuntamiento fue trasladado desde Plaza España para ejecutar **tareas de restauración**. El edificio en la Plaza Joaquín Costa fue construido con el objetivo de ser la sede del Banco de España durante los años 1930 a 1932.

Ilustración 2. Fachada Ayuntamiento Plaza Joaquín Costa



Fuente: Calatayud.es

A continuación, fue utilizado para guardar el archivo municipal, todavía activo en el sótano de la edificación, también fue Casa de Cultura con la Biblioteca Municipal y sede del Centro de Estudios Bilbilitanos.

Ilustración 3. Fachada Ayuntamiento Plaza España



Fuente: (Polo, 2015)

En cuanto a la **composición política** del Ayuntamiento ha seguido una tendencia relativamente uniforme (El País, 2015) donde los partidos de derecha han sido los más votados. (El País, 2019)

Tabla 1. Evolución de los escaños conseguidos por cada partido en Calatayud

Partido/ Año	2003	2007	2011	2015	2019
PP	11	9	12	9	9
PSOE	4	6	6	5	7
Ciudadanos	-	-	-	3	3
PAR	-	4	3	2	2
Aragón sí puede	-	-	-	1	-
CHA	2	2	-	1	-
VOX	-	-	-	-	1

Fuente: elaboración propia

A continuación cabe realizar una **estimación del presupuesto** que la organización podría pagar por el plan de comunicación. Dependiendo de las acciones a realizar la estimación del presupuesto es variable, ya que hay que tener en cuenta que cada departamento tiene un presupuesto al que ajustarse, es decir, realizar acciones que involucra al Departamento de medio ambiente la partida de su departamento sería de la cual se descontaría el coste de la acción. Sin embargo, una estimación para este plan de comunicación anual sería 20.000 euros.

CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN

2.1. Análisis Interno de la organización

2.1.1. Servicios ofertados por la organización

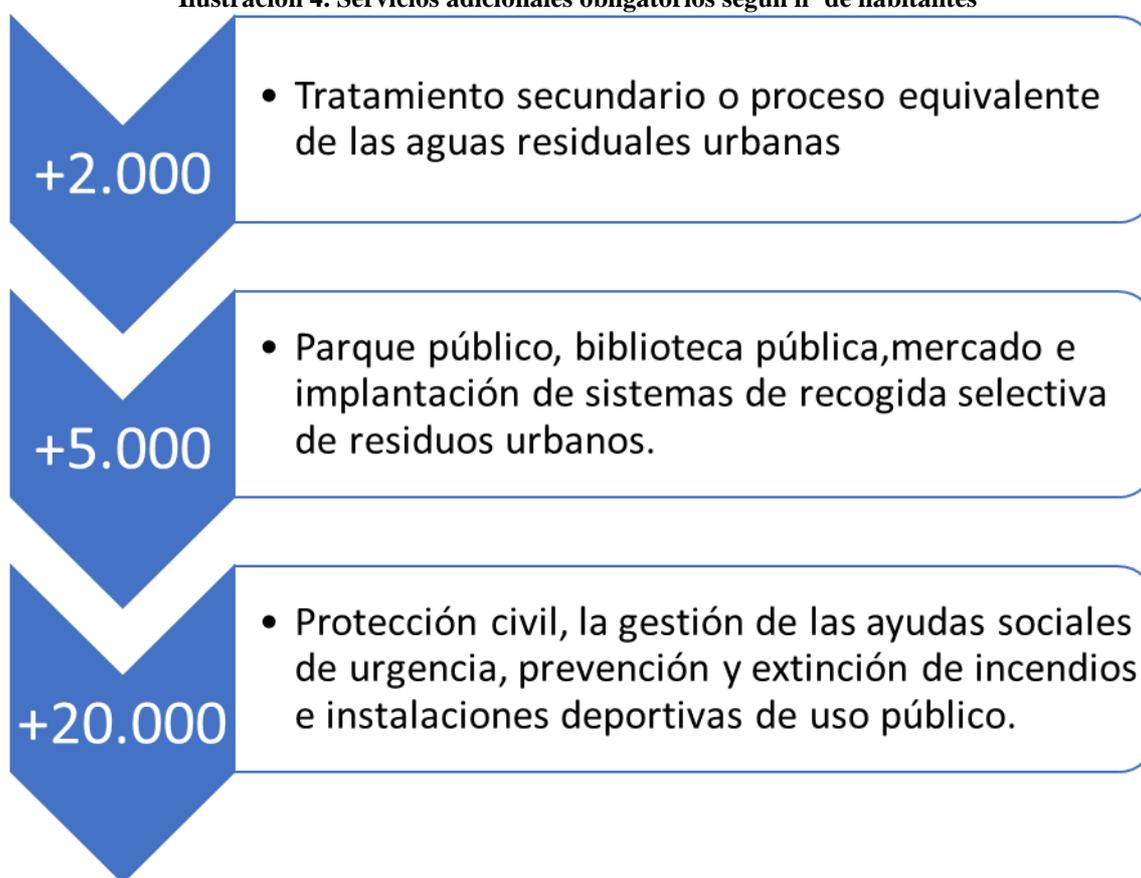
Según especifica la Ley de Administración Local de Aragón (Ley 7/1999, de 9 de abril) en su capítulo V (art. 44) las **competencias** del Ayuntamiento serán con **carácter obligatorio**:

Abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado y tratamiento adecuado de las aguas residuales; alumbrado público; cementerio y policía sanitaria mortuoria; recogida, transporte y eliminación de residuos urbanos; pavimentación y conservación

de las vías públicas, limpieza viaria, acceso a los núcleos de población; gestión de los servicios sociales de base; control sanitario de alimentos, bebidas y productos destinados al uso o consumo humano, así como de edificios y lugares de vivienda y convivencia humana y de industrias, actividades y servicios, transportes, ruidos y vibraciones, y garantizar la tranquilidad y pacífica convivencia en los lugares de ocio y esparcimiento colectivo.

Además, se establecen **servicios adicionales** según la población residente en el municipio. Se establecen cuatro grupos: aquellos que superan los 2.000, los 5.000, los 20.000 y los 50.000 habitantes. Calatayud cuenta con 20.035 (INE, 2018) habitantes a fecha del 1 de enero de 2018 por lo que los servicios para municipios de mas de 50.000 habitantes no son de obligado cumplimiento.

Ilustración 4. Servicios adicionales obligatorios según nº de habitantes



Fuente: Ley de Administración Local de Aragón, 1999

Dada la localización geográfica vemos que ofrece competencias en servicios para toda la comarca (ofrece servicios a toda la comarca escuela música, residencia municipal).

Como se menciona más adelante, uno de los objetivos está enfocado en la Tarjeta Cultural, por lo que es conveniente identificar para que sirve y qué ventajas aporta.

¿Para qué sirve?

“La Tarjeta Cultural pretende acercar información de la programación cultural y de ocio de Calatayud a quienes la posean. Fomentar su participación en las actividades organizadas y mejora la comunicación con los bilbilitanos. Permite unificar en una sola tarjeta el carnet de asociado a la biblioteca, la Ciudad Deportiva, Polideportivo Municipal y Escuela de Música”.

¿Qué ventajas tiene?

“Facilita el acceso al ocio y a la cultura con descuentos en entradas de teatro, cine, conciertos y otros espectáculos. También existe un buen número de establecimientos comerciales bilbilitanos que te ofrecerán descuentos y ventajas en tus compras. Además permite participar en sorteos y disponer de una programación exclusiva”.

Ilustración 5. Aspecto de la Tarjeta Cultural



Fuente: Ayuntamiento de Calatayud

Por otra parte, el público al que se dirige la organización es muy amplio y comprende todos los habitantes de la ciudad y sus barrios, además de los pueblos de la comarca.

2.1.2. Estrategia Corporativa, competitiva y de marketing

La estrategia corporativa (visión, misión y valores), su estrategia competitiva (producto/mercado que cubre y fuentes de ventaja competitiva) y sus estrategias de marketing (estrategias de segmentación y posicionamiento).

- ✓ **Visión:** proveer a los habitantes de Calatayud y sus barrios de una infraestructura adecuada y de calidad con el objetivo de conseguir un alto nivel de bienestar social.
- ✓ **Misión:** gestionar eficazmente los servicios que el Ayuntamiento pone a disposición del ciudadano.
- ✓ **Valores:** el ciudadano es el centro de las políticas, trato amable, cercano y cordial, el capital humano, compromiso con el ciudadano. Por último, transparencia y comunicación.

En este punto se estudian todos estos aspectos ya que todavía no conocemos si los objetivos de la comunicación determinan que sea una variable estratégica o táctica.

2.1.3. Planes de Comunicación anteriores realizados

Planes de comunicación como tal no se han realizado por lo que se destacarán las acciones más relevantes. El Ayuntamiento mantiene diversos canales de comunicación con el ciudadano, entre los más importantes se encuentran Facebook e Instagram, con una periodicidad de publicación frecuente. Otro punto de comunicación es la página web y la app “Calatayud en tus manos”, lugar donde aparecen noticias, eventos y reseñas importantes del consistorio.

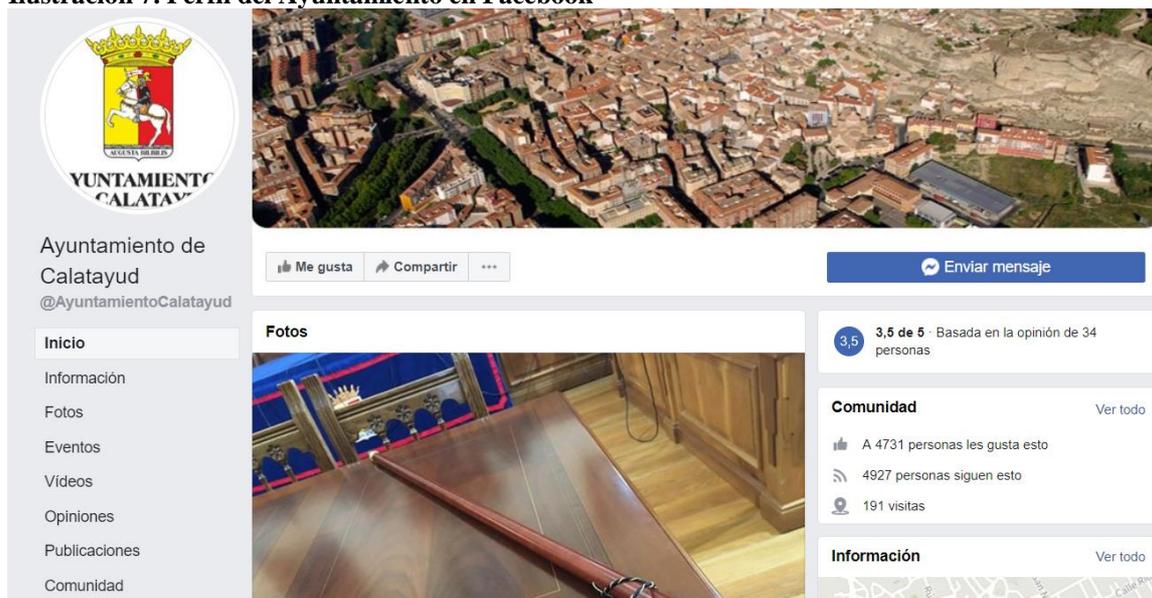
Ilustración 6. Perfil del Ayuntamiento en Instagram



Fuente: Instagram

En su cuenta de Instagram, como se ha comentado es un canal de comunicación activo aunque aparentemente unidireccional, no hay interacción con los usuarios y esto se refleja en los comentarios, los cuales quedan sin responder. Si bien es cierto que no es habitual la comunicación institucional a través de una red social la línea que separa esta formalidad cada vez es más delgada.

Ilustración 7. Perfil del Ayuntamiento en Facebook



Fuente: Facebook

Respecto a Facebook se observa más interacción, hay mayor tasa de comentarios por publicación y mayor número de reacciones.

Por otra parte, algunas de las acciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento, tanto en calidad de organizador como colaborador, en los últimos años han sido:

- Tarjeta cultural
- Recorrido de rutas BTT, se trata de una iniciativa para los aficionados de la bicicleta de montaña donde se han elaborado nueve rutas en las proximidades del municipio.
- Concursos de carnaval (2019), un concurso de disfraces con un premio monetario al mejor disfraz
- Jornadas GastroCalatayud, participación de diversos restaurantes bilbilitanos en unas jornadas para conseguir un premio a la mejor tapa.
- Organización de obras de teatro, el Teatro Capitol acoge obras de teatro con asiduidad.
- Programa de contenedores de reciclaje inteligentes, gracias a una subvención europea Calatayud será una de las primeras ciudades piloto para esta nueva tecnología.

- Incubadora de alta tecnología, una gran inversión europea permitirá en los próximos años desarrollar proyectos de fotónica y óptica en la antigua harinera.
- Inauguración de una “discolight”, para los menores de 18 años se abrió un espacio libre de humo y alcohol muy similar a una discoteca.
- Jornadas informativas de diversos temas
- Conciertos

2.2. Análisis Externo

2.2.1. Análisis del Macroentorno

Se realiza un análisis de las variables del macroentorno que influyen en el mercado que cubre la organización. Sobre los “consumidores” en este caso se efectúa un análisis a un nivel social, ya que en el punto “público objetivo” trataremos las variables sociodemográficas edad y sexo.

En cuanto al nivel económico los habitantes de Calatayud tienen una renta neta media disponible de 18.849€ por declarante anual (Agencia Tributaria, 2016), dato de la agencia tributaria durante el año 2016. Además, cuenta con 1.324 empresas en activo en el año 2018 (INE, 2018).

Respectivamente la tasa de paro se sitúa a fecha de febrero de 2019 en un 13,36% con un total de 1.333 parados registrados. (Datosmacro, 2019)

Los datos referidos a la tasa de natalidad quedan algo obsoletos, siendo la última cifra de 2013 donde esta era de un 7,36%, y la tasa de mortalidad de un 9,94%. (El Confidencial, 2018)

Referido a la política realizada destaca una fuerte política social, se trata de un Ayuntamiento muy concienciado con el medio ambiente y ha lanzado varias propuestas para mejorar este aspecto, ha impulsado acciones feministas, realizado actos en favor de la cultura y en la última legislatura ha invertido en la reforma y rehabilitación de los espacios públicos más desatendidos o que por el paso del tiempo han sufrido cierto deterioro. (Ayuntamiento Calatayud Transparencia, 2019)

2.2.2. Análisis de los consumidores en el mercado

Los consumidores son los mismos que el público objetivo por lo que este punto se desarrolla más adelante en el apartado mencionado.

2.3. Análisis DAFO

El DAFO es una herramienta de análisis que resume todo el trabajo anterior. Por tanto, cualquier cosa que se incluya en el DAFO tiene que estar antes analizada. Como queremos hacer el plan de comunicación, nos interesa incidir únicamente en el ámbito de la comunicación.

Oportunidades

Desarrollar una estrategia de Brand Content: el Brand Content o contenido generado por la marca y que es relevante para el público trata de identificar los intereses. Usar esta estrategia permitirá crear *engagement* con el público, desarrollar sentimiento de pertenencia o afecto por la organización y aumentar la notoriedad.

Alto potencial turístico: Calatayud superó en 2018 los 30.000 turistas (Heraldo, 2019), lo que supone que el sector turístico sea una importante fuente de la notoriedad del municipio.

Posibilidad de colaborar en eventos nómadas: el municipio ya ha acogido con anterioridad eventos como Survival Zombie hasta en tres ocasiones o la celebración de mercados medievales desde hace años. Llegar a acuerdos con distintas empresas para la celebración de este tipo de eventos atrae turismo, aumenta la notoriedad del municipio y repercute positivamente en los beneficios de negocios locales.

Desarrollar feedback entre el ciudadano y la organización: contar con herramientas adecuadas de comunicación donde el ciudadano se sienta escuchado aumentará notablemente su satisfacción, por lo que haciéndole participe de la comunidad se sentirá integrado. Esto posiblemente produzca un orgullo de pertenencia al municipio, recomendando positivamente a otros ciudadanos o (posibles) visitantes los servicios del Ayuntamiento.

Buena corriente de noticias en medios regionales: tanto el Heraldo como el Periódico de Aragón mantienen una aceptable corriente de noticias sobre el municipio, lo que favorece la notoriedad.

Amenazas

Cambios en la comunicación ante el cambio de gobierno: ante las elecciones municipales del 26 de mayo de 2019 puede producirse un cambio de gobierno. Este nuevo equipo podría plantearse seguir una línea de comunicación distinta a la tomada hasta el momento, lo que podría confundir a los receptores de la comunicación y entorpecer la percepción de la organización por parte de su público.

Establecer un canal público como las redes sociales harán visibles las críticas de los ciudadanos: las redes sociales evidencian tanto los comentarios positivos como los negativos. Ante una comunicación o actividad no demasiado acertada el alcance del problema será mayor que si no contamos con este tipo de canales.

Descenso de los 20.000 habitantes: no solo es una cuestión demográfica, este umbral marca una diferencia notable en cuanto al tratamiento de las administraciones. Estar por debajo de esta cifra supone dejar de recibir ciertas subvenciones, eliminación de competencias del Ayuntamiento, menor demanda de productos y servicios, etc.

Lejanía de la sede de medios de comunicación de la comunidad: Aragón presenta un fenómeno poco habitual en el campo de la demografía, su peculiaridad es que la mayoría de su población se encuentra en Zaragoza, por lo que los medios de comunicación se establecen allí. A pesar de no haber una distancia excesivamente larga y las buenas comunicaciones de la localidad con la capital encontramos dificultades para tener presencia en los medios de comunicación regionales.

4.2. Fortalezas y Debilidades: asociadas al análisis interno y recoge aquellas variables que están bajo de control de la organización.

Fortalezas

La tarjeta cultural: esta tarjeta supone un gran instrumento para la comunicación de eventos culturales del Ayuntamiento. Las comunicaciones se hacen una vez a la semana (los jueves) a través de correo electrónico, Facebook y Whatsapp, de esta manera conseguimos una doble función; el Ayuntamiento informa de los eventos que tendrán lugar durante el fin de semana y se mantiene presente en la mente del usuario.

Satisfacción ciudadana con los servicios ofrecidos

No existe competencia: al tratarse de un organismo público no tiene competencia, no hay organismos que provean los mismos servicios.

Página web propia: el Ayuntamiento cuenta con una página web donde se pueden encontrar noticias, información sobre el Ayuntamiento, sobre la ciudad, sobre los servicios municipales, trámites y gestiones, turismo y participación ciudadana entre otros. La página se posiciona en los primeros resultados al buscar “Calatayud” en buscadores como Google, favoreciendo que la información suministrada a los públicos sea en mayor medida la ofrecida por el Ayuntamiento.

Personal formado: la comunicación del Ayuntamiento está dirigida por Verónica Crespo, graduada en periodismo por la Universidad San Jorge, máster en Marketing y Comunicación Corporativa y doctorado en Comunicación Social. Además, cuenta con

personal con amplios años de experiencia en los distintos campos como nuevas tecnologías, deporte y cultura.

App Calatayud: el Ayuntamiento cuenta con una aplicación móvil disponible en Apple Store y Play Store brindando información sobre la agenda cultural y de ocio, noticias o el tiempo. Fue lanzada en 2013 como una herramienta turística pero hoy en día sirve de utilidad a cualquier persona, tanto habitantes como visitantes.

Redes sociales: las redes sociales arrojan muy buenos resultados. La página de Facebook es seguida por más de 4.500 personas y la cuenta de Instagram por más de 1.200.

Debilidades

Comunicación interna poco desarrollada: una buena comunicación interna permitiría poner en común ideas, opiniones o aportes de distintos departamentos para conseguir una gestión más eficiente del día a día. Además, aumentaría el conocimiento de las acciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento en los empleados, haciendo crecer e interiorizar la cultura corporativa de la organización.

Baja explotación de los datos de la tarjeta cultural: la tarjeta cultural cuenta con más de 2.500 usuarios. Al darse de alta en este servicio los usuarios aportan multitud de datos útiles como sexo, fecha de nacimiento, domicilio, localidad o los temas que le interesan. Con el adecuado software y un sistema de identificación, donde fuera necesario acceder con la tarjeta a los eventos celebrados supondría una fuente de datos valiosísima para enfocar servicios específicos al público objetivo que interesase a la organización.

Segmentos desatendidos: en cuanto a la comunicación se están realizando esfuerzos por llegar al público más joven mediante las redes sociales, concursos y proyectos, sin embargo, todavía es un público al que habría que dirigir mayores esfuerzos.

Escasa comunicación interna: considero una oportunidad y a la vez una debilidad. El motivo es que una pobre comunicación interna impide mantener sinergias positivas entre los distintos departamentos, además el desconocimiento de la labor y esfuerzo del resto de compañeros puede llegar a no apreciar el trabajo que realizan.

Limitaciones difusión informativa: la realización de ciertas acciones de comunicación no alcanzan sus objetivos, ya que no consiguen llegar al público al que van dirigidas. La solución pasaría por investigar los canales adecuados en los que situarnos para llegar al público deseado.

Baja participación ciudadana: si bien es cierto que gracias a iniciativas como la tarjeta cultural los bilbilitanos comienzan a participar de manera más activa en este ámbito, todavía quedan otros muchos que no reciben el mismo interés. Sería adecuado incrementar la participación en presupuestos participativos, medio ambiente o deporte.

Tabla 2. Resumen análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
Desarrollo de una estrategia de Brand Content Potencial turístico Posibilidad de colaboración en eventos nómadas Desarrollo feedback entre Ayuntamiento y ciudadano	Cambios en la comunicación con el cambio de gobierno Establecer un canal público como las redes sociales harán visibles las críticas de los ciudadanos. Descenso de los 20.000 habitantes Lejanía de la sede de medios de comunicación de la comunidad
Fortalezas	Debilidades
Tarjeta cultural Satisfacción ciudadana con los servicios proporcionados No tiene competencia Página web propia Personal formado App Calatayud Redes sociales explotadas	Comunicación interna poco desarrollada Baja explotación de los datos de la tarjeta cultural Segmentos poco atendidos Escasa comunicación interna Limitada difusión informativa Baja participación ciudadana Buena corriente de noticias en medios regionales

2.4. Objetivos de Comunicación

A través del análisis DAFO podremos identificar problemas y oportunidades que puedan solucionarse desde el ámbito de la comunicación y por tanto determinar los objetivos de comunicación que eliminen los problemas y aprovechen las oportunidades. Los objetivos se deben cuantificar y jerarquizar.

1. Mejorar la imagen del Ayuntamiento (en un 20%)
2. Aumentar el conocimiento de la labor general del Ayuntamiento (en un 20%)
3. Aumentar el número de suscripciones (en un 50%) y mantener una comunicación activa.

4. Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores del Ayuntamiento¹

2.5. Público objetivo

Una vez determinados los objetivos establecer el público objetivo de cada uno de los objetivos de comunicación. Para ello es conveniente usar la matriz objetivos-público objetivo. Para cada combinación de objetivos y el público objetivo fijado tenéis que determinar el resto de elementos del plan de comunicación. En el caso de que se hayan fijado un número muy elevado de combinaciones es mejor seleccionar unas pocas combinaciones, las más relevantes (lo ideal sería tener como máximo unas 3 combinaciones para trabajar).

Para los objetivos 1 y 2 el público objetivo serían todos los habitantes de la ciudad además de aquellos que se encuentran viviendo dentro de la comarca.

Para el objetivo 3, como se ha mencionado el grupo de edad en el que nos centraremos serán los **menores de 34 años** que suponen alrededor de 4.600 personas (4.549 personas se encuentran en el intervalo 15 – 35 años). Estas suponen un peso importante, llegando a alcanzar el 22,7% de la población total.

Tabla 3. Grupos quinquenales de Calatayud

Edad	Hombres	Mujeres	Total
0 - 5	406	366	772
5 - 10	539	478	1.017
10 - 15	510	507	1.017
15 – 20	538	462	1.000
20 - 25	502	481	983
25 - 30	676	544	1.220
30 - 35	699	647	1.346
35 - 40	763	736	1.499
40 - 45	803	754	1.557
45 - 50	839	833	1.672
50 - 55	756	767	1.523
55 - 60	678	729	1.407
60 - 65	539	573	1.112
65 - 70	428	485	913

¹ Este objetivo se propone por sugerencia del Departamento de Prensa del Ayuntamiento y en él se enuncia su público objetivo, por lo que no entrará a formar parte de la matriz objetivos - público objetivo.

Edad	Hombres	Mujeres	Total
70 - 75	348	457	805
75 - 80	287	365	652
80 - 85	293	422	715
+85	261	564	825
Totales	9.865	10.170	20.035

Fuente: (Foro Ciudad, 2018)

Además, dividiremos este grupo en dos segmentos; entre 14 (edad mínima para poseer la tarjeta cultural) y 18 años, y mayores de 18 años.

El objetivo es trazar el perfil o perfiles de los consumidores que demandan los productos, descubrir sus motivaciones, etc.

Los objetivos 1 y 2 enunciados anteriormente están dirigidos mayormente a la población completa del municipio por lo que su perfil queda definido por de manera general en el análisis del macroentorno.

A continuación, para el objetivo 3 se observa que los menores de 34 años suponen únicamente un 24% de los usuarios de la tarjeta cultural por lo que centraremos nuestros esfuerzos en ellos. También haremos diferencias entre los menores de 25 y aquellos entre 25 y 34 años.

Ilustración 8. Porcentaje usuarios de la Tarjeta Cultural por edad



Fuente: Ayuntamiento de Calatayud

Tabla 4. Matriz objetivos - público objetivo simple

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Habitantes de Calatayud	X	X	
Habitantes fuera de Calatayud, pero pertenecientes a la comarca	X		
Jóvenes entre 14 y 18 años	X	X	X
Jóvenes entre 19 y 34 años	X	X	X

Tabla 5. Matriz objetivos - público objetivo con puntuaciones

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Habitantes de Calatayud	4	5	
Habitantes fuera de Calatayud, pero pertenecientes a la comarca	3		
Jóvenes entre 14 y 18 años	3	4	4
Jóvenes entre 19 y 34 años	4	5	5

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

3.1. Estrategia de comunicación y penetración

En este apartado quedaran determinadas las estrategias creativas y de penetración para las **combinaciones de objetivos - público objetivo** más interesantes definidas en el punto anterior:

- A. Mejorar la imagen del Ayuntamiento entre los habitantes de Calatayud.
- B. Aumentar el conocimiento de la labor general del Ayuntamiento entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años.
- C. Aumentar el número de suscripciones de la tarjeta cultural entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años y mantener una comunicación activa.
- D. Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores del Ayuntamiento.

Para poder mejorar la imagen del Ayuntamiento entre los habitantes de Calatayud se va a emplear una **estrategia mixta**, es decir una **combinación de presión y aspiración**, donde nos dirigiremos a los consumidores finales, es decir a los habitantes de Calatayud y por otro lado a líderes de opinión.

El objetivo de escoger esta estrategia es cubrir varios canales de comunicación, por un lado el Ayuntamiento es percibido como un organismo público cuya comunicación es constante y evoluciona a la par que el tiempo, es decir, es innovador. Por otro lado, estaría la comunicación que llega a través de intermediarios (medios de comunicación en este caso).

Para el primer objetivo se han escogido acciones tanto tradicionales como novedosas, las redes sociales no cobran tanta relevancia en este objetivo como en el de objetivos pero sigue siendo un punto a tener en cuenta. Se han descartado las acciones en medios masivos como la televisión o la radio debido a que el coste es demasiado elevado y no aportaba beneficios cuantiosos para ninguno de los objetivos. De la misma forma no se ha contado con acciones de patrocinio debido a posibles rencillas entre clubes ya que la institución no puede patrocinar la totalidad de los equipos, tampoco aparecerá la fuerza de ventas, el merchandising, publicidad en cines ni promociones puesto que los servicios que garantiza el consistorio se pagan mediante impuestos.

En definitiva, las acciones de comunicación que vamos a realizar para mejorar la imagen del Ayuntamiento entre los habitantes de Calatayud son:

1. Canal Whatsapp
2. Redacción de notas de prensa (Relaciones Públicas)
3. Debate feminista (Relaciones Públicas)
4. Chino-Chano visita Calatayud (Relaciones Públicas)
5. Programa Control de Colonias Felinas (Relaciones Públicas)
6. Facebook
7. Instagram
8. Scape room
9. FITUR (Feria)
10. Feria del libro bilbilitana (Feria)
11. Cuida tus raíces (Brand Content)
12. Monopoly Calatayud (Concurso)
13. #YoSoyCultura
14. Mupis (Publicidad exterior)
15. Marquesina – Tarjeta Cultural (Ambient Marketing)
16. Iluminación navideña (Street Marketing)

Por otro lado, para aumentar el conocimiento de la labor general del Ayuntamiento entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años se plantea una estrategia de aspiración o pull gracias a acciones en redes sociales, todo el contenido de las publicaciones como se detallará en las acciones de Instagram y Facebook estará enfocado a un público más joven. Según el último estudio de sobre redes sociales realizado por IAB Spain Instagram se consolida como la red social que acumula el mayor número de usuarios entre 16 y 30 años (IAB Spain, 2019). Este dato junto al aumento de la frecuencia de visita a la red social hace necesario situar las redes sociales como la base de la comunicación para este público.

Además se incorporará la realización de una Scape Room y principalmente una estrategia de Brand Content con posibilidad de viralizarse. El objetivo para llegar hasta el público joven que se ha delimitado es que perciban al Ayuntamiento como una organización innovadora, fresca, cercana, útil y concienciada, valores y cualidades muy presentes en la juventud de hoy en día.

Finalmente las acciones para aumentar el conocimiento de la labor general del Ayuntamiento entre jóvenes serán:

1. Instagram
2. Facebook
3. Redacción de notas de prensa (Relaciones Públicas)
4. Programa Control de Colonias Felinas (Relaciones Públicas)
5. FITUR (Ferias)
6. Mupis (Publicidad exterior)
7. Marquesina – Tarjeta Cultural (Ambient Marketing)
8. Ciudadanos de Calatayud (Brand Content)
9. La “Sanroquera” (Brand Content)

El tercer punto, es aumentar el número de suscripciones de la tarjeta cultural entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años y mantener una comunicación activa. Debido a La tarjeta cultural ha sido una iniciativa que ha tenido una gran acogida por parte del público adulto, el 76% de sus usuarios son mayores de 34 años. Para incentivar su adquisición se pone en marcha principalmente por una acción de Ambient Marketing y un concurso que detallaremos en el mix de comunicación. La publicidad tradicional es una forma de hacer marketing muy costosa que no consigue la atracción de otras acciones de comunicación como el Inbound Marketing o el Marketing Experiencial, es por ello que se han escogido formas nuevas y novedosas de hacer partícipes a los ciudadanos de estas iniciativas, conseguir una mayor aceptación y tasa de actividad. Las acciones pertenecientes a este objetivo serán:

1. Instagram
2. Facebook
3. Scape Room
4. Marquesina – Tarjeta Cultural (Ambient Marketing)
5. Monopoly Calatayud (Concurso)
6. #YoSoyCultura (Concurso)

Por último, encontraríamos la mejora de la comunicación interna entre los trabajadores del Ayuntamiento. Desde la organización trasladaron su deseo y necesidad de mejorar la comunicación interna, para conseguirlo se desarrollará un House Organ o Boletín interno donde aparezcan las novedades y noticias más destacadas.

Tabla 6. Resumen de las acciones que servirán para satisfacer cada objetivo

ACCIONES	19				
	18				
	17				
	16				
	15				
	14				
	13				
	12				
	11				
	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
		A	B	C	D
		OBJETIVO — PÚBLICO OBJETIVO			

3.2. Mix de comunicación

3.2.1. Facebook

La página del Excmo. Ayuntamiento de Calatayud se actualiza con una frecuencia elevada, entre 3 y 4 veces por semana de media. La temática de las publicaciones versa sobre noticias del propio Ayuntamiento, acontecimientos deportivos, comunicación de subvenciones por parte de otros organismos (gobierno central, Unión Europea, DGA, etc).

La propuesta para esta red social es continuar la labor realizada hasta ahora e implementar el contenido desarrollado por las acciones de Brand Content que veremos en los siguientes apartados

3.2.2. Instagram

Es un canal de comunicación bastante desarrollado, comenzaron a publicar en noviembre de 2016 y alcanzan las casi 300 publicaciones (a fecha 16 de junio). La estrategia de esta red social se subdividirá según la forma de las publicaciones, siendo estas publicaciones, Instagram stories e Instagram TV.

Publicaciones

Instagram es una red social dedicada a un público joven, por lo tanto las publicaciones habituales (noticias, actos del Ayuntamiento, eventos, etc) se incorporarán imágenes que inciten o promuevan la interacción y favorezcan el alcance para este público. En la aplicación se realizarán los siguientes tipos de publicaciones atendiendo al criterio mencionado:

1. Novedades de la tarjeta cultural: además de promocionar la adquisición de la tarjeta, se promocionarán novedades, nuevos descuentos y ventajas para los distintos eventos en los que se desee aplicar
2. Actividades de interés para el target: promoción de las actividades que sean de interés para el target joven como la apertura de una *discolight* para menores de 18 años o noticias como la que aparece a continuación.

Ilustración 9. Noticia en el perfil del Ayuntamiento



Fuente: Instagram

3. Promoción de eventos
4. Información de interés para el target: subvenciones, concursos, becas, beneficios.
5. Comunicación de noticias
6. Sorteos de entradas del cine por Instagram (si no es adecuado sortear entradas por este canal ya que ya se hace un sorteo por Facebook puede sortearse otro producto)

Explicar detalladamente TODO respecto a estas publicaciones

Stories

En cuanto a las *stories* cada vez están ganando mayor importancia por lo que ignorarlas haría perder un canal importante. Las acciones a realizar serían

1. Cobertura intensiva de eventos
2. Encuestas de preferencias sobre eventos o acciones
3. Contenido enlazado a la web para generar visitas y aumentar el tráfico
4. Promoción sobre servicios poco utilizados en el Ayuntamiento (a la vez valiosos para el target)
5. Más contenido que promueva la interacción (cuestionarios, encuestas, líneas de me gusta, etc)

Esta generación de contenido es adecuado incorporarlo como Stories destacadas si son de suficiente importancia. También añadir un apartado sobre dudas frecuentes de los usuarios para desahogar de trabajo a la persona responsable de redes sociales.

Instagram TV

Muy útil para desarrollar una estrategia de vídeo. Es una acción a futuro ya que sería necesario invertir más tiempo para que el contenido sea de calidad, además con las recientes actualizaciones se pueden incorporar parte de estos vídeos a las publicaciones enlazando el resto del vídeo a Instagram TV.

Publicidad

El perfil cuenta con 1.474 seguidores (a fecha 16 de junio), se pueden utilizar dos técnicas para ganar visibilidad: seguimiento de personas del municipio con el objetivo de recibir followback y anuncios en stories, estos anuncios tienen que tener un carácter persuasivo y mostrando información incompleta, esta tendencia favorece la curiosidad de las personas impactadas consiguiendo un mayor índice de éxito.

Tanto Facebook como Instagram son herramientas de comunicación muy útiles por lo que se utilizarán durante todo el periodo que dure el plan de comunicación.

3.2.3. Whatsapp

El objetivo de impulsar esta aplicación como servicio es mantener un canal de comunicación abierto para las sugerencias del público, la comunicación institucional activa es verdaderamente importante para mejorar la imagen de la organización ya que los ciudadanos perciben que su opinión es escuchada y tenida en consideración

Ventajas

- Es un canal directo entre el público y la organización, se consigue una sensación de importancia de la opinión de cada persona.
- Rapidez en la transmisión del mensaje: el mensaje llega de manera inmediata y sin posibilidad de que el mensaje se extravíe.
- Coste cero: a día de hoy el coste monetario del servicio que ofrece Whatsapp es nulo.

Desventajas

- Saturación del canal: dada la sencillez de comunicación existe la posibilidad que el canal se sature con sugerencias, peticiones o incluso mensajes inapropiados.
- Dificultad para personalizar la respuesta: en los inicios de puesta en marcha de esta acción se puede personalizar la respuesta y dedicar más tiempo a cada

mensaje, sin embargo si el servicio se masifica será más difícil personalizar la respuesta.

- Dificultad para atender todas las respuestas y propuestas: el tiempo de la persona responsable no es ilimitado y se adhiere a un horario laboral, las peticiones realizadas fuera de este horario o en el caso de que se primen otras labores podría quedar desatendido.
- Medio informal: dado el carácter rápido y online, algunas de las personas, en concreto personas mayores podrían desarrollar cierta aversión a este canal comunicativo y sentirse excluidas de la participación ciudadana.

Su lanzamiento se realizará en septiembre, pasado un tiempo tras el verano. El razonamiento es que tras el verano los habitantes comienzan de nuevo la rutina, dejan de tener tanto tiempo al ocio y utilizan más servicios del ayuntamiento.

3.2.4. Boletín interno

La comunicación interna de las organizaciones es uno de los puntos más importantes para que la actividad normal de esta se desarrolle con eficiencia. Con el objetivo de que los empleados se mantengan al corriente de las acciones, eventos y decisiones del Ayuntamiento se creará un boletín que contase con los siguientes apartados:

- **Noticias destacadas:** comprendería tanto noticias generales del municipio como aquellas que afectaran al Ayuntamiento.
- **Eventos:** hace referencia a días de puertas abiertas, visitas guiadas, conciertos, charlas o cualquier otro evento organizado o en el que colaboré el Ayuntamiento de Calatayud.
- **Información institucional:** en este punto se trata de la información propia del Ayuntamiento, charlas, visitas, novedades en la casa consistorial, etc.
- **Enlaces:** aglutina una serie de enlaces a la página web para acceder con facilidad a los distintos recursos del área en cuestión.
- **Redes sociales:** enlaces a las redes sociales del Ayuntamiento.

El boletín comenzará a emitirse en julio de manera semanal. Durante este mes se probará su funcionamiento y aceptación por parte de la plantilla, las sugerencias efectuadas se modificarán durante el mes de agosto y en septiembre se emitirá la versión definitiva.



BOLETÍN INFORMATIVO EXCMO. AYUNTAMIENTO DE CALATAYUD

31/06/2019

Usted está recibiendo este mensaje como miembro de la lista de correos institucionales para la distribución del boletín interno del Excmo. Ayuntamiento de Calatayud.

NOTICIAS DESTACADAS

- Calatayud inaugura su nuevo pabellón
- El municipio recibe una subvención europea de 4 millones
- Comienza la instalación de 10 desfibriladores en edificios municipales

EVENTOS

- Concierto en el recinto ferial el próximo sábado
- Charla sobre concienciación ambiental en el aula 10 de la UNED
- Conmemoración por el 40 aniversario del primer ayuntamiento democrático de España

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

- Abierto el plazo para presentar la solicitud de empleo público
- Conferencia sobre prevención de riesgos laborales
- Actualización de la página web
- Visita al ayuntamiento de los alumnos de primaria del colegio Francisco de Goya

ENLACES

*Archivo municipal
Ayuntamiento
Barrios
Bienestar social
Cultura
Deportes
Desarrollo económico
Economía y hacienda
Educación
Empleo
Juventud
Medio ambiente
Nuevas tecnologías
Participación ciudadana
Urbanismo
Tráfico y policía local
Tramites y gestiones
Transparencia
Turismo*

REDES SOCIALES



**Gabinete de comunicación y prensa
Excmo. Ayuntamiento de Calatayud
976 88 13 14 (Ext.1089)
prensa@calatayud.es**

Relaciones públicas

3.2.5. Redacción de notas de prensa

Como organismo público que es suscita interés para un público amplio y variado, por lo que es necesario mantenerse presente en los diferentes medios locales y regionales. Los principales periódicos interesantes para tener en cuenta son El Periódico de Aragón, El Heraldo de Aragón, Hoy Aragón y La Comarca (periódico local). Si se cumplen las condiciones necesarias (novedad, proximidad, inmediatez, singularidad y gravedad del conflicto si lo hubiese) para que una noticia se publique en un medio nacional se remitirá también a medios como El País, El Mundo, ABC, etc.

La periodicidad de esta acción quedará determinada por la generación de noticias, por lo que es una acción anual.

3.2.6. Debate feminista

Dada la importancia del feminismo en la sociedad actual se propone un debate abierto al público donde se pondrán en manifiesto los temas avanzados durante el año en materia de igualdad de género, se comentarán las medidas que toma el Ayuntamiento para evitar diferencias salariales entre trabajadores del consistorio y se invitará a una figura relevante en materia feminista al debate para que muestre su punto de vista. Se trata de una acción económica, puesto que solo es necesario una sala donde albergar el debate, medios económicos para promocionar la acción y en el caso de querer darle mayor noticiabilidad al evento conseguir que la figura pública tenga cierto grado mediático, por lo que sería necesario pagar las dietas y negociar un precio por su asistencia.

La celebración del debate se realizará a principios de marzo, antes del día 8 (Día Internacional de la Mujer)

3.2.7. Chino-Chano visita Calatayud

El programa de la televisión aragonesa Chino-Chano, recorre una vez a la semana algunos de los caminos y parajes de la comunidad (Aragón Televisión, 2019), el objetivo es mostrar la riqueza natural y paisajística que reside en los más de 9.000 kilómetros de senderos homologados con los que cuenta Aragón.

La realización de esta acción comenzaría con la elección de una persona del Ayuntamiento para que acompañara al protagonista del programa durante la travesía, la labor de la persona designada sería intervenir contando curiosidades sobre el lugar escogido para la filmación y hacer gala de los parajes y senderos con los que cuenta la comarca.

3.2.8. Programa Control de Colonias Felinas

Este programa lleva en funcionamiento desde el año 2017, sin embargo no destaca por ser conocido por los habitantes de Calatayud. Para fomentar la atención a este servicio que ofrece el Ayuntamiento se realizará un cartel promocional durante los meses de septiembre, octubre y noviembre cuando los felinos todavía son visibles en las calles pero no se encuentran en periodo reproductivo.

Además de la cartelería se sugiere colaborar con una protectora de animales y anunciar en dicho cartel un día o días de puertas abiertas en las instalaciones para los interesados en la problemática animal como la superpoblación, aumento del abandono animal, castración y esterilización, etc.

Ilustración 11. Cartel Programa Control de Colonias Felinas

HAZTE VOLUNTARIO

CONTROL DE COLONIAS FELINAS

LAS COLONIAS FELINAS SON UN FACTOR POSITIVO PARA EL CONTROL ECOLOGICO DE PLAGAS DE ROEDORES E INSECTOS.

Programa CES

CAPTURA E STERILIZACIÓN SUELTA

28, 29 Y 30 DE JUNIO JORNADA PUERTAS ABIERTAS

PROTECTORA ARMANTES

Organiza  **Colabora** 

Más información
AYUNTAMIENTO DE CALATAYUD
Medio Ambiente
976 881 314 - 976 881 700
Plaza Costa Nº 14

NO AL ABANDONO

Fuente: elaboración propia

3.2.9. Scape room

“Un Room Escape [...] se desarrolla en un local con una o varias salas, llenas de enigmas, y objetos extraños. Las distintas estancias están controladas en todo momento por el director del juego. Una vez dentro empezará una emocionante aventura en la que os sentiréis como protagonistas de una película. Al entrar se cerrarán las puertas a vuestras espaldas y tendréis 80 minutos (dependiendo del juego puede variar) para descubrir y resolver los distintos misterios que esconde la sala, el objetivo es sencillo, lograr escapar antes de que se termine el tiempo.” (Cubick Room Escape, 2018)

El objetivo de una Scape Room promovida por el Ayuntamiento es atraer a un público adulto, mayor de 18 años y menor de 30-35 años, este es el público objetivo mayoritario de las empresas que se dedican a realizar Scape Rooms, dado el carácter complejo de los juegos no están enfocadas a un público adolescente y dado su carácter innovador y la percepción de ser un juego no suele resultar atractivo para adultos.

La propuesta se presentaría como una historia donde hay que resolver un misterio sobre unos personajes ambientado en una época determinada (podría situarse en una de las décadas de 1800 por ejemplo, o incluso en el año 1979 con la constitución del primer Ayuntamiento democrático en España (Ayuntamiento de Calatayud, 2019)). Para mayor presencia de la actividad organizada por el Ayuntamiento los personajes podrían versar sobre figuras políticas de la ciudad; el alcalde, alguacil, concejales, ediles, etc.

Ventajas

- Calatayud cuenta con una rica historia por lo que la historia puede ambientar a personajes propios de la ciudad.
- Es una actividad novedosa y noticiable.
- Es una actividad muy versátil por lo que el nivel de dificultad se puede adaptar en el caso de querer dirigirse a otros públicos objetivos.
- Se puede conseguir un alto engagement y apreciación hacia la organización.
- Puesto que este tipo de actividades son bastante costosas (entre los 12 y 24 euros por persona) bajo la dirección de empresas privadas, el precio puede ser una fuente de ventaja. Si el Ayuntamiento decidiera cobrar una entrada a un precio aceptable al público conseguiría sufragar parte de los gastos de la actividad. Además se realizaría un descuento en la entrada del evento con la tarjeta cultural para incentivar su adquisición.

Desventajas

- Necesidad de un espacio físico para realizar la actividad.
- Contratación de personal y material (micrófonos, cámaras, atrezzo, ...) para guiar a los participantes, por lo que puede ser una actividad costosa.
- Dado su carácter innovador puede no tener la aceptación esperada.

Ilustración 12. Cartel promocional Scape Room



SCAPE ROOM
LA LLAVE DEL PRIMER ALCALDE

60 MINUTOS
4-8 JUGADORES
DIFICULTAD 3/5

Plaza Joaquín Costa, 14,
50300
Calatayud,
Zaragoza

ORGANIZA

AVGVSTA BILBIS

Fuente: elaboración propia

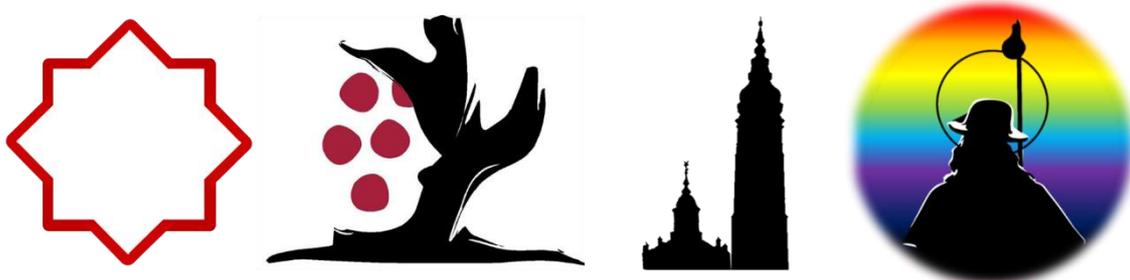
Ferías

3.2.10. FITUR

Es la principal feria internacional de turismo dentro de las fronteras españolas, el Ayuntamiento de Calatayud lleva varios años participando en ella, este último año 2019 bajo el lema “Calatayud, ciudad de las tres culturas” donde se ensalza los cuatro pilares

básicos del turismo bilbilitano el mudéjar, la gastronomía, el patrimonio y las fiestas. (Ifema, 2019)

Ilustración 13. Pilares del turismo: mudéjar, gastronomía, patrimonio y fiestas



Fuente: elaboración propia

3.2.11. Feria del libro Bilbilitana

Se trata de una feria organizada por la asociación Libreros de Calatayud en la que colabora el Ayuntamiento, consiste en la monta de stands en una de las calles principales de la ciudad, el Paseo Cortes de Aragón, se realizan firmas de libros a cargo de autores y actividades para los más jóvenes. La propuesta es seguir realizando esta feria, ya que hasta el momento ha dado buenos resultados, en el año 2019 se celebra la octava edición.

Publicidad exterior, Street y Ambient marketing

3.2.12. Mupis

Promoción de eventos, actividades y cualquier actividad que desee el Ayuntamiento. Al ser un elemento público y financiado conjuntamente con la asociación de comerciantes el coste de esta publicidad es bajo. (El Periódico de Aragón, 2009)

3.2.13. Marquesina – Tarjeta cultural

Para aumentar las suscripciones a la tarjeta cultural se elaborará un adhesivo con el diseño de la tarjeta cultural dejando espacio reservado a la foto sin adhesivo para que las personas que lo deseen puedan hacerse una foto simulando ser una tarjeta de gran tamaño. El adhesivo se situará a una altura de 150 centímetros del suelo, una altura media para que no allá problemas para ninguna persona por su estatura.

Ilustración 14. Boceto acción marquesina - Tarjeta Cultural



Fuente: elaboración propia

3.2.14. Iluminación navideña

Calatayud ha sido una ciudad que tradicionalmente ha invertido en iluminación durante la época navideña, dejando las calles centrales del municipio inundadas de luces y colores. Para incrementar la notoriedad del Ayuntamiento se encargará un escudo de la ciudad y se colocará en la casa consistorial antigua ubicada en la plaza España.

Ilustración 15. Simulación iluminación navideña



Fuente: elaboración propia

Brand Content y Viral Marketing

Para desarrollar una estrategia de Brand content se proponen las siguientes líneas creativas.

3.2.15. “Ciudadanos de Calatayud”

Serían una serie de vídeos que tendrían como protagonistas a los más mayores del municipio. Se desarrollaría una entrevista con estas personas y el objetivo sería que contasen al entrevistador como ha sido su vida en el municipio, como ha cambiado a lo largo de los años y porqué se han quedado en Calatayud. El objetivo de esta acción es centrar la atención en un target adulto, mayores de 50 años con una doble función:

- Enorgullecimiento de las personas más mayores (+65 años) por la pertenencia al municipio
- Sentimiento afectivo hacia el Ayuntamiento y sus trabajadores, percepción de que no se olvidan de ningún ciudadano y que en un futuro ellos serán igual de importantes.

Se realizará 1 vídeo cada dos meses comenzando en febrero y se publicitará en redes sociales y llegadas las 3 publicaciones se enviará una nota de prensa a los medios para su mayor notoriedad.

3.2.16. “Cuida tus raíces”

Consistiría en realizar un vídeo inspirador sobre la importancia que tienen las pequeñas urbes para el desarrollo de las personas, el eje creativo contará con cierto matiz de la publicidad espectáculo, es decir, se tratará de asombrarles con imágenes de calidad e impactantes sobre el municipio (posibilidad de utilizar drones) y las consecuencias de no tener en cuenta el beneficio común de todos los ciudadanos (imágenes sobre cierre de comercios y empresas, pérdida de subvenciones, aumento de la tasa de desempleo, caída de la inversión, emigración de familias sin recursos, caída de los nacimientos, etc.

Ilustración 16. Fragmento del vídeo "Cuida tus raíces"



Fuente: elaboración propia

La meta de esta línea será animar a todas aquellas personas, en especial al público joven para que tengan en cuenta en sus planes de futuro la posibilidad de quedarse en Calatayud, de esta manera se consigue una mejoría de la imagen y afectividad del Ayuntamiento (objetivo 1).

También cabría la posibilidad de hacer un video conjunto a este en forma de storytelling para apelar a los sentimientos y las emociones sobre como se sienten las personas que viven en Calatayud, porque están orgullosos de vivir en la ciudad y compartir esa emoción con el espectador.

Esta acción se realizará en abril y durante este mes y el mes de mayo se impulsará publicitándolo en redes sociales, en esta época del año es cuando se comienzan a tomar decisiones de cara al verano y la vuelta de vacaciones en septiembre, por ello se trata de influir en los habitantes de la ciudad para impulsar el comercio y el cariño por la ciudad.

3.2.17. "La Sanroquera"

Al igual que varios municipios y ciudades de España han filmado vídeos para la promoción de sus fiestas (por ejemplo "Despacito Sanjuanero") es una acción adecuada a implantar el mes anterior a las fiestas grandes del pueblo para fomentar la notoriedad de Calatayud. La ventaja de ser una acción promovida por el Ayuntamiento es que puede enfocar el mensaje de la mejor manera, incluso hacer alusiones a la institución

para aumentar el conocimiento de la labor del Ayuntamiento en los jóvenes, público más numeroso de las fiestas y presente en redes sociales donde se distribuiría, como es Youtube. Se publicaría el 1 de agosto con vistas a promocionar las fiestas que comienzan el 14 del mismo mes.

También ha tenido mucho éxito parodias de canciones exponiendo las fiestas mayores (caso de Soria) o recalcando las peculiaridades de la ciudad como el cierzo en Zaragoza.

Concursos

3.2.18. Monopoly Calatayud

Este concurso se basaría en una competición fotográfica, el Ayuntamiento elaboraría una lista de las principales zonas de Calatayud, en total 28 entre barrios, calles, plazas, avenidas, etc a fotografiar además de 4 estaciones. Simultáneamente habría otra fase del concurso en la que se facilitaría una pantalla dentro de la página web del Ayuntamiento para crear las tarjetas de suerte y comunidad, la condición es que estas sean ingeniosas, divertidas y tengan relación con la historia del municipio.

Tabla 7. Casillas Monopoly Calatayud

Brown	Fuente de Ocho Caños	Yellow	Paseo Sixto Celorrio
	Extramuros Soria		Plaza del Fuerte
Blue	Casas baratas		Calle Rúa de Dato
	Plaza del Olivo	Green	Paseo Cortes de Aragón
	Avenida San Juan el Real		La Azucarera
Pink	Calle Santander Mediterráneo	Dark Blue	Valdearenas
	Plaza Joaquín Costa		Margarita
	Plaza del Sepulcro		Campo de Golf
Orange	Avenida Diputación	Black	Estación de Autobuses
	Plaza Europa		Estación de tren - AVE
	Galápago		Autovía A2 BCN - MAD
Red	Avenida Barón de Warsage		Nacional 234
	Plaza de toros	Compañía del agua	Depuradora Calatayud
	Plaza España	Compañía eléctrica	Estación de Embid

Fuente: elaboración propia

La distribución descrita anteriormente sería la inicial, sin embargo, esta puede suscitar polémica al realizarse bajo el criterio del juego original, el valor monetario de la zona, por lo que se puede hacer una votación en la página web del Ayuntamiento, y mediante un consenso entre las votaciones y un “jurado” imparcial se declararía la lista definitiva.



Formulario de inscripción para un concurso cultural. El formulario está dividido en secciones:

- NOMBRE ***: Campo con el texto "Baltasar".
- APELLIDOS ***: Campo con el texto "Gracián".
- CORREO ELECTRÓNICO ***: Campo con el texto "bal@calatatyud.es".
- Nº TARJETA CULTURAL ***: Campo con el texto "XXXX".
- CUÉNTANOS TU IDEA**: Área de texto con el mensaje "¡Sé creativo! Recibirás una copia del formulario en tu correo electrónico."
- He leído y acepto la [Política de privacidad](#).
- Botón azul con el texto "ENVIAR".

Para participar en el concurso será completamente necesario estar en posesión de la tarjeta cultural, tanto para la presentación de las fotografías como para el envío de las sugerencias para las tarjetas de caja de comunidad y suerte.

Cada persona tendrá un máximo de 3 sugerencias por número de tarjeta, al igual que una persona sólo podrá participar con un máximo de 3 fotografías. Entre todos los participantes se sortearán 10 juegos completos (fichas, tablero, dados, cartas, etc). El resto estarán disponibles a la venta en la oficina de turismo a un precio de 15€.

3.2.19. “#YoSoyCultura”

Esta acción tiene como escenario las redes sociales, principalmente Instagram. Consiste en crear o incorporar este Hashtag a eventos o actividades culturales promovidas por el Ayuntamiento. La forma de realizarlo será la creación de un Photocall llamativo que será colocado en los distintos eventos para que el público se realice fotos en él subiendo dichas fotos a la red social Instagram (concretamente subiendo una storie). Entre todas las fotografías realizadas en el evento (si se realizan varios eventos simultáneos bajo esta iniciativa se añadirá un Hashtag adicional distintivo y se colocarán roll-ups en vez de photocalls para disminuir el coste) se escogerá por sorteo una persona para que disfrute de un premio. Dicho premio para incentivar la participación será una cena para dos personas en uno de los restaurantes o bares de Calatayud que por acuerdo deseen afiliarse a este programa, la cena estará sujeta a un importe máximo de 30 euros o al

precio del menú incluida la bebida. Para obtener el premio es necesario contar con la tarjeta cultural.

Se propone este premio y no otro relacionado con la cultura ya que su consumo es inmediato y la disponibilidad para disfrutarlo es muy superior a ofrecer un descuento o beneficios en otro evento cultural. Esta iniciativa pretende la participación activa de los jóvenes sin dejar de lado a cualquier otra persona que desee participar.

3.3. Timing

Tabla 8. Timing - acciones por meses

ACCIONES		Meses											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	19												
	18												
	17												
	16												
	15												
	14												
	13												
	12												
	11												
	10												
	9												
	8												
	7												
	6												
	5												
	4												
	3												
	2												
	1												

CAPÍTULO IV. PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL

4.1. Presupuesto

En primer lugar se hará una estimación del presupuesto por cada una de las acciones y posteriormente un resumen para cada objetivo.

Las **redes sociales** tienen un coste cero, tanto de adquisición como de gestión.

Todas las labores del **boletín interno** correrían a cargo del departamento de prensa y el departamento de informática y nuevas tecnologías para su desarrollo e implantación por lo que su coste está dentro de la remuneración.

En cuanto a las acciones de **relaciones públicas**, la redacción de las notas de prensa es coste cero. El debate feminista sería una acción de relaciones públicas cuyos posibles costes serían la sala donde se realizase (si pertenece al Ayuntamiento es coste cero), un pequeño aperitivo para los asistentes (agua y snacks) y la asistencia de la personalidad destacada para aumentar la cobertura del evento. Y la visita del programa no tiene ningún coste para el Ayuntamiento, sin embargo es una acción que está en cierta medida fuera del control de la organización, tanto por el momento de filmación como el momento de emisión. Para el programa de control de colonias felinas se necesitará presupuestar la impresión de carteles únicamente para lo que se ha consultado en la web 360imprimir, no se cuentan los costes de esterilización ni captura de los animales. Se estima que la impresión de 30 carteles es suficiente para tener una buena cobertura.

Para la realización de la **Scape Room** se tiene que tomar en cuenta los dispositivos de sonido y grabación, el personal que dirigirá la actividad (2 personas) y el atrezzo. Así pues, el presupuesto queda definido de la siguiente manera:

Para presupuestar esta acción se tiene en cuenta el alquiler del stand, las dietas de las personas responsables que se desplazarán hasta la feria

Respecto a la **publicidad exterior** el Ayuntamiento es un colaborador por lo que el coste de la acción es reducido. Como se ha comentado anteriormente los mupis son un elemento público por lo que su coste para promoción es bajo.

Para la creación del adhesivo en la marquesina en la acción “Marquesina - Tarjeta cultural” se realizará un pedido a una empresa de rotulación, el precio medio del mercado se sitúa en torno a los 20€. Por otra parte para la iluminación navideña se ha consultado la página “lucedenavidad” en la cual el precio de fabricar el adorno sería aproximadamente 200 euros entre el diseño y teniendo en cuenta las bombillas led necesarias para su construcción.

Comenzando con las acciones de **Brand Content** estaría “Ciudadanos de Calatayud”, suponiendo que los bilbilitanos filmados sean voluntarios quedaría tener en cuenta el equipo de grabación, montaje y sonido. Adquirir este equipo es más costoso que contratar una empresa especializada en este tipo de vídeos por lo que se opta por esta opción, la media del mercado se encuentra en torno a los 400 euros dependiendo de la empresa (se ha tenido en cuenta los precios de Doiser por ser los más económicos) a consultar. Si realizamos 6 vídeos estimamos el coste de la acción en 2.400€. La segunda acción “Cuida tus raíces” precisa más efectos cinematográficos y más recursos (drones, personal especializado, etc) por lo que el coste asciende hasta los 715 euros. Por último para “La Sanroquera” se trata de un vídeo menos profesional, en tono humorístico y que denote cierta baja calidad también aporta un punto de cercanía con el espectador por lo que en este caso no se contratará a ningún profesional. En este caso se optará por acudir al grupo de Fotografía del Colegio Santa Ana de Calatayud para que guiados por la persona responsable de comunicación y prensa. Se les proporcionará bebida y aperitivos durante la filmación del vídeo.

Siguiendo con **los concursos** “Monopoly Calatayud” solo es necesaria la impresión del tablero, la compra de los dados, impresión de cartas, y todo el material necesario para el juego más el packaging. Tras el final del concurso se procedería a realizar su fabricación comenzando con un pedido de 100 unidades (y teniendo en cuenta el nivel de participación en el concurso, si es bajo se optará por reducir el número en cuantía acorde, al igual que si es superior), estimándose el coste total del juego en 10 euros. Finalmente para “#YoSoyCultura” se necesita un photocall de 2x2 metros y al menos dos roll ups de 2x1 metros en caso de que coincidan eventos. El coste del photocall ronda los 200 euros y el de los roll ups 35 euros.

1. Facebook.....	0€
2. Instagram	0€
3. Whatsapp	0€
4. Boletín interno	0€
Diseño del boletín	0€
Implantación y mejoras.....	0€
5. Redacción de notas de prensa.....	0€
6. Debate feminista.....	520€
Alquiler de la sala	0€
Snacks y bebidas (50 asistentes).....	120€
Contratación personalidad (precio y dietas incluido)	400€
7. Chino-Chano visita Calatayud.....	0€
8. Programa Control de Colonias Felinas.....	28€
Impresión del cartel (DIN A3).....	28€
9. Scape Room.....	5.600€
Dispositivos de sonido y grabación	500€
Personal (3 meses)	4.800€
Atrezo	300€
10. FITUR	3.800€
Alquiler stand.....	3.200€
Dietas	600€
11. Feria del libro Bilbilitana.....	300€
12. Mupis	200€
13. Marquesina – Tarjeta Cultural.....	20€
14. Iluminación navideña	200€
15. “Ciudadanos de Calatayud”.....	2.400€
16. “Cuida tus raíces”	715€
17. “La Sanroquera”	50€
Bebidas y aperitivos.....	50€
18. “Monopoly Calatayud”	1000€
19. “#YoSoyCultura”	270€
Photocall	200€
Roll up x2	70€
Total	15.103

Teniendo en cuenta las acciones planteadas en el presente plan el presupuesto final asciende hasta los 15.103 euros.

Desglosando el presupuesto por objetivos se obtienen las siguientes partidas (al servir algunas acciones para ambos objetivos se ha optado por partir el coste de la acción equitativamente entre el número de objetivos, ya que ninguna de ellas destaca por servir destacadamente para un objetivo):

Para mejorar la imagen del Ayuntamiento entre los habitantes de Calatayud se le atribuye un coste de **8.274 euros**.

En segundo lugar aumentar el conocimiento de la labor general del Ayuntamiento entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años comprendería un coste total de **3.384 euros**.

Seguidamente, el objetivo de aumentar el número de suscripciones de la tarjeta cultural entre jóvenes con edades comprendidas desde los 19 hasta los 34 años y mantener una comunicación activa supone un coste de **3445 euros**.

Por último mejorar la comunicación interna entre los trabajadores del Ayuntamiento ha tenido un coste de **0 euros**.

4.2. Control

A continuación se comenta aquellas técnicas o herramientas que utilizaremos para medir el éxito de las acciones planteadas.

Para conocer si mejora la imagen del Ayuntamiento en Facebook se realizará un análisis de las estadísticas, concretamente si se percibe un aumento de las reacciones o de las visitas principalmente aunque a continuación se muestran algunas métricas que también son interesantes.

Tabla 9. Métricas de facebook

Herramienta	Descripción
Visitas a la página	Número de veces que las personas que han iniciado sesión y no han iniciado sesión han visto el perfil de una página.
Me gusta de la página	Número de personas nuevas a las que les ha gustado tu página, desglosado por pagadas y no pagadas.
Alcance	Número de personas que han visto en su pantalla alguna publicación de tu página.
Recomendaciones	Número de veces que las personas han recomendado tu página.
Interacciones con la publicación	Número de veces que las personas han interactuado con tus publicaciones al indicar que les gustan, comentarlas, compartirlas, etc.

Herramienta	Descripción
Vídeos	Número total de veces que los vídeos de la página se han reproducido durante más de 3 segundos, desglosado por totales, pagadas y no pagadas. Métrica muy interesante para conocer el impacto de los vídeos de Brand Content en redes sociales.
Seguidores de la página	Número de personas nuevas que han empezado a seguir tu página, desglosado por pagadas y no pagadas. Si comienza a aumentar podemos esperar que la notoriedad y por tanto la imagen ha mejorado.

Fuente: elaboración propia a través de datos de Facebook

Además como parte del segundo objetivo que contempla una variable demográfica como es la edad es de gran utilidad los gráficos segmentados por edad para las métricas de visitas, alcance y reacciones.

Ilustración 17. Métricas Instagram Stories



En segundo lugar, para medir el éxito de las acciones realizadas en Instagram es de especial interés en este caso las estadísticas que nos ofrece los stories. Especialmente las métricas “Volver” y “Siguiente”, las cuales hacen referencia respectivamente a las personas que han vuelto a ver la historia y las personas que han saltado a la siguiente historia sin llegar a terminar el tiempo de la misma. Cuanto menos sea la última métrica mayor interés tendrá la publicación.

Para medir el éxito en publicaciones no es tan interesante debido a que la tendencia actual es la omisión de estas, es decir, cada vez hay menos personas que visualizan su “feed”, incluso si esos perfiles interactúan poco o nada con la cuenta de la organización puede no mostrar las fotos nuevas o situarla muy abajo en el “scrolling”.

Para medir la publicidad que se sugiere al Ayuntamiento se puede hacer uso de herramientas de pago como Instagram Insights

para medir su impacto. Para las acciones relacionadas con esta red social como “#YoSoyCultura” se utilizarán estas métricas para el conteo de las personas que utilizan el Hashtag. En este caso si el 20% de los asistentes al evento realizan la acción descrita en el mix de comunicación se dará como exitosa.

Para Whatsapp se pone un objetivo de mensajes por parte de los ciudadanos de 100 mensajes el primer mes (septiembre), 150 el segundo, 200 el tercer mes y 300 el mes de diciembre.

Respecto al boletín interno sabremos que la acción ha tenido éxito elaborando una pequeña encuesta a la plantilla del Ayuntamiento en el que se les preguntará:

1. ¿Ha leído el boletín interno de la última semana?
2. ¿Le parece útil la presencia de un boletín interno?
3. ¿Ha encontrado información de utilidad en el boletín interno?

Si las respuestas son positivas (al menos un 50% de los trabajadores ha leído el boletín, y a al menos del 60% le parece útil la presencia del mismo) y se observa feedback en las encuestas se considerará que la acción ha tenido éxito.

Comenzando con las acciones de relaciones públicas está la redacción de notas de prensa, si los periódicos escogidos para mandar la nota al menos en un 50% de las ocasiones publican una noticia relacionada se considerará un éxito. Siguiendo con el debate feminista denotaremos su éxito si el número de asistentes completa el aforo de la sala en al menos un 80%. Con respecto a la emisión de Chino Chano podemos estimar que será exitosa si se recibe peticiones sobre la ruta mostrada en el programa tanto en el ayuntamiento como en la oficina de turismo. Para finalizar este apartado está el programa Control de Colonias Felinas. Un aumento del número de voluntarios de al menos un 20% será la marca del éxito de esta acción.

Continuando con la Scape Room marcamos como objetivo una participación de al menos 1.000 personas para tener éxito.

Respecto a la feria FITUR es complicado medir su efectividad dado que los visitantes a la feria no son visitantes asegurados para el turismo bilbilitano, por lo que consideraremos que la acción ha sido satisfactoria si el número de turistas permanece igual o es superior al del año 2018. Para la Feria del Libro Bilbilitana si que se prevé un aumento de los visitantes, sin embargo al no contar con un sistema de conteo de

asistencia se realizará una estimación en torno a las ventas de la pasada edición, si estas aumentan un 10% con respecto a las ventas del año anterior.

A continuación en lo relativo con la publicidad exterior encontramos los mupis, para considerar que una promoción a través de este elemento ha tenido éxito se le añadirá un 5% más a la métrica de éxito de la acción a promocionar, por ejemplo, si se promociona la Scape Room y anteriormente habíamos previsto 1.000 personas con la utilización de mupis el objetivo pasará a ser 1.050. A continuación con la marquesina estimaremos su éxito si aumenta la demanda de la tarjeta cultural, en concreto un 10% para los menores de 35 años y un 5% para los mayores de 35 años. Seguidamente determinaremos el control de la iluminación navideña, para conocer si se ha cumplido el objetivo se realizará una encuesta autoadministrada que se situará en la página web, redes sociales y se distribuirá en las listas de difusión telefónica (grupos de whatsapp) de la Tarjeta Cultural. La encuesta consistirá en una serie de preguntas tipo Likert sobre la iluminación navideña de la ciudad, si la puntuación es superior a 5 (en una escala de 1 a 7) será una acción exitosa.

Ultimando el control de las acciones se encuentra las acciones relacionadas con Brand Content y Viral Marketing. Para “Ciudadanos de Calatayud” se espera que las visitas al vídeo colgado en Youtube lleguen a 3.000 en el primer mes de lanzamiento, aumentando cada mes a razón de 3.000 visitas más. Para “Cuida tus raíces” se pedirá un a la Asociación de Comerciantes de Calatayud que realicen un control de las ventas antes la campaña, una vez realizada si las ventas han aumentado un 10% se considerará una acción de victoriosa. Para clausurar este apartado comentaremos el control de “La Sanroquera”, el vídeo debería tener al menos 15.000 visitas antes del comienzo de las fiestas de San Roque (14 de agosto).

Por último, el concurso Monopoly Calatayud se entenderá como una acción beneficiosa, por una parte, si la participación de la población es elevada (al menos 300 personas participan entre fotografía y sugerencias para cartas) y por otra parte, si el número de expediciones de la Tarjeta Cultural aumenta en un 5% en la franja de edad de 19 a 34 años.

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

5.1. Conclusión

Para finalizar este proyecto podemos llegar a concluir varios aspectos. El público interesado en las labores y promoción de actividades del Ayuntamiento acostumbra a ser un target de mayor edad, superior a los 35 años, por lo que a pesar de que actividades dirigidas a jóvenes se realizan frecuentemente no consiguen un gran éxito. Mediante las acciones enunciadas y explicadas anteriormente se plantean varias opciones para incentivar la participación de esta población tanto con nuevas como tradicionales acciones de marketing, consiguiendo varios de los objetivos del plan simultáneamente.

Finalmente, la colaboración del personal del Ayuntamiento ha sido vital para realizar y determinar con precisión el análisis de la organización, favoreciendo la utilidad del plan para esta institución pública.

5.2. Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2016). *agenciatributaria.es*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.es/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Estadisticas/Publicaciones/sites/irpfmunicipios/2016/jrubik1ef468a251d390b847ce88908aaafc743028fb8d.html
- Aragón Televisión. (2019). *aragontelevision.es*. Obtenido de <http://www.aragontelevision.es/programas/chino-chano/>
- Ayuntamiento Calatayud Transparencia. (2019). Obtenido de <https://calatayud.sedelectronica.es/transparency/e13b7a52-c07f-4b8f-b201-0f26b7537d41/>
- Ayuntamiento de Calatayud. (2019). *calatayud.es*. Obtenido de <http://www.calatayud.es/contenido/calatayud-fue-el-primer-Ayuntamiento-democratico-de-espana>
- Ayuntamiento de Calatayud. (2019). *Calatayud.es*. Obtenido de http://www.calatayud.es/Ayuntamiento/organos/corporacion_municipal
- Cubick Room Escape. (2018). *cubickroomescape.es*. Obtenido de <https://cubickroomescape.es/mataro/room-escape/>
- Datosmacro. (2019). *datosmacro.expansion.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/aragon/zaragoza/calatayud>
- El Confidencial. (2018). *elconfidencial.com*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/espana/2014-12-21/cuantos-nacimientos-bodas-y-muertes-ha-habido-en-tu-municipio-en-los-ultimos-15-anos_593012/
- El País. (2015). *elpais.com*. Obtenido de <https://resultados.elpais.com/elecciones/2015/municipales/02/50/67.html>
- El País. (2019). *elpais.es*. Obtenido de <https://resultados.elpais.com/elecciones/2019/municipales/02/50/67.html>

El Periódico de Aragón. (2009). *elperiodicodearagon.com*. Obtenido de https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/la-cronica-de-calatayud/Ayuntamiento-comerciantes-instalaran-diez-mupi-s_542158.html

Foro Ciudad. (2018). *foro-ciudad.com*. Obtenido de <https://www.foro-ciudad.com/zaragoza/calatayud/habitantes.html#PiramideQuinquena>

IAB Spain. (2019). *iabspain.es*. Obtenido de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf

Ifema. (2019). *prensa.ifema.es*. Obtenido de http://www.prensa.ifema.es/Institucional_01/noticias/INS_P_624837?MM=1

INE. (2018). *ine.es*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2907>

Polo, C. (2015). *clementepolo.wordpress.com*. Obtenido de <https://clementepolo.wordpress.com/category/calatayud/>

Ley de Administración Local de Aragón (Ley 7/1999, de 9 de abril) en su capítulo V (art. 44)