



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2024-2025**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Dirección General

### **CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA DIGITAL**

### **BUSINESS CREATION: ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL IN THE DIGITAL STATIONERY SECTOR**

AUTOR: ANA BOIX MORENILLA

TUTORAS:

ANA MARÍA SERRANO BEDIA Y  
MARTA PÉREZ PÉREZ

JUNIO 2025

## DECLARACIÓN RESPONSABLE

*La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este trabajo.*

*En tal sentido, Doña Ana Boix Morenilla se hace responsable:*

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

*Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.*

*Fdo.:*



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen .....	6
1. Introducción.....	7
2. Marco teórico .....	8
2.1. Análisis de la evolución del sector de la papelería a la era digital.....	8
2.2. Análisis de la Papelería Tradicional.....	13
2.3. Análisis de la Papelería Digital .....	14
2.4. Retos del sector .....	17
2.4.1. La innovación del sector mediante la digitalización.....	17
2.4.2. La transformación de los hábitos de consumo .....	18
2.4.3. La competencia en la era del E-Commerce y las Grandes Cadenas .....	18
2.5. Herramientas de análisis para el modelo de negocio .....	19
2.5.1. Herramienta de análisis DAFO .....	19
2.5.2. Herramienta de análisis PESTEL.....	20
2.5.3. Herramienta de análisis Modelo de ABELL.....	20
2.5.4. Herramienta de análisis: Business Model Canvas .....	21
2.5.5. Comparativas herramientas.....	22
3. Metodología .....	24
4. Caso práctico - Business Model Canvas .....	25
4.1. Propuesta de Valor.....	25
4.2. Segmento de clientes.....	27
4.3. Relación con los clientes .....	28
4.4. Canales.....	29
4.5. Recursos clave.....	30
4.6. Actividades clave.....	32
4.7. Socios clave .....	33
4.8. Fuentes de ingresos.....	34
4.9. Estructura de costes.....	36
5. Viabilidad económica de la empresa .....	41
5.1. Estimación de costes .....	41
5.2. Cálculo del umbral de rentabilidad .....	42
6. Conclusiones.....	43
ANEXO I. Encuesta: Hábitos y percepción sobre la papelería digital .....	44
ANEXO II. Resultados encuesta: Hábitos y percepción sobre la papelería digital .....	46
ANEXO III. Construcción lienzo BMC.....	58
ANEXO IV. Estimación de costes .....	59
ANEXO V. Estimación de ingresos por escenario .....	61

7.	Bibliografía .....	63
----	--------------------	----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.5.1. Componentes de la Herramienta D.A.F.O. ....	19
Cuadro 2.5.2. Componentes de la Herramienta Análisis P.E.S.T.E.L.....	20
Cuadro 2.5.3. Componentes de la Herramienta Modelo de Abell.....	21
Cuadro 2.5.4. Componentes de la Herramienta BMC. ....	21
Cuadro 2.5.5. Comparación de herramientas de análisis estratégico.....	22
Cuadro 4.1.1. Comparativa de características entre agenda digital y física. ....	25
Cuadro 4.1.2. Comparativa entre marcas del sector de la papelería digital.....	26
Cuadro 4.5.1. Comparativa de plataformas para comercialización de productos digitales. ....	31
Cuadro 4.5.2. Comparativa de herramientas de diseño utilizadas en la creación de productos de papelería digital .....	31
Cuadro 4.7.1.Comparativa de plataformas de venta y distribución para productos digitales. ....	33
Cuadro 4.7.2. Herramientas tecnológicas y de integración para productos digitales ...	33
Cuadro 4.7.3. Proveedores de servicios y seguridad digital para empresa de productos digitales. ....	34

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 2.1.1. Empresas Activas en la Industria del Papel. Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas. Industria del Papel (2024).....	8
Gráfico 2.1.2.Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: Distribución de actividad empresarial (2022).....	9
Gráfico 2.1.3.Número de trabajadores en la industria del papel en España (2005-2022) .....	9
Gráfico 2.1.4.Distribución de empleados por comunidad autónoma en empresas de tamaño medio(%). Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados (2022) .....	10
Gráfico 2.1.5. Producción de papel y cartón por país (2023).....	10
Gráfico 2.1.6. Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: Evolución del Indicador de Producción Industrial (IPI). (2022). ....	11
Gráfico 2.1.7. Distribución de la Producción (2022) .....	11
Gráfico 2.1.8. Evolución del consumo de papel y cartón en España (2010-2023), en miles de toneladas.....	12
Gráfico 2.1.9. Evolución de la estructura de ventas por tipo de producto (2016-2022). ....	12
Gráfico 2.1.10. Distribución geográfica de las exportaciones de papel y celulosa (2014-2023) (%).....	13
Gráfico 2.3.1. Distribución de suscripciones online según dispositivo de acceso (2023) (%).....	15
Gráfico 2.3.2.Categorías más populares en la Apple App Store (segundo trimestre 2024) (%).....	16
Gráfico 2.3.3.Distribución de aplicaciones móviles adquiridas (2023) (%).....	16
Gráfico 2.3.4. Evolución de personas usuarias de Internet en España(%) (2014-2024). ....	17
Gráfico 4.4.1. Preferencias de búsqueda de papelería digital según canal. ....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.1. Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: principales indicadores (2022). .....	8
Tabla 2.1.2. Evolución de la balanza comercial y la tasa de exportaciones en la industria del papel y celulosa (2022-2023). .....	13
Tabla 2.2.1. Censo librerías.2023 .....	14
Tabla 2.4.1. Evolución de tasas de reciclaje y recogida (2021-2023).....	18
Tabla 4.8.1. Precios estimados de agendas y cuadernos digitales (2025) .....	35
Tabla 4.8.2. Precios estimados de productos Excel y plantillas Notion (2025). .....	35
Tabla 4.8.3. Precio estimado de complementos para productos digitales (2025). .....	35
Tabla 4.8.4. Precio estimado de paquetes promocionales para papelería digital (2025). .....	36
Tabla 4.9.1. Estimación anual de costes de producción (2025).....	37
Tabla 4.9.2. Estimación anual de los costes de marketing y publicidad (2025). .....	38
Tabla 4.9.3. Estimación anual de los costes de costes hosting, seguridad y mantenimiento (2025) .....	38
Tabla 4.9.4. Estimación anual de los costes de costes por Marketplaces Etsy .....	38
Tabla 4.9.5. Estimación anual de los costes de atención al cliente (2025) .....	39
Tabla 4.9.6. Estimación anual de los costes de administración y gestión (2025) .....	39
Tabla 4.9.7. Cuota de autónomos (2025).....	39
Tabla 4.9.8. Estimación anual de los costes de formación y desarrollo (2025).....	40
Tabla 5.1.1. Resumen de los costes estimados por categoría para el primer y segundo año de actividad. (2025) .....	41
Tabla 5.2.1. Resumen de escenarios de viabilidad económica y umbral de rentabilidad estimado .....	42
Tabla 0.1. Desglose de los costes de producción estimados para el primer y segundo año .....	59
Tabla 0.2. Desglose de los costes de marketing y publicidad estimados para el primer y segundo año.....	59
Tabla 0.3. Desglose de los Costes plataforma y hosting estimados para el primer y segundo año.....	59
Tabla 0.4. Desglose de los Costes de administración para el primer y segundo año ..	60
Tabla 0.5. Desglose de los Costes de formación y desarrollo para el primer y segundo año. ....	60
Tabla 0.6. Desglose de los Costes de atención al cliente para el primer y segundo año .....	60
Tabla 0.7. Desglose de los Costes Coste cuota autónomos para el primer y segundo año .....	60
Tabla 0.1. Estimación de ingresos para un escenario pesimista.. .....	61
Tabla 0.2. Estimación de ingresos para un escenario realista.....	62
Tabla 0.3. Estimación de ingresos para un escenario pesimista. ....	62

## **AGRADECIMIENTOS**

*A quien me enseñó a preguntar.*

## RESUMEN

Este trabajo de fin de grado analiza el modelo de negocio dedicado a la comercialización de productos de papelería digital para una microempresa ubicada en España. Se propone ofrecer agendas, planificadores y plantillas digitales orientados a un público joven-adulto habituado al uso de dispositivos electrónicos y canales online.

La investigación combina una revisión teórica sobre la evolución del sector y los efectos de la digitalización, junto con un análisis práctico basado en el diseño de un modelo de negocio mediante la herramienta Business Model Canvas (BMC) y la realización de una encuesta online a usuarios potenciales. Los resultados reflejan una elevada predisposición hacia la adopción de soluciones digitales, destacando la preferencia por productos personalizables, visualmente atractivos y con funcionalidades adaptadas a las necesidades del usuario.

El análisis, tras profundizar en distintos escenarios para la microempresa propuesta, concluye que existe un nicho de mercado posible para la papelería digital, siempre que se fundamente en un diseño atractivo, un posicionamiento digital claro y una comunidad activa de consumidores.

## ABSTRACT

This bachelor's Thesis analyses the business model focused on the commercialization of digital stationery products for a microenterprise based in Spain. The proposal includes offering digital planners, agendas, and templates aimed at a young-adult audience accustomed to using electronic devices and online channels.

The research combines a theoretical review of the sector's evolution and the effects of digitalization, with a practical analysis based on the design of a business model using the Business Model Canvas (BMC) and an online survey conducted among potential users. The results show a strong inclination toward adopting digital solutions, highlighting a preference for customizable, visually appealing products with features tailored to user needs.

The analysis, after exploring different scenarios for the proposed microenterprise, concludes that there is a potential market niche for digital stationery, provided it is based on attractive design, a clear digital positioning, and an active consumer community.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando comencé la primera semana de clases en el primer año del grado, me pregunté: ¿qué vendería si tuviera que crear una empresa?

Esa idea inicial, aparentemente sencilla, evolucionó a medida que avanzaba mi formación y la pandemia transformaba nuestras vidas. Con varios créditos aprobados, reflexioné sobre esas cuestiones que seguían rondando mi cabeza; *¿Qué necesita una generación que ha crecido construyendo su vida frente a una pantalla?* (Caldeiro, Castro & Havránková, 2021; Farné, 2008). *¿Está el mercado actual preparado para satisfacer su demanda?*

Estas reflexiones me llevaron a plantearme cómo satisfacer las necesidades de una generación que busca estabilidad en un entorno cambiante. Esta generación, consciente de la sostenibilidad y en busca constante de productos personalizados (Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, 2023), espera que el mercado evolucione al mismo ritmo que sus expectativas. Sin embargo, esas exigencias requieren un equilibrio entre lo ya existente y la acostumbrada digitalización con la que han crecido (Lastre Sierra & Ruiz Molina, 2024).

Hoy, aquellos estudiantes que compartieron conmigo clases de matemáticas y estadística por videollamada están introduciéndose en el mercado laboral. Las dinámicas en dicho ámbito han cambiado: hay menos trabajos presenciales y más entornos híbridos (Viña, 2021). En este escenario, la organización y productividad adquieren nuevos significados. Ahora, las soluciones tradicionales ya no son suficientes (C.E.O.E. de Aragón, 2022).

Si la Generación Z ha crecido en constante cambio, *¿cómo no va a exigir al mercado que evolucione con ellos?*

Por esta razón, este Trabajo de Fin de Grado analiza un modelo de negocio en un sector en pleno proceso de digitalización: el sector de la papelería. Según el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (O.N.T.S.I., 2024), la digitalización implica transformaciones profundas en los modelos de negocio tradicionales, este trabajo examina cómo este modelo puede adaptarse a las tendencias actuales y responder a las demandas de una generación en constante transformación, destacando las oportunidades de innovación y digitalización que surgen en este contexto (ASPAPEL, 2024).

En primer lugar, se examinará la evolución del sector de la papelería, diferenciando entre los modelos tradicionales y digitales, así como sus implicaciones en los hábitos de consumo actuales. Además, se incorporará un análisis de referencias del mercado, citando empresas reales que permiten ilustrar prácticas relevantes tanto en el ámbito nacional como internacional.

Una vez asentada la base de análisis, se compararán distintas herramientas estratégicas, destacando sus características y limitaciones. Esta comparativa busca justificar la elección de modelo de negocio basado en el BMC. Esta herramienta permite analizar la viabilidad del modelo de negocio y aportar una perspectiva integral (Lozano Chaguay et al., 2019).

Finalmente, las conclusiones del trabajo recogerán los aspectos más relevantes de la investigación, así como la evolución del aprendizaje obtenido a lo largo del proceso.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA PAPELERÍA A LA ERA DIGITAL

La industria del papel, tradicionalmente estable, atraviesa hoy una transformación significativa impulsada por la digitalización (ASPAPPEL, 2023). Según el O.N.T.S.I. (O.N.T.S.I., 2024) la introducción de nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo han redefinido los modelos de negocio del sector.

Esta transformación digital se manifiesta en diversos aspectos. Según (ASENGA, 2024), el comercio digital ha crecido significativamente, modificando la relación con los clientes hacia un enfoque más consultivo. Paralelamente, la industria está experimentando una migración hacia tecnologías de producción digital, permitiendo una producción más personalizada y eficiente (Alinque, 2017).

La industria papelera genera aproximadamente 52.504 millones de euros, equivalente al 4,3% del PIB nacional (Europa Press, 2024). Sin embargo, el sector registra una progresiva disminución de empresas (ver gráfico 2.1.1.). Según datos del Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.), las empresas activas descendieron en aproximadamente 500 entre 2013 y 2024 (I.N.E., 2024).

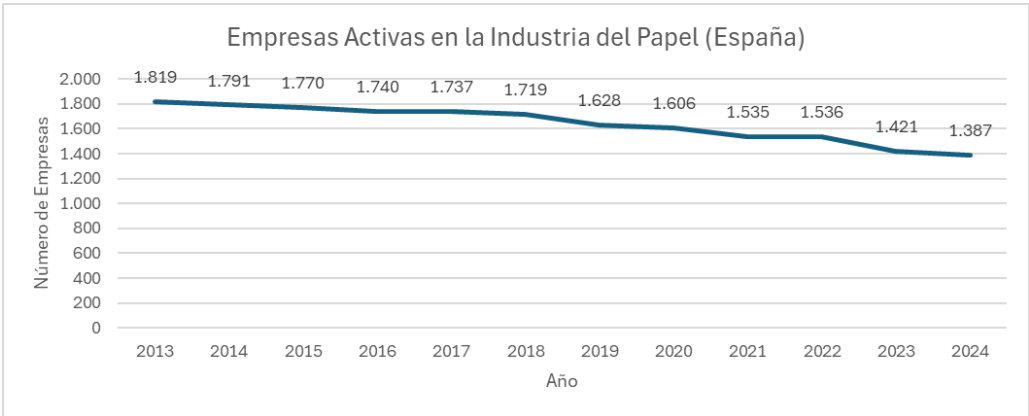


Gráfico 2.1.1. Empresas Activas en la Industria del Papel. Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas. Industria del Papel (2024). Fuente: I.N.E. Elaboración Propia.

Según el Ministerio de Industria y Turismo, en 2022, el sector estaba formado principalmente por PYMES (Ministerio de Industria y Turismo, 2024) (ver tabla 2.1.1.) centrando su actividad en la producción de libros y revista (ver gráfico 2.1.2.).

	PYME	Grandes empresas	Representación PYMES (%)	Representación Grandes Empresas (%)
Número de empresas	15.259	43	99,72%	0,28%
Cifra de negocios (Miles €)	14.249.425	12.123.465	54,03%	45,97%
Producción (Miles €)	14.202.494	12.005.281	54,19%	45,81%
Tamaño medio <sup>1</sup>	5,1	621,2	0,81%	99,19%
Ocupados	77.427	26.711	74,35%	25,65%

Tabla 2.1.1. Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: principales indicadores (2022). Fuente: Ministerio de Industria y Turismo (2024). Elaboración propia.

<sup>1</sup> El dato de “tamaño medio” hace referencia al número medio de empleados por empresa, según datos del Ministerio de Industria y Turismo (2024).

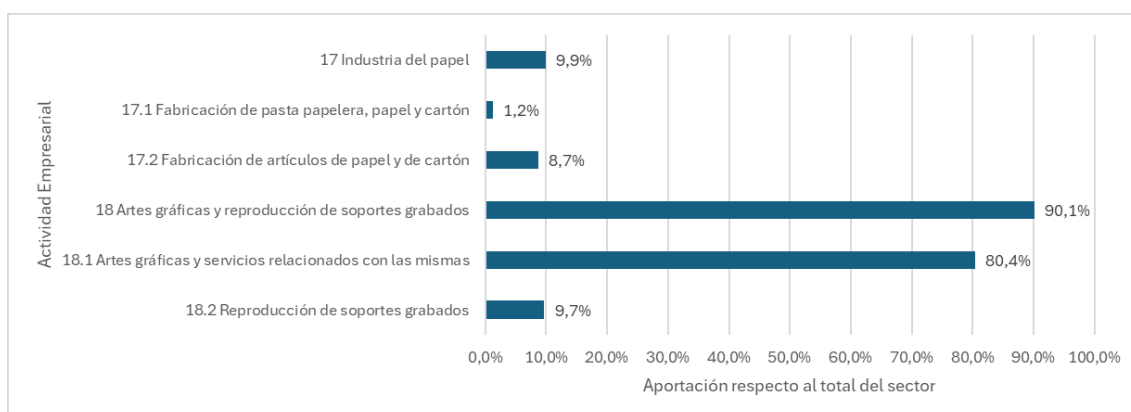


Gráfico 2.1.2. Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: Distribución de actividad empresarial (2022). Ministerio de Industria y Turismo (2024). Elaboración propia.

La reducción de empresas también se refleja en el número de trabajadores activos (ver gráfico 2.1.3.). Según los datos aportados por Statista, desde 2005 al año 2022 ha disminuido 5.335 trabajadores (Statista, 2024). De acuerdo con el Ministerio de Industria y turismo (Ministerio de Industria y Turismo, 2024), la distribución de esta ocupación no es homogénea en España. Navarra y La Rioja destacan por tener mayor tamaño medio de empleados por establecimiento en el sector, lo que sugiere una mayor concentración de trabajadores en estas comunidades (ver gráfico 2.1.4.).

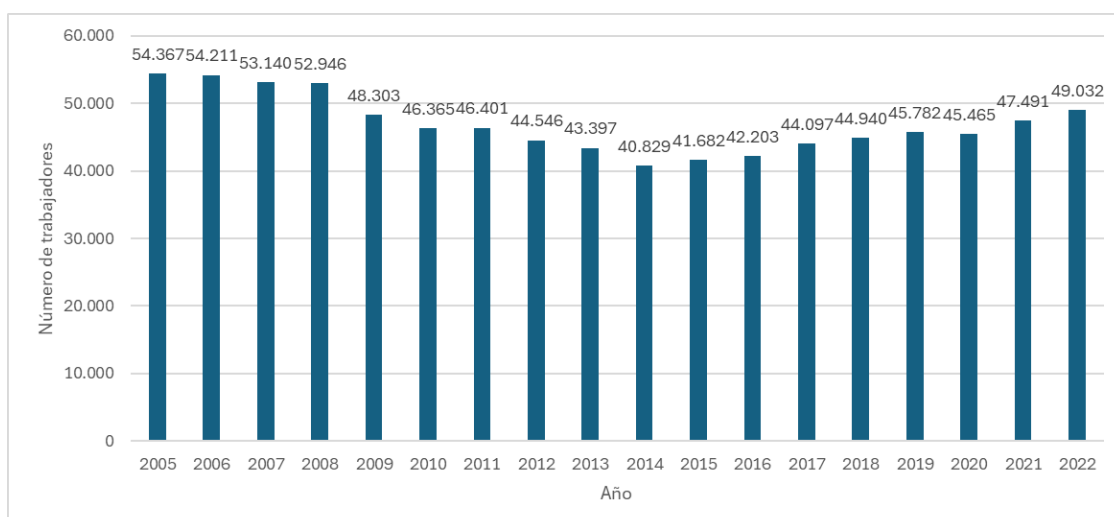


Gráfico 2.1.3. Número de trabajadores en la industria del papel en España (2005-2022) (2024). Fuente: Statista. Elaboración Propia.

## CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA DIGITAL

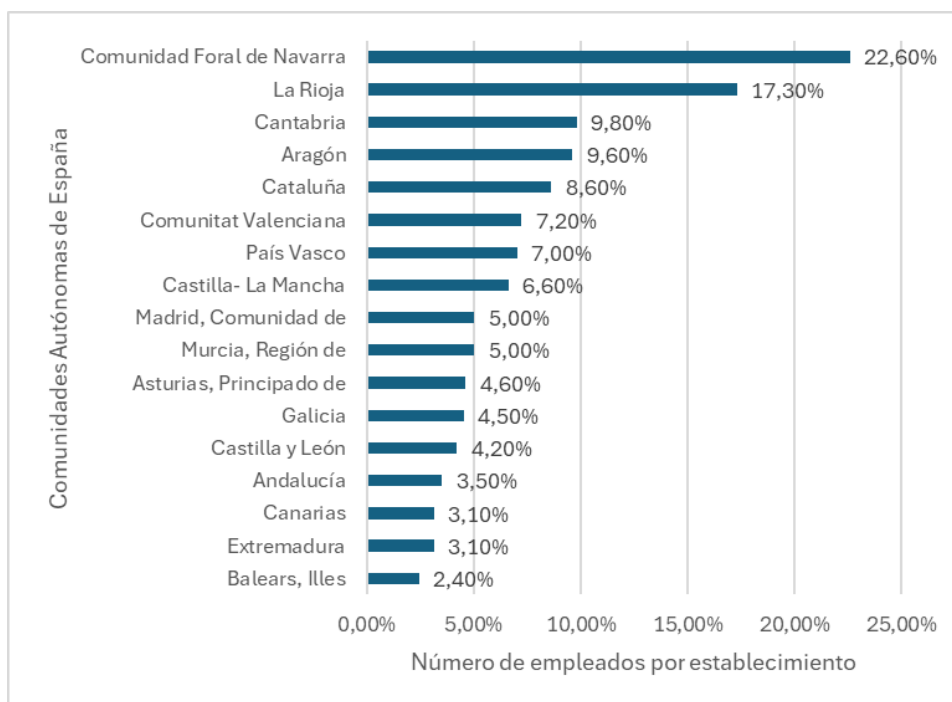


Gráfico 2.1.4. Distribución de empleados por comunidad autónoma en empresas de tamaño medio<sup>2</sup>(%). Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados (2022). Fuente: Ministerio de Industria y Turismo (2024). Elaboración propia.

A pesar de la disminución del número de empresas y generación de empleo experimentada por el sector en los últimos años, la asociación del papel (ASPAPPEL, 2023) informó de que la facturación nacional en 2023 fue de 5.261 millones de euros. Además, según Certification of European Paper Industries (C.E.P.I.), España representa el 8,2% de la producción de papel y cartón del mercado europeo (C.E.P.I., 2024), ocupando el sexto lugar (ver gráfico 2.1.5).

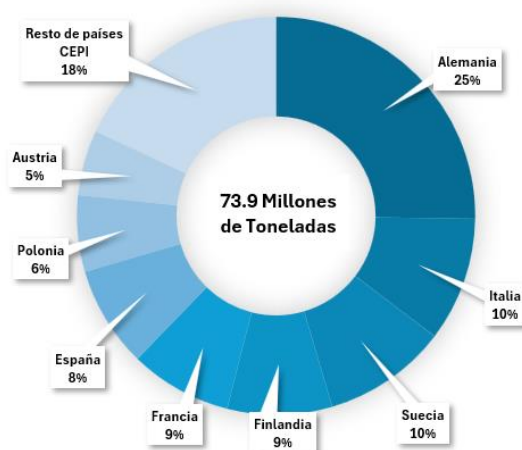


Gráfico 2.1.5. Producción de papel y cartón por país (2023). Fuente: C.E.P.I. (2024). Elaboración Propia.

No obstante, aunque la producción de papel ha disminuido a nivel europeo (C.E.P.I., 2024; ASPAPPEL, 2023), la producción nacional se ha mantenido relativamente estable en el tiempo (Ministerio de Industria y Turismo, 2024) (ver gráfico 2.1.6).

<sup>2</sup> Se considera “tamaño medio” el número promedio de empleados por establecimiento dentro del sector, según el Ministerio de Industria y Turismo (2024).

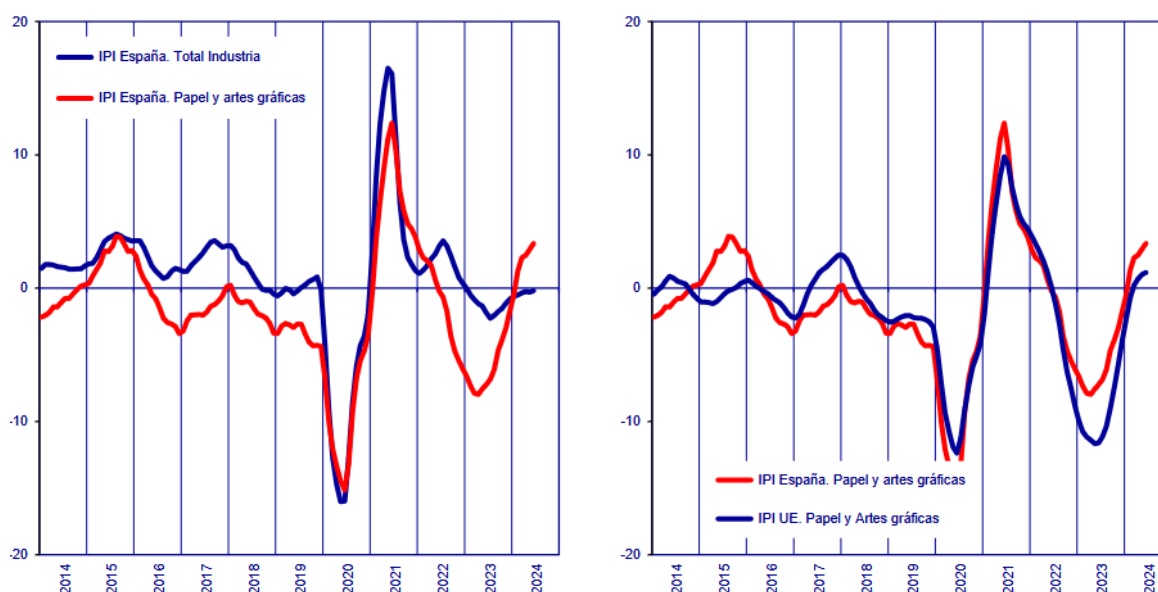


Gráfico 2.1.6. Sector de Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados: Evolución del Índice de Producción Industrial (IPI). (2022). Fuente: Ministerio de Industria y Turismo (2024). Elaboración propia.

Centrando el análisis en la producción realizada en España, según el (Ministerio de Industria y Turismo, 2024) destaca la producción de pasta de papel, seguida de artículos de papel y cartón (ver gráfico 2.1.7).

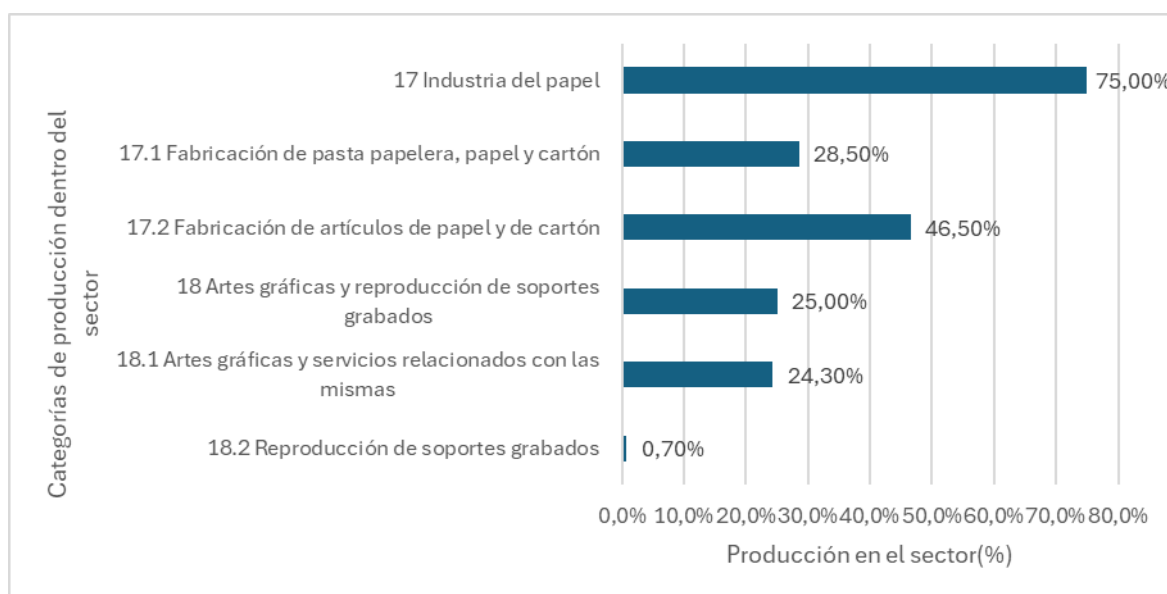


Gráfico 2.1.7. Distribución de la Producción (2022). Fuente: Ministerio de Industria y Turismo (2024). Elaboración propia.

En términos de consumo, Statista muestra variaciones en la demanda del papel y cartón a lo largo de los años, con periodos de caída seguidos de una tendencia de recuperación (ver gráfico 2.1.8) (Statista, 2024). Estos cambios podrían deberse a tensiones energéticas o conflictos bélicos (ASPAPPEL, 2023).

## CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA DIGITAL

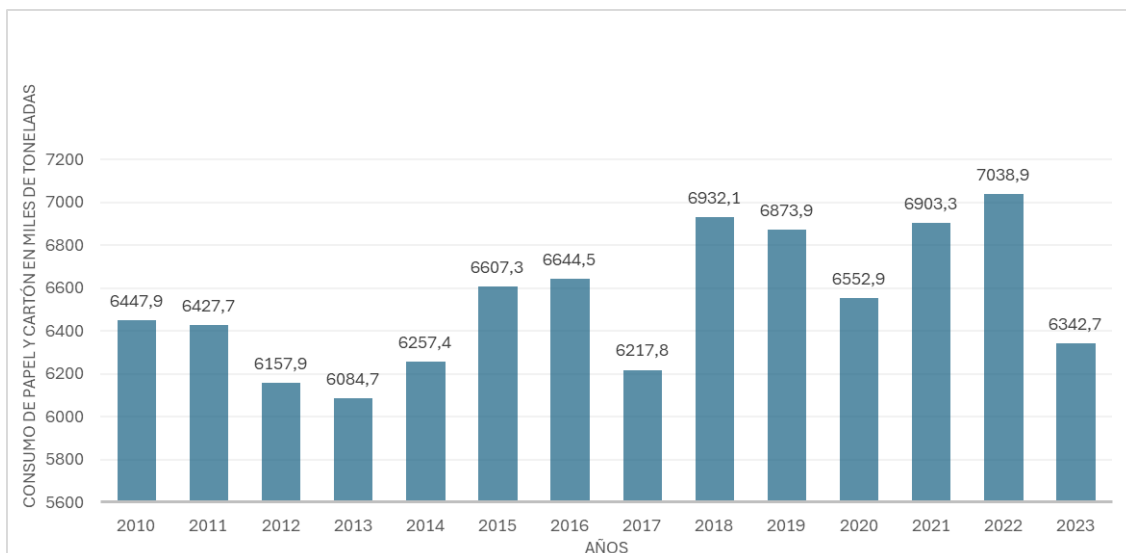


Gráfico 2.1.8. Evolución del consumo de papel y cartón en España (2010-2023), en miles de toneladas. Fuente: Statista (2024). Elaboración propia.

Este sector presenta una demanda estacional que influye en sus ventas minoristas (Crónica El Español, 2018). En particular, las ventas se concentran en libros y productos de papelería, que representan una parte significativa del mercado (Cegal, 2024) (ver gráfico 2.1.9).

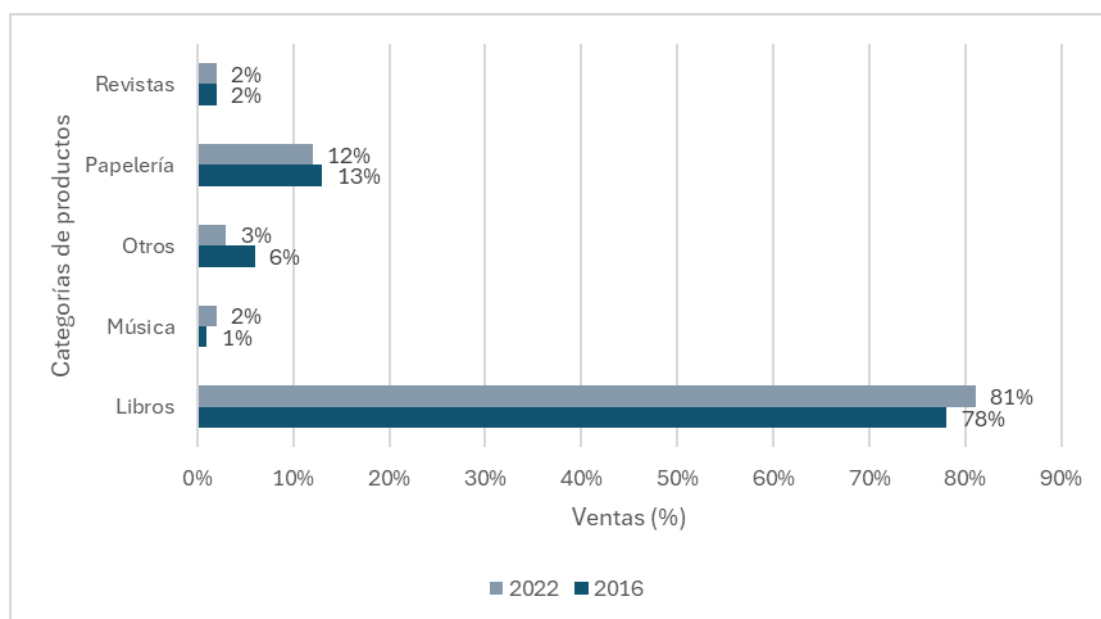


Gráfico 2.1.9. Evolución de la estructura de ventas por tipo de producto (2016-2022). Fuente: Ministerio de Cultura (2023). Elaboración propia.

La distribución de ventas de la industria del papel ha variado significativamente en los últimos años (ASPAPL, 2021, 2022, 2023). En 2022, las exportaciones de papel superaron a las de celulosa, mientras que en 2023 la tendencia se invirtió (ver tabla 2.1.2). Estos cambios reflejan una doble consecuencia de las decisiones estratégicas del sector. Por un lado, el impulso a las exportaciones de papel en 2022 como parte de su posicionamiento internacional; por otro, el incremento en la exportación de celulosa en 2023, probablemente vinculado a inversiones en sostenibilidad y eficiencia energética en la producción primaria, que hicieron más competitiva esta materia frente al papel elaborado (ASPAPL, 2023).

	2022	2023
Celulosa	52%	62%
Papel	78%	41%

Tabla 2.1.2. Evolución de la balanza comercial y la tasa de exportaciones en la industria del papel y celulosa (2022-2023). Fuente: ASPAPEL. Elaboración propia.

En exportación, importa tanto qué productos se venden como su destino. España, actor clave en la producción de celulosa y papel, es también uno de los principales exportadores de la Unión Europea, con un 66% de exportaciones dirigidas a este mercado en 2023 (ASPAPPEL, 2021, 2022, 2023). Así mismo, la capacidad exportadora de España se extiende hacia Asia, África y América (ver gráfico 2.1.10).

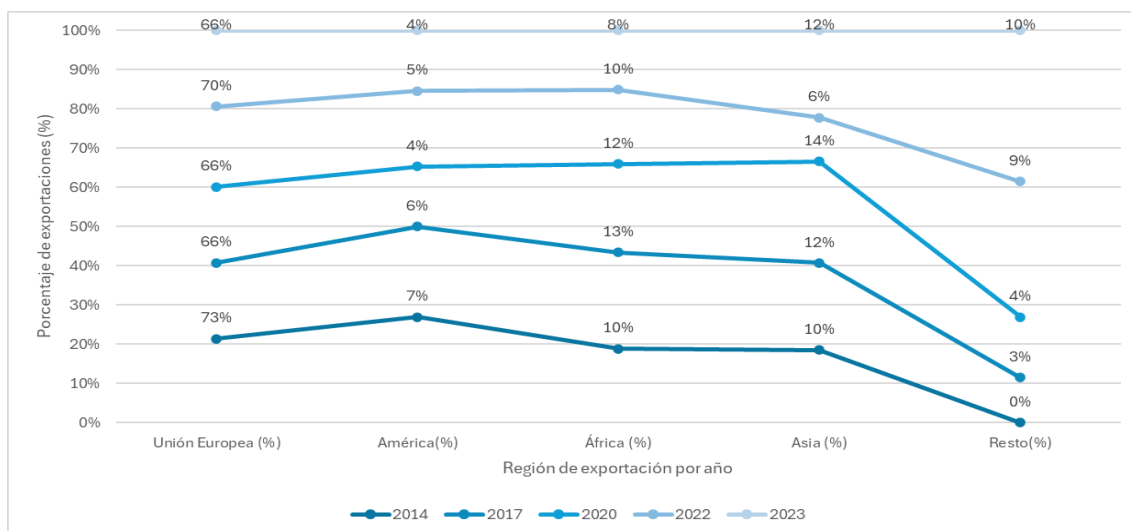


Gráfico 2.1.10. Distribución geográfica de las exportaciones de papel y celulosa (2014-2023) (%). Fuente: ASPAPEL. Elaboración Propia.

Tras analizar la evolución de la industria del papel y las variables clave en su transformación, es posible comprender su relevancia en el mercado. Sin embargo, dentro de esta industria, conviene diferenciar entre papelería digital y papelería tradicional. ¿En qué se diferencia?, ¿Cómo surge un nuevo nicho en un sector aparentemente estable?

## 2.2. ANÁLISIS DE LA PAPELERÍA TRADICIONAL

La papelería tradicional abarca artículos físicos para escritura, dibujo y organización. A pesar del auge de los productos digitales, este sector sigue manteniendo una presencia significativa en España, especialmente en el ámbito educativo y en oficinas (Muñoz, 2022).

En el sector educativo, los materiales tradicionales como libros de texto, cuadernos y útiles escolares siguen siendo fundamentales para la industria. De acuerdo con la encuesta realizada por YouGov Survey, el 51% de los encuestados con hijos en edad escolar prefieren comprar estos productos en tiendas físicas a pesar del aumento de la presencia digital (González, 2023). En el ámbito laboral, aunque la digitalización y el teletrabajo han reducido el uso de papel, todavía se requieren productos físicos, con una tendencia hacia opciones sostenibles (Finanzas.com, 2018).

Datos recientes del Ministerio de Cultura (Cegal, 2024) reflejan que el 58% de las librerías en España tienen una facturación anual en la venta de libros de entre 90.000 y 600.000 euros, y aquellas con mayor facturación se encuentran en grandes municipios

de más de 200.000 habitantes. A su vez, las librerías con menos de 30.000 euros de ingresos se ubican sobre todo en municipios menores de 50.000 habitantes.

Plataformas como Amazon han capitalizado los nuevos hábitos de consumo (Lonardi, 2024). Por ello, en este contexto, la presencia física de papelerías y librerías locales ha disminuido (ver Tabla 2.2.1) mientras que su presencia e-commerce alcanza un 96% en España (Cegal, 2024).

CC.AA	N.º librerías 2022	N.º librerías 2023	Variación interanual bruta
Andalucía	390	386	-4
Aragón	92	90	-2
Asturias	97	80	-17
Islas Baleares	58	53	-5
Canarias	157	145	-12
Cantabria	35	28	-7
Castilla y león	237	226	-11
Castilla-la mancha	91	87	-4
Cataluña	453	410	-43
Ceuta	6	7	1
C. Valenciana	281	255	-26
Extremadura	62	62	0
Galicia	277	251	-26
Madrid	402	392	-10
Melilla	4	5	1
Murcia	121	109	-12
Navarra	51	45	-6
País vasco	135	135	0
Rioja	28	26	-2

Tabla 2.2.1. Censo librerías.2023. CEGAL.2024. Elaboración propia.

A medida que las necesidades y hábitos de consumo evolucionan, la presencia digital cobra cada vez más protagonismo. En este contexto, la papelería tradicional convive con soluciones digitales que responden a un mercado en transformación.

### 2.3. ANÁLISIS DE LA PAPELERÍA DIGITAL

La papelería digital ha surgido como respuesta a la demanda de productos más tecnológicos y sostenibles (Fernández, 2024). La adopción de las tabletas ha desempeñado un papel transformador para las nuevas generaciones. Mari Carmen Caldeiro, Ana Zubizarreta Castro y Teresa Zubizarreta acuñaron el término “Chupete electrónico” al comparar su impacto parecido al que tuvo la televisión en generaciones anteriores (Caldeiro, Castro & Havránková, 2021; Farné, 2008).

Esta transformación también ha cambiado la forma en que se consumen servicios digitales. Los dispositivos móviles y tabletas han superado al ordenador en el acceso a contenido digital, consolidándose como principal medio de suscripción a libros electrónicos y prensa (O.N.T.S.I., 2024) (ver gráfico 2.3.1.). En este contexto, las suscripciones a libros electrónicos y prensa han registrado un crecimiento significativo en los últimos años, reflejando una transformación en los hábitos de consumo digital.

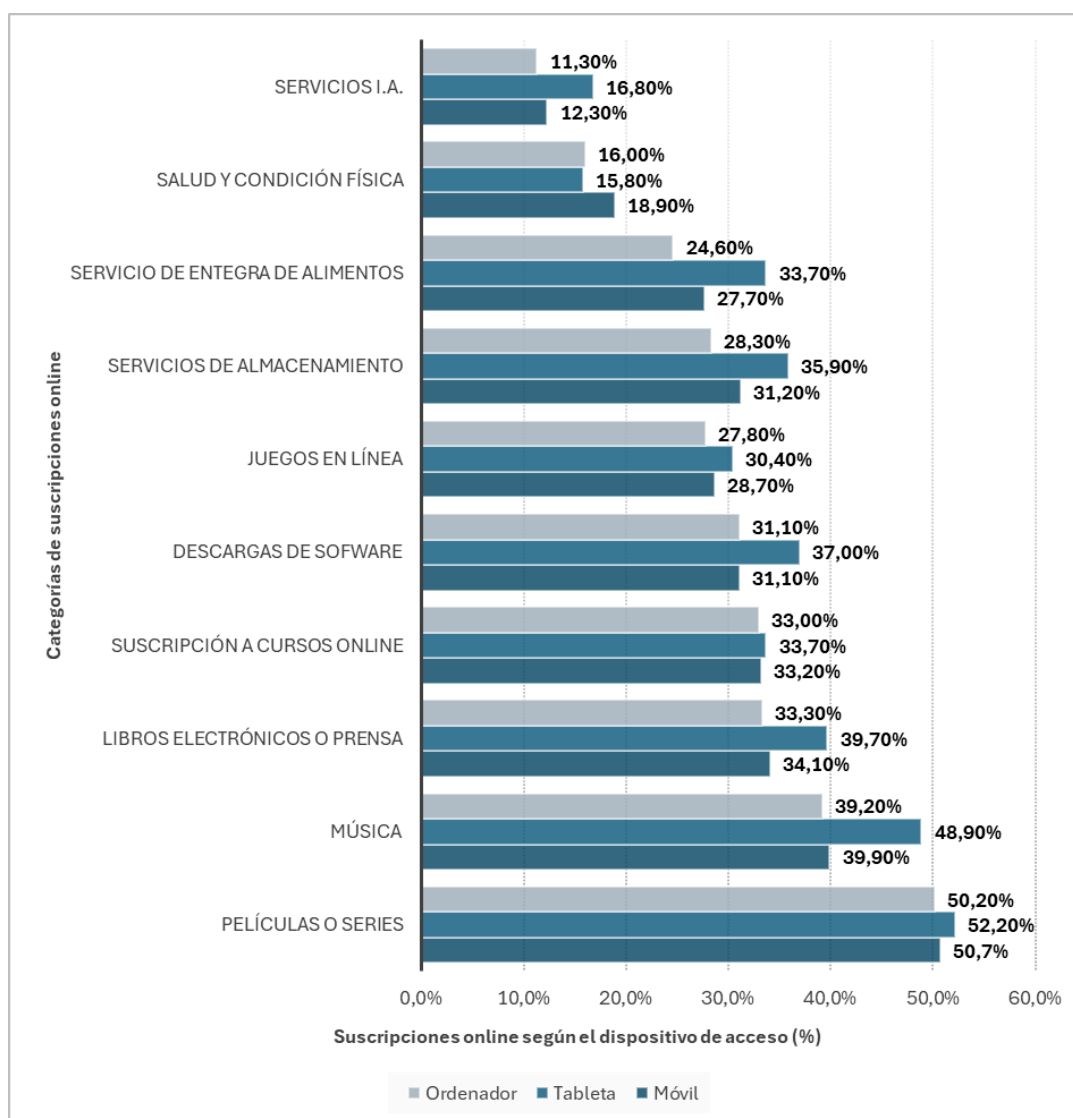


Gráfico 2.3.1. Distribución de suscripciones online según dispositivo de acceso (2023) (%). Fuente: O.N.T.S.I., 2024. Elaboración propia.

Esta transformación ha facilitado una transición más orgánica hacia lo digital. Sin embargo, existen diferencias en la adopción tecnológica entre generaciones. Los Baby Boomers y la generación X han adoptado la tecnología gradualmente, conservando su preferencia por métodos tradicionales. En contraste, los Millennials y la generación Z, como nativos digitales, han incorporado la tecnológica en todos los ámbitos de su vida (Collahuasi, 2023).

En este contexto, productos como organizadores digitales, agendas interactivas y cuadernos inteligentes surgen como alternativas viables a la papelería tradicional (Rodríguez de Luis, 2024). En el ámbito educativo y profesional, aplicaciones como Notion, OneNote o Trello están desplazando progresivamente métodos tradicionales (O.N.T.S.I., 2024). Esta evolución implica un cambio tecnológico y cultural en la forma de trabajar y aprender (Lider System, 2024).

Según los datos presentados por Statista (Statista, 2024), las aplicaciones tanto de estudio como herramientas de productividad se encuentran entre las más populares a nivel global por usuarios de Apple (ver gráfico 2.3.2.). A nivel nacional, los datos aportados por (O.N.T.S.I., 2024) confirman esta tendencia, registrándose un aumento

de más de medio punto en el consumo de aplicaciones relacionadas con la educación y de dos puntos en las de productividad (ver gráfico. 2.3.3.).

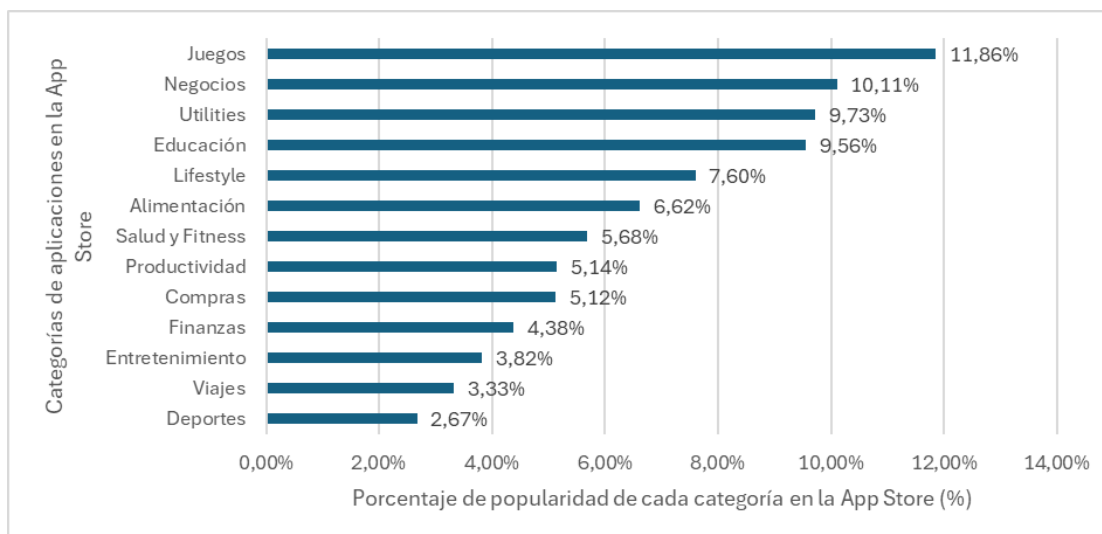


Gráfico 2.3.2. Categorías más populares en la Apple App Store (segundo trimestre 2024) (%).

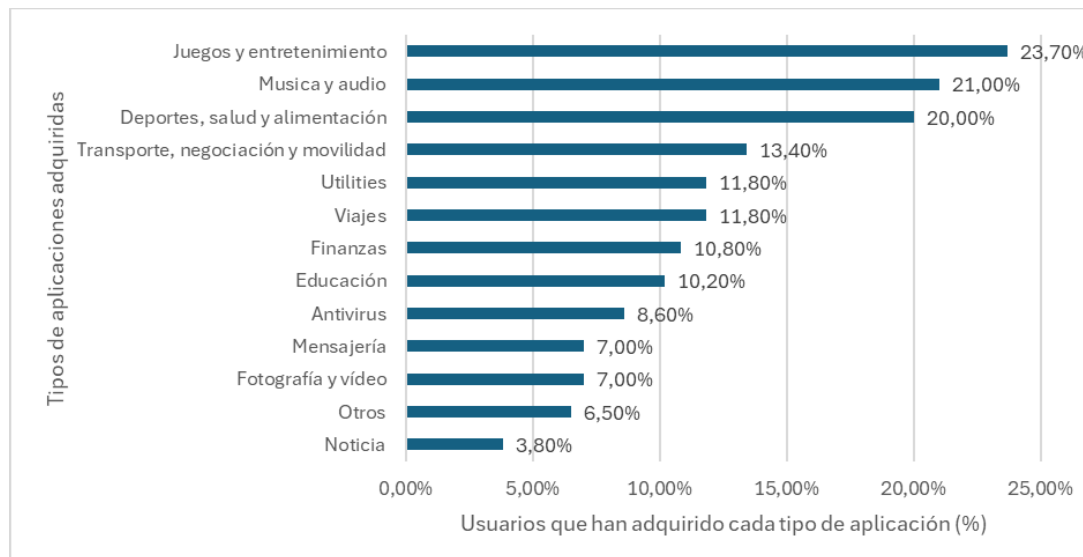


Gráfico 2.3.3. Distribución de aplicaciones móviles adquiridas (2023) (%). Fuente: O.N.T.S.I., (2024). Elaboración propia.

La Encuesta sobre Equipamiento y Uso de TIC en los Hogares (I.N.E., 2024) respalda esta tendencia. La utilización de la tecnología por parte de personas entre 16 y 74 años aumentó un 0,4% respecto al año anterior, alcanzando un registro del 95,8%. En el ámbito laboral, el 15,1% de los ocupados en este rango de edad ha teletrabajado, cifra que también ha aumentado respecto a años anteriores (I.N.E., 2024) (ver gráfico 2.3.4.).

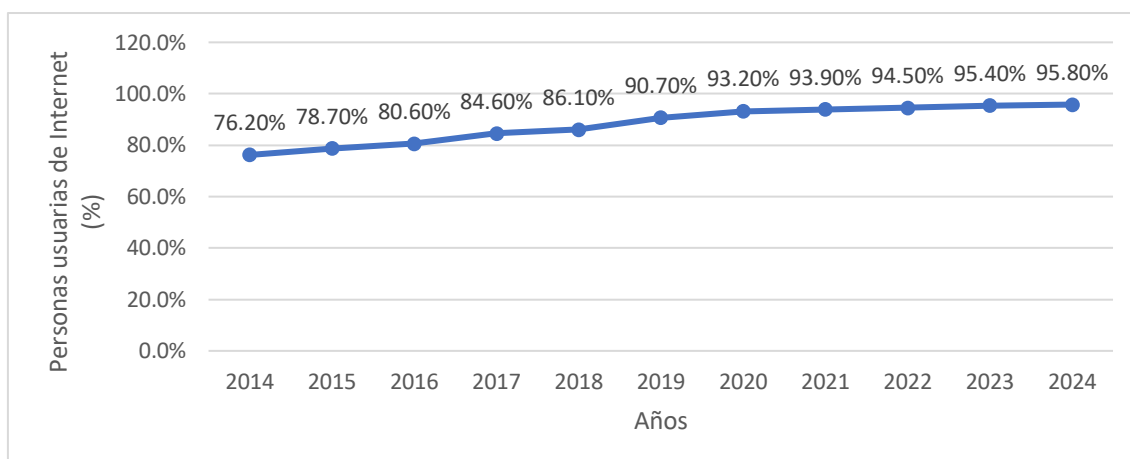


Gráfico 2.3.4. Evolución de personas usuarias de Internet en España (%) (2014-2024).

Sin embargo, persiste una brecha digital que limita el acceso equitativo, evidenciando la necesidad de políticas inclusivas para una transición digital democrática y sostenible (Medwaves, 2024; Pérez, Lena & García, 2021). Actualmente, la convivencia entre lo tradicional y lo digital refleja la necesidad de equilibrio entre innovación y sostenibilidad (ASPAPL, 2024).

## 2.4. RETOS DEL SECTOR

El sector de la papelería se enfrenta a retos propios de esta era, que reflejan la evolución tecnológica y las perspectivas de cambio de los consumidores. Entre los principales retos, destacan los siguientes:

### 2.4.1. La innovación del sector mediante la digitalización

La innovación representa una oportunidad de desarrollo para que las organizaciones del sector afronten este gran reto estructural. Esto exige una adaptación tecnológica y nuevas estrategias que redefinan la producción y gestión del producto (ASPAPL, 2024).

Asimismo, algunas empresas están impulsando la gestión documental mediante herramientas digitales basadas en la hibridación tecnológica, que replican funciones tradicionales y generan nuevas formas de organizar, analizar e intercambiar información.

Por ejemplo, la empresa Oxford ha logrado integrar la experiencia de poder obtener un repositorio documental de todo lo plasmado en sus libretas a través del diseño de pequeñas marcas en las esquinas de sus hojas, similares al reconocido código QR que permiten escanear la hoja. Esta marca consigue que la información plasmada en papel se almacene automáticamente de manera ordenada y clasificada en su aplicación exclusiva para los modelos Scribzee (Oxford, 2024) (ver ilustración 2.4.1).



Ilustración 2.4.1. Representación de notas digitales sincronizadas con dispositivos electrónicos. Fuente: Oxford Scribzee, 2025.

### 2.4.2. La transformación de los hábitos de consumo

La preocupación por la sostenibilidad ha cobrado una relevancia significativa entre los consumidores (Medwaves, 2024). En la actualidad, se ha observado un aumento en la demanda de productos como el papel reciclado y materiales biodegradables, lo que ha llevado a numerosas empresas a adoptar prácticas de economía circular y a desarrollar artículos más respetuosos con el entorno (ASPAPEL, 2021, 2022, 2023). Estas prácticas realizadas por el sector se reflejan en la evolución ascendente del reciclaje en los últimos años (ver tabla 2.4.1).

Año	Tasa de reciclaje (%)	Tasa de recogida (%)	Reciclaje (miles de t)	Recogida (miles de t)
2021	78,30%	66,90%	5130,4	4384,7
2022	79,90%	68,70%	5508	4346,9
2023	83,40%	73,20%	4830	4240

Tabla 2.4.1. Evolución de tasas de reciclaje y recogida (2021-2023). Fuente: ASPAPEL, 2021-2023. Elaboración propia.

Un ejemplo destacado es la empresa Miquel Rius. Esta firma catalana ofrece una amplia gama de productos, desde cuadernos hasta agendas, utilizando materiales certificados por su origen sostenible. Además, su colaboración con marcas como ECOALF, enfocada en el uso de materiales reciclados, ilustra una estrategia orientada a reducir el impacto ambiental a través de un menor uso de recursos vírgenes y una gestión más eficiente de los residuos.

A pesar de que las empresas del sector han aumentado su compromiso con la sostenibilidad, sigue existiendo una notable discrepancia entre las intenciones y las acciones reales del consumidor (Fernández, 2024). Según el informe (Kantar, 2021), aunque el 51% de los consumidores europeos afirma querer modificar sus hábitos por razones ambientales, el 82% sigue priorizando el ahorro por encima de la sostenibilidad. Esta preocupación ambiental también varía significativamente entre generaciones. De acuerdo con datos procedentes de (Amazon, 2024), la Generación Z es la más comprometida, un 54% comprueba el compromiso sostenible de las marcas antes de comprar, en contraposición con los Baby Boomers, que lo hacen solo en un 29%.

Esta preocupación generacional no sólo se observa en el consumo directo. Más del 80% de la población española desconfía de las verdaderas intenciones de las empresas y teme al greenwashing, percibiéndolo como una mera estrategia de marketing sin un compromiso genuino (Ministerio de Derechos Sociales, 2025).

### 2.4.3. La competencia en la era del E-Commerce y las Grandes Cadenas

La digitalización y la globalización ha beneficiado a grandes cadenas y a plataformas como Amazon (Lonardi, 2024). En este contexto, la presencia física de papelerías ha disminuido (ver tabla 2.2.1) mientras que el e-commerce alcanza un 96% en España (Cegal, 2024).

Según el estudio realizado por Herrero y Rodríguez, el auge del e-commerce impulsó la comercialización de productos digitales, siendo esta herramienta clave para conectar pequeños comercios con el consumidor global (Herrero, Rodríguez & Trespalacios, 2006). En la actualidad, empresas como Etsy y Shopify ganan popularidad entre las nuevas generaciones de empresas al permitir gestionar y crear sus propias tiendas online (Shopify, 2024).

En estos espacios, las nuevas generaciones encuentran una oportunidad para transformar el sector con soluciones adaptadas a sus propias necesidades (O.N.T.S.I., 2024). Es en este contexto donde aparecen documentos o plantillas digitales preparadas para su utilización en dispositivos táctiles (Serendipia, 2021).

Por tanto, los retos analizados revelan oportunidades en el sector y la aparición de nuevos nichos, con el potencial de transformar la industria. Desde su propia experiencia, las nuevas generaciones identifican necesidades insatisfechas y diseñan soluciones que responden directamente a las expectativas del consumidor.

## 2.5. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

Para desarrollar un modelo de negocio sólido en el sector de la papelería digital, es necesario emplear herramientas estratégicas que permitan evaluar tanto el entorno externo como los recursos internos de la empresa. En esta sección se describirán cuatro metodologías utilizadas en la formulación estratégica para comprender el modelo de negocio.

### 2.5.1. Herramienta de análisis DAFO

El análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta estratégica que se aplica en ámbitos empresariales y educativos para evaluar factores internos y externos que influyen en una organización o proyecto (Posicionamiento Web System, 2023).

Esta herramienta fue desarrollada por Albert S. Humphrey durante la década de 1960 (Humphrey, 1960-1969), en el marco de un proyecto de investigación en el Stanford Research Institute. La finalidad de esta herramienta fue la de mejorar la planificación corporativa mediante la identificación de factores críticos en la gestión estratégica (The Decision Lab, 2025).

Posteriormente, Heinz Weihrich formalizó su estructura en la matriz conocida como TOWS (Weihrich, 1982) (ver cuadro 2.5.1) lo que permitió estandarizar su aplicación práctica (Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2024).

DEBILIDAD	FORTALEZAS
Aspectos <b>internos</b> que limitan el rendimiento.	Elementos <b>externos</b> que pueden perjudicar a la organización.
Permite: Dónde trabajar para ser más competitivo.	Permite: Desarrollar estrategias defensivas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Recursos y capacidades <b>internas</b> que proporcionan ventajas competitivas.	Factores <b>externos</b> que puede aprovechar la organización para su beneficio de la organización.
Permite: Maximizar el potencial de la organización.	Permiten: Anticiparse a cambios en el entorno.

Cuadro 2.5.1. Componentes de la Herramienta D.A.F.O. Fuente: Posicionamiento Web Systems. Elaboración propia.

### 2.5.2. Herramienta de análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) es una herramienta estratégica que examina seis factores clave del entorno empresarial (ver cuadro 2.5.2.). Esta metodología ayuda a las organizaciones a comprender el contexto macro en el que operan y a identificar posibles oportunidades y amenazas (Santos, 2024).

Fue desarrollada por Francis Aguilar como ETPS (Económicos, Técnicos, Políticos y Sociales) (Aguilar, 1967). Sin embargo, la herramienta ha evolucionado para incluir factores Ecológicos y Legales, convirtiéndose en el modelo PESTEL actual (Pascual Parada, 2025). Esta metodología analiza los siguientes componentes:

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES
Evalúa la estabilidad gubernamental y las políticas que pueden afectar a la empresa.	Considera indicadores como el crecimiento económico, tasas de interés e inflación.	Analiza tendencias demográficas y culturales que influyen en el comportamiento del consumidor.
TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
Examina los avances tecnológicos y su impacto en la industria.	Evalúa las políticas ambientales y la sostenibilidad.	Considera las leyes y regulaciones que afectan al sector empresarial.

Cuadro 2.5.2. Componentes de la Herramienta Análisis P.E.S.T.E.L. Fuente: Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME), Elaboración propia.

### 2.5.3. Herramienta de análisis Modelo de ABELL

El modelo de Abell también conocido como el modelo de las tres Dimensiones de Abell (ver ilustración 2.5.1.), es una herramienta estratégica desarrollada por Derek F. Abell, quien la presentó en su obra *Defining the business: the starting point of strategic planning* (Abell, 1980). Su finalidad es ayudar a las empresas a definir su mercado y propuesta de valor (Galicia Business School, 2023).

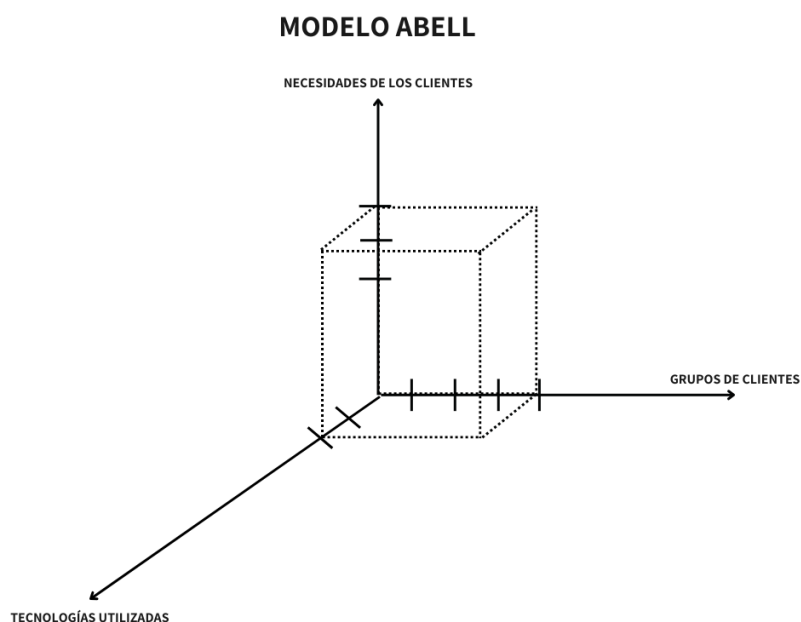


Ilustración 2.5.1. Análisis Modelo Abell papelería digital (2025). Fuente: Galicia Business School. Elaboración propia.

Este modelo se centra en tres dimensiones que determinan el alcance y la dirección de un negocio (ver cuadro 2.5.3.):

<b>¿Qué?</b>	Se refiere a las <b>necesidades</b> del cliente que la empresa busca satisfacer o los productos/servicios que ofrece.
<b>¿Quién?</b>	Define los <b>segmentos</b> de clientes a los que la empresa dirige sus productos o servicios.
<b>¿Cómo?</b>	Abarca las <b>tecnologías</b> o métodos utilizados para satisfacer las necesidades del cliente.

Cuadro 2.5.3. Componentes de la Herramienta Modelo de Abell (2025). Fuente: Galicia Business School Elaboración Propia.

#### 2.5.4. Herramienta de análisis: Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta visual desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su obra Business Model Generation (Yves & Alexander, 2010). Esta herramienta se diseñó para mapear, analizar y comunicar modelos de negocio mediante nueve bloques interrelacionados (ver cuadro 2.5.4.) (Alonso, 2025).

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<b>Segmentos de clientes</b>	Grupos de personas u organizaciones a los que la empresa busca servir.
<b>Propuesta de valor</b>	Conjunto de productos o servicios que generan valor para un segmento de clientes específico.
<b>Canales</b>	Medios a través de los cuales se entrega la propuesta de valor al cliente.
<b>Relación con los clientes</b>	Tipo de interacción que se establece con cada segmento de clientes.
<b>Fuentes de ingresos</b>	Dinero que genera la empresa por cada segmento de clientes.
<b>Recursos clave</b>	Activos esenciales para que el modelo de negocio funcione.
<b>Actividades clave</b>	Acciones más importantes para ejecutar con éxito el modelo de negocio.
<b>Socios clave</b>	Alianzas y colaboraciones que permiten el funcionamiento del modelo.
<b>Estructura de costes</b>	Todos los costes asociados a la operación del modelo de negocio.

Cuadro 2.5.4. Componentes de la Herramienta BMC (2025). Fuente: Asana. Elaboración Propia.

Su estructura simplificada permite identificar las bases sobre las que una empresa crea, entrega y capta valor (USC Marketing Digital, 2025). Desde un enfoque visual, integra los nueve componentes en un lienzo único para facilitar la toma de decisiones (ver ilustración 2.5.2.).



Ilustración 2.5.2. Lienzo BMC (2025). Elaboración propia. Fuente: Business Model Generation (Yves & Alexander, 2010)

### 2.5.5. Comparativas herramientas

Una vez descritas las distintas herramientas de análisis estratégico, es fundamental compararlas para evaluar su aplicación en el contexto del modelo de negocio de la papelería digital (ver cuadro 2.5.5.) A continuación, se muestra un cuadro en el que se presenta la comparativa de las herramientas descritas anteriormente:

Herramienta	Enfoque	Facilidad de uso	Profundidad	Adaptabilidad	Sostenibilidad
DAFO	Evalúa factores internos y externos.	Fácil y accesible.	Análisis estructurado, pero limitado a corto plazo.	Aplicable a diversos sectores, depende de datos.	No la considera.
PESTEL	Analiza el entorno macroeconómico.	Requiere análisis detallado.	Profundo en factores externos, ignora internos.	Útil en mercados regulados y estables.	Indirecta, con factores ambientales y sociales.
Modelo de Abell	Define el mercado y segmenta clientes.	Fácil de comprender y aplicar.	Detallado en segmentación y estrategia.	Rígido en mercados dinámicos.	No la incorpora.
BMC	Modelo de negocio enfocado en la propuesta de valor y elementos clave.	Intuitivo y ampliamente difundido.	Equilibrado entre análisis estructurado y claridad visual.	Alta adaptabilidad a distintos sectores.	No incluida, pero integrable como valor añadido.

Cuadro 2.5.5. Comparación de herramientas de análisis estratégico. Fuentes: UNIR (2024), Cyberclick (2024), UNIR (2024), Galicia Business School (2023) y Joyce & Parquin (2015). Elaboración propia.

Cada herramienta aporta un enfoque estratégico distinto: DAFO y PESTEL son útiles para análisis internos y externos, pero carecen de un marco de acción estructurado. El Modelo de Abell facilita la segmentación del mercado, lo que resulta especialmente relevante para propuestas orientadas a nichos concretos.

Por tanto, el BMC resulta especialmente útil para desarrollar modelos de negocio en sectores digitalizados como la papelería digital. Su estructura visual y su enfoque práctico permiten representar de manera clara los elementos clave del negocio y facilitar su análisis estratégico.

### 3. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, para analizar la viabilidad de una empresa hipotética de papelería digital en España. Se empleará el BMC como herramienta de análisis, permitiendo evaluar el modelo de negocio desde una perspectiva integral.

La empresa hipotética propuesta corresponde a una microempresa gestionada inicialmente por una única persona autónoma, especializada en el diseño y comercialización de productos de papelería digital como agendas, planificadores y plantillas financieras. El modelo de negocio se centrará en la distribución online, utilizando Marketplace y web propia, dirigiendo su oferta a un público joven-adulto habituado a entornos digitales.

Para contextualizar el estudio, se tomarán como referencia ejemplos de empresas reales, tanto españolas como internacionales. En cuanto a la obtención de datos, se recurrirá, por un lado, a fuentes secundarias, como artículos académicos, informes sectoriales y datos estadísticos procedentes de bases oficiales como Statista y el I.N.E. Por otro lado, una encuesta online (Anexo I) dirigida a un público general, segmentando por edad, uso de herramientas digitales y hábitos de compra.

La encuesta, de carácter anónimo y voluntario, se diseñó aplicando criterios de claridad, lenguaje accesible y neutralidad en las preguntas. Se tomaron como referencia cuestionarios validados como las realizadas por el I.N.E. en 2024 denominado “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares.” (INE, 2024) sobre uso tecnológico en hogares (ver anexo I).

Para su difusión, se revisaron los protocolos de ética aplicables. Dado que no se recogieron datos sensibles ni información identificable, se comprobó que no era necesario presentar un informe formal al comité de ética. La encuesta se ha difundido por medios digitales, incluyendo redes sociales como Instagram y LinkedIn, con un periodo de recogida de dos semanas. Se obtuvieron 74 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta aproximada del 29,5%, calculada en función del alcance estimado de la difusión (ver anexo II).

## 4. CASO PRÁCTICO - BUSINESS MODEL CANVAS

Una vez establecido el marco teórico y definida la metodología empleada, se procede al desarrollo práctico mediante la aplicación del BMC. A continuación, se analizan los nueve bloques del modelo, lo que permite construir del lienzo de este mismo (ver anexo III).

### 4.1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se construye en torno a una idea central: Ofrecer papelería digital para estudiantes y profesionales amantes del papel que buscan una experiencia más funcional y accesible a lo que ofrece la papelería tradicional. A continuación, se exponen los atributos clave que la definen.

#### a) Precio accesible y ahorro percibido

La digitalización de la papelería permite al consumidor evitar gastos recurrentes, habituales en la compra de agendas o cuadernos. Esto se traduce en un ahorro a largo plazo para el consumidor. Empresas como Serendipia, por ejemplo, ofrecen agendas reutilizables sin fecha, permitiendo al cliente reducir estos costes (Serendipia, 2025). Otros costes, como almacenamiento o distribución, son propios del modelo tradicional (Hixsa, 2022), pero muy reducido o inexistente en la digital (ver cuadro 4.1.1.).

A continuación, se presenta una comparativa entre una agenda tradicional (Mr. Wonderful, 2025) y una digital (Etsy, 2025), considerando aspectos económicos y funcionales desde la visión del consumidor (ver cuadro 4.1.1.):

CARACTERÍSTICAS	AGENDA FÍSICA	AGENDA DIGITAL
<b>Precio base</b>	Entre 20€ y 30€	Entre 5€ y 15€
<b>Gastos de envío</b>	Entre 2€ y 6€	0 €
<b>Tiempo de entrega</b>	Entre 2 y 7 días hábiles	Inmediato.
<b>Reutilización del producto</b>	No.	Sí.
<b>Elementos extra (pegatinas, plantillas)</b>	Opcionales, con incremento de precio.	Frecuentemente incluidos sin coste adicional.
<b>Formato de planificación</b>	Limitado a diario/semanal/mensual.	Puede incluir todos en un solo producto.
<b>Personalización estética</b>	Muy limitada u opcional con incremento de precio.	Muy alta permite: editar colores, portadas, etc.
<b>Secciones funcionales (finanzas, deporte, notas)</b>	Opcionales, con incremento de precio.	Incluidas o fácilmente adaptables.
<b>Espacio físico requerido</b>	Sí.	No
<b>Impacto medioambiental percibido</b>	Consumo de papel, tinta, transporte.	Sin uso de materiales físicos.

Cuadro 4.1.1. Comparativa de características entre agenda digital y física. Elaboración propia. 2025. Fuente: Etsy, Mr. Wonderful.

Asimismo, muchas marcas ofrecen versiones de prueba gratuitas, lo que reduce la barrera de entrada y permite probar el producto antes de optar por versiones completas. Esta posibilidad genera confianza y refuerza la percepción de valor sin riesgo (MLC Studio, 2025).

#### b) Servicio y soporte al usuario

El valor de la papelería digital se refuerza mediante el soporte técnico y los recursos formativos que acompañan al producto. Muchas marcas incluyen instrucciones dentro de las propias plantillas y ofrecen canales de contacto directo con tiempos de respuesta



ágiles. Marcas como ForLittleLion, ofrecen vídeos explicativos de sus propios productos (ForLittleLion, 2024). Estos contenidos mejoran la experiencia de uso y resuelven dudas frecuentes.

Algunas plataformas también fomentan la creación de comunidad entre usuarios, como ocurre con Notion, permitiendo valorar, compartir experiencias y aportar sugerencias. Esto aumenta la confianza y mejora la percepción de calidad (Notion, 2025).

**c) Identidad y posicionamiento de marca**

Aspectos como el estilo visual, el tono de comunicación o la coherencia en redes sociales refuerzan el posicionamiento y la conexión con el cliente.

Marcas como HardPeach destacan por un estilo visual muy definido en contraste a marcas con una identidad más sobria (ver cuadro 4.1.2.). Una identidad sólida y una comunicación coherente en redes facilita que la marca se consolide como proveedor especializado y referente en el sector (mandalacreativestudio, 2025).

Empresa	HARDPEACH	SERENDIPIA
Imagen		
Estética visual	Fuerte identidad romántica, predominan colores pastel, tipografías cursivas y decorativas.	Minimalismo y sobriedad. Predominan colores neutros y fríos. Tipografía clara y sin adornos.
Nombre del producto	Alineado con la estética emocional, femenina y soñadora.	Enfoque funcional.
Tono de comunicación	Cálido, cercano, orientado a la conexión emocional con el producto.	Técnico e informativo. Se destaca la utilidad, accesos directos, pegatinas genéricas.
Posicionamiento	Marca con personalidad clara, orientada a un público que valora lo visual y lo estético. Ideal para personas que ven en la organización un acto creativo.	Marca con imagen sobria, enfocada en la eficiencia. Ideal para personas que buscan organización sin elementos decorativos innecesarios.

Cuadro 4.1.2. Comparativa entre marcas del sector de la papelería digital. Elaboración propia. Fuente: HardPeach y Serendipia (2025).

**d) Personalización y adaptabilidad**

Una de las principales ventajas de la papelería digital es su alto grado de personalización. A diferencia de los productos físicos, las plantillas digitales permiten modificar estilos y adaptarse a las necesidades del usuario.

Esta flexibilidad facilita que distintos perfiles, como estudiantes o profesionales, adapten el producto a su rutina. Marcas como PrioriDigitalStudio ofrecen plantillas para productividad y finanzas, adaptadas a cada usuario y sin necesidad de conocimientos técnicos (ver ilustración 4.1.2.).



Ilustración 4.1.1. Ejemplos de productos segmentados por tipo de usuario (2025). Fuente: PrioriDigitalStudio

### e) Innovación y transformación digital

La innovación constituye un componente esencial en el sector de la papelería digital. El uso de tecnologías avanzadas permite crear productos más dinámicos y compatibles con el entorno digital.

La constante actualización de estos productos permite mantener la competitividad y adaptarse al consumidor digital (Evolk, 2025). Algunas marcas integran funciones interactivas, como Google Calendar en plantillas de Notion.

### f) Usabilidad y experiencia del usuario

La usabilidad es clave en el diseño ya que facilita la decisión de compra. Por eso, los productos deben ser intuitivos, visualmente ordenados y permitir una integración rápida en la rutina del usuario (Ivaldi, 2024).

La mayoría de las plantillas digitales se estructuran con una lógica clara, minimizando la curva de aprendizaje. Además, su diseño optimizado para tabletas y portátiles facilita la transición al entorno digital.

## 4.2. SEGMENTO DE CLIENTES

Para una empresa dedicada a la papelería digital orientada al mercado hispanohablante, principalmente España, América Latina y comunidades de habla hispana en Estado Unidos, la segmentación de clientes resulta fundamental para adaptar la estrategia comercial a los distintos perfiles de consumidores. A continuación, se presentan los tres grupos principales que podrían integrar el núcleo de la estrategia comercial.

### a) Profesionales y emprendedores

Este segmento está compuesto por personas de entre 25 y 45 años que desempeñan roles en entornos laborales formales o desarrollan proyectos de emprendimiento. Viven en zonas urbanas, tienen formación superior y usan herramientas digitales habitualmente. Combinan móviles y ordenadores para gestionar trabajo y organizar tareas. Presentan una actitud proactiva hacia adoptar soluciones tecnológicas para optimizar tiempo y productividad.

Empresas como Bylnma han identificado estas necesidades específicas y, en respuesta, ofrecen productos adaptados como cuadernos de cualificaciones diseñados para el profesorado (BYINMA, 2025).

### **b) Estudiantes**

Este segmento engloba jóvenes de entre 16 y 25 años que cursan estudios de secundaria, formación profesional, estudios universitarios o posgrados. Son usuarios intensivos de tecnologías digitales, con una alta exposición diaria a dispositivos electrónicos.

Según datos de la encuesta (Ver Anexo II), el 71 % de los encuestados identificados como estudiantes declaró pasar más de seis horas al día frente a una pantalla, reforzando su familiaridad con entornos digitales, académicos y personales. La mayoría reside en áreas urbanas o semiurbanas de países hispanohablantes, y manifiestan una actitud abierta a la adopción de herramientas digitales como parte de su rutina educativa.

### **c) Planificadores creativos**

Este segmento reúne a personas adultas, generalmente entre 25 y 50 años, con especial interés en la organización del entorno personal, familiar o doméstico. Incluye perfiles creativos, aficionados a la planificación y usuarios con tendencia a documentar o estructurar sus actividades diarias. Suelen residir en contextos urbanos y muestran sensibilidad hacia la estética, el diseño y la flexibilidad de las herramientas que utilizan.

Comprender las características de estos perfiles permitirá establecer relaciones más eficaces con los distintos grupos de clientes, lo que se abordará en el siguiente apartado.

## **4.3. RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

El modelo prioriza la captación activa inicial de clientes, estableciendo las bases para su posterior fidelización. Para lograrlo, se plantea una estrategia de relación centrada en los siguientes tres pilares:

### **a) Comunidad digital**

La comunidad se concibe como el medio principal para fidelizar clientes en el largo plazo, reforzando el vínculo con la marca y generando sentido de pertenencia. Esta comunidad permite a los usuarios intercambiar experiencias, conocer novedades, resolver dudas.

Marcas posicionadas en el sector, como HardPeach o PrioriDigitalStudio, utilizan entornos como Instagram, TikTok o newsletters para conectar con sus clientes. Estas interacciones aumentan la participación y fortalecen la relación con el cliente (Shopify, 2025).

### **b) Asesoramiento personalizado**

La atención al cliente es clave para su satisfacción. Dado el tamaño de la empresa hipotética, se habilitará un canal de contacto por correo electrónico, permitiendo resolver incidencias, consultas y recoger sugerencias.

Este asesoramiento refuerza la confianza y proyecta accesibilidad, especialmente en perfiles menos habituados al uso de productos digitales o con expectativas de trato cercano (Ministerio de asuntos económicos y transformación digital, 2023).

### **c) Soporte en modo autoservicio**

Como complemento, se incluirá un sistema de preguntas frecuentes (FAQ) en la plataforma. Este recurso permitirá al usuario encontrar respuestas de forma autónoma sobre el uso, descarga y posibles incidencias relacionada con los productos.

Este modelo de autoservicio responde a la demanda de inmediatez y autonomía de los usuarios digitales, y permite garantizar una experiencia ágil sin necesidad de una atención permanente. Además, es clave para dar cobertura a una audiencia internacional, en diferentes franjas horarias.

En conjunto, la estrategia relacional combina una fase inicial centrada en la captación activa con una visión a largo plazo orientada a la fidelización a través de comunidad, soporte y atención efectiva. Los canales seleccionados para desarrollar esta relación se presentan en el siguiente apartado.

#### 4.4. CANALES

Los canales conectan la empresa con sus clientes. En el presente modelo de negocio, la estrategia multicanal adoptada responde al mercado hispanohablante y a los hábitos digitales de cada segmento de cliente ya definido.

Según los datos de la encuesta (ver anexo II), la vía más popular para la búsqueda de productos de papelería digital son los buscadores web con un 43 % de respuestas (ver gráfico 4.4.1).

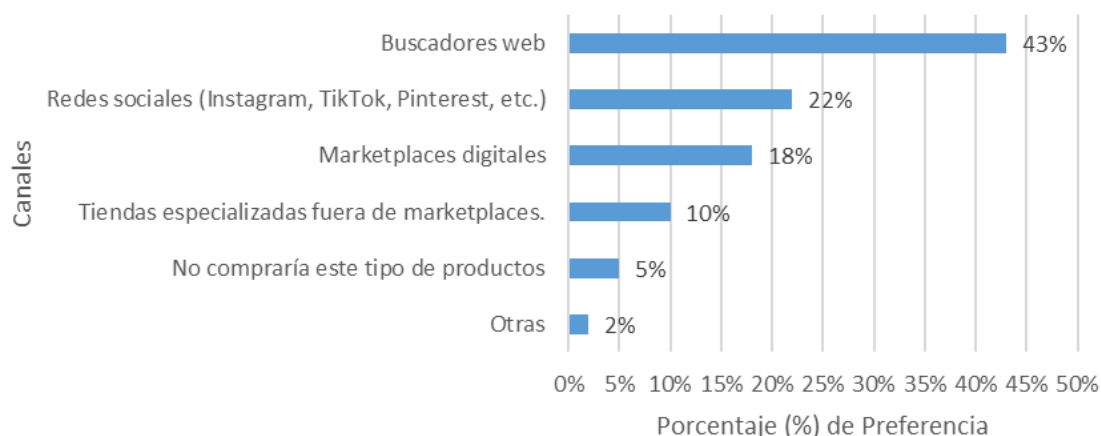


Gráfico 4.4.1. Preferencias de búsqueda de papelería digital según canal. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta (2025).

A partir de estos datos se establecen los principales canales empleados, organizados según su función en el modelo de negocio.

##### a) Canales de distribución

Los productos se entregan digitalmente, vía Etsy o por la propia tienda. La distribución, inmediata y automatizada, garantiza una experiencia fluida. Esta entrega se adapta a los tres segmentos, familiarizados con productos digitales.

##### b) Canales de venta

La venta se realiza a través de tiendas propias y Marketplaces que convierten el interés en adquisición, mediante procesos automatizados y sistemas de pago seguros.

Por ello, durante el primer año de actividad, la comercialización se centrará exclusivamente en el uso de un Marketplaces digital como Etsy. Estas plataformas ofrecen un entorno de compra seguro (Gómez, 2025) y permiten a los creadores independientes vender sus productos sin necesidad de infraestructura propia (Hostinger, 2025).

A partir del segundo año, se prevé complementar esta vía con el lanzamiento de una tienda digital propia, con el objetivo de fortalecer la identidad de marca y establecer una relación más directa con el cliente. Aunque su alcance inicial puede ser limitado, es un canal estratégico para controlar la experiencia de compra (Gaytan, 2023) y reforzar su posicionamiento (Cuervo, 2024).

### **c) Canales de promoción y difusión**

La promoción digital que permite llegar al público objetivo de forma segmentada y eficaz. En este modelo, los canales empleados permiten captar la atención de usuarios con distintos perfiles, reforzar el posicionamiento y facilitar el acceso al producto.

Los buscadores web constituyen uno de los principales puntos de entrada, especialmente mediante estrategias de posicionamiento orgánico (SEO). Pueden combinarse con campañas de pago (SEM) para reforzar la visibilidad en fechas clave como el inicio del curso o del año (Santander Open Academy, 2025). Esta vía resulta especialmente adecuada para los segmentos de profesionales y estudiantes, que manifiestan hábitos de búsqueda más activos e intencionales.

Por otro lado, el 22 % de los participantes en la encuesta indicó que utilizaría redes sociales como canal para descubrir productos digitales (ver anexo II). Estos, destacan por su componente visual y la presencia de creadores que comparten recomendaciones y tutoriales. Esta dinámica convierte las redes en entornos idóneos para despertar el interés inicial y facilitar el acceso al producto (Influencity, 2024) especialmente en perfiles como estudiantes y planificadores creativos, que se caracterizan por una elevada exposición a este tipo de plataformas.

### **d) Canales de fidelización y soporte**

La relación con el cliente no finaliza con la compra. Canales como el correo electrónico, los contenidos periódicos o recursos complementarios, refuerzan el vínculo. Estos canales permiten resolver dudas, informar sobre novedades y ofrecer valor añadido, elementos clave para la fidelización.

## **4.5. RECURSOS CLAVE**

Para un modelo de negocio dedicado a la papelería digital, los recursos clave son generalmente digitales y estratégicos. De entre estos destacan:

### **a) Infraestructura digital**

La elección de una plataforma tecnológica adecuada condiciona tanto la operativa diaria como la experiencia del cliente en la adquisición del producto. A continuación, se comparan las principales soluciones utilizadas por empresas del sector (ver cuadro 4.5.1) (Cuemon, 2025; Hulkapps, 2025; Hostinger, 2025).

Plataforma	Ventajas principales	Limitaciones	Recomendado para:
<b>Gumroad</b>	Interfaz sencilla, sin costes iniciales, fácil de usar.	Personalización limitada, branding débil.	Emprendedores autónomos, primeros lanzamientos.
<b>Shopify</b>	Personalizable, escalable, con múltiples integraciones.	Cuota mensual, curva de aprendizaje media.	Negocios en crecimiento, expansión internacional.
<b>WooCommerce</b>	Control total, código abierto, sin límites de diseño.	Requiere conocimientos técnicos, mantenimiento complejo.	Proyectos consolidados, experiencia profesional.

Cuadro 4.5.1. Comparativa de plataformas para comercialización de productos digitales. Elaboración propia (2025). Fuente: Hostinger, Cuemon, Hulkapps.

Por ejemplo, la marca NellieNotion utiliza Gumroad, ideal para emprendedoras en etapas iniciales. Sin embargo, marcas como Serendipia, cuya empresa tiene una visión más internacional, utiliza la herramienta Shopify.

### b) Herramientas de diseño y creación

La calidad visual de las plantillas digitales depende en gran medida de las herramientas utilizadas. De entre las opciones más habituales se encuentra Canva que facilita la creación rápida y accesible de productos visuales, Figma, útil para diseños colaborativos y prototipos interactivos y Adobe Illustrator que permite desarrollar productos más técnicos o diferenciados (ver cuadro 4.5.2.), (Planetavirtual502, 2023; Clickup, 2024).

Herramienta	Ventajas	Limitaciones	Recomendada para
<b>Canva</b>	Intuitiva, plantillas prediseñadas, rápida de usar	Menos opciones de personalización avanzada	Emprendimientos individuales, tareas básicas
<b>Figma</b>	Colaborativa en tiempo real, prototipos interactivos	Curva de aprendizaje más alta, necesita conexión web	Equipos, diseño de producto interactivo
<b>Adobe Illustrator</b>	Alta precisión gráfica, resultados profesionales	Requiere conocimientos técnicos, software de pago	Diseñadores avanzados, branding profesional

Cuadro 4.5.2. Comparativa de herramientas de diseño utilizadas en la creación de productos de papelería digital. Elaboración propia (2025). Fuente: Planetavirtual502 y Clickup.

### c) Comunidad de usuarios

Construir una comunidad activa es esencial para la sostenibilidad del negocio. Tal y como se ha comentado anteriormente, las redes sociales, juegan un papel clave. Por ello, es esencial mantenerlas activas (Telefónica, 2023).

A su vez, desarrollar un buen email marketing, permite segmentar la base de clientes y automatizar campañas personalizadas, mejorando tanto la tasa de apertura como las ventas repetidas. Es una estrategia útil para informar sobre lanzamientos, promociones o actualizaciones (Sendpulse, 2023).

#### 4.6. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave abarcan las tareas esenciales que la empresa debe realizar para ofrecer y mantener su propuesta de valor (Pluxee, 2024). En el contexto de la papelería digital, estas actividades se dividen en cuatro grandes áreas:

##### a) Diseño y desarrollo de productos digitales

La creación de productos digitales es la actividad principal del modelo de negocio. Esta tarea incluye tanto el diseño inicial como las adaptaciones específicas a distintos perfiles de usuario.

Las empresas de papelería digital imitan el comportamiento del producto tradicional, estructurando un calendario de lanzamiento y adaptando ciertos productos a las rutinas del consumidor como el inicio del año natural o escolar.

##### b) Mantenimiento y optimización de la plataforma de venta

Asegurar una experiencia de compra fluida y profesional es una de las actividades más relevantes para la sostenibilidad del negocio. Esto implica el mantenimiento técnico de la plataforma digital utilizada, así como su actualización periódica para prevenir errores, mejorar el rendimiento y facilitar la navegación del usuario (Stoamsaas, 2024).

La plataforma de venta escogida condiciona las tareas adicionales a realizar, estas pueden ir desde la revisión de enlaces de descarga hasta la mejora del diseño visual o la integración de pasarelas de pago seguras. Independientemente de la herramienta empleada, es fundamental que el entorno de compra sea intuitivo, visualmente atractivo y funcional.

##### c) Marketing y creación de contenido

El marketing digital es fundamental para posicionar el producto y mantener el contacto con el cliente. A través de redes sociales como Instagram o TikTok, las marcas comparten contenido visual y educativo que mejora la visibilidad y refuerza la identidad.

El correo electrónico, gestionado mediante herramientas como MailChimp, permite segmentar audiencias y enviar campañas personalizadas. Además, las colaboraciones con perfiles especializados en organización o productividad digital amplían el alcance y generan confianza.

##### d) Atención al cliente y soporte técnico

La atención postventa es fundamental para la fidelización. Esto incluye responder dudas por correo electrónico, ofrecer recursos como tutoriales y guías de uso, y automatizar procesos como la descarga del producto o la gestión de preguntas frecuentes (Victor Quijano, 2025).

El soporte técnico no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también reduce incidencias y aumenta la probabilidad de recompra. Un ejemplo es la plataforma Etsy, que ofrece una sección de productos digitales adquiridos y una sección de preguntas frecuentes puede mejorar la experiencia del cliente (Etsy, 2025).

4.7. SOCIOS CLAVE

En el caso de la papelería digital, los socios clave que aportan valor al modelo de negocio pueden agruparse en cuatro categorías principales:

a) Plataformas de venta y distribución

Estas plataformas permiten comercializar productos sin necesidad de desarrollar una infraestructura propia. Según el grado de experiencia, visibilidad deseada y tipo de relación con el público, pueden elegirse opciones como Etsy, Ko-fi o la ya analizada Gumroad (Sellfy, 2024; Doola, 2024) (ver cuadro 4.7.1.).

Plataforma	Características principales	Público objetivo	Ventajas	Desventajas
Gumroad	Fácil de usar, sin costes fijos, baja complejidad técnica.	Creadores digitales en fases iniciales.	Sencillez y rapidez de puesta en marcha.	Menor alcance global comparado con Etsy.
Etsy	Plataforma global, gran visibilidad.	Público global interesado en productos creativos.	Acceso a gran base de clientes.	Mayor competencia.
Ko-fi	Monetización directa y apoyo a creadores.	Creadores que buscan apoyo directo.	Modelo de apoyo y donaciones.	Menor visibilidad que Etsy.

Cuadro 4.7.1. Comparativa de plataformas de venta y distribución para productos digitales (2025) Elaboración propia. Fuente: Sellfy, Doola.

La elección de una u otra plataforma debe basarse en el volumen de productos, la capacidad técnica del proyecto y el perfil del público objetivo.

b) Herramientas tecnológicas y de integración

Las herramientas tecnológicas y de integración no intervienen directamente en la venta, pero son esenciales para garantizar una experiencia de usuario. Plataformas como Notion, Google Drive, GoodNotes o Notability aportan valor al permitir la compatibilidad técnica con los productos digitales ofrecidos (Impulso 06, 2025; GoogleDrive, 2025) (ver cuadro 4.7.2).

Herramienta	Función principal	Valor aportado
Notion	Creación de plantillas dinámicas, base de datos, organización.	Mejora la experiencia del usuario y la compatibilidad con productos digitales.
Google Drive	Permite almacenar y compartir archivos en la nube.	Facilita la descarga y acceso de productos de forma segura.
GoodNotes / Notability	Aplicaciones de anotación en PDF con audio, lectura y edición con lápiz digital.	Facilita el uso de productos digitales, interactivo y accesible.

Cuadro 4.7.2. Herramientas tecnológicas y de integración para productos digitales (2025). Elaboración propia. Fuente: Impulso, GoogleDrive.

La elección de herramientas debe contemplar el tipo de producto ofrecido y el perfil del usuario final, especialmente si se busca compatibilidad con tabletas o entornos de trabajo colaborativos.

### c) Colaboradores y creadores de contenido

En un entorno digital, el trabajo colaborativo con diseñadores o expertos en productividad puede aportar un valor diferencial. Algunos creadores desarrollan plantillas específicas para públicos concretos, por ejemplo, estudiantes de oposiciones, mientras que otros generan contenido promocional, educativo o de posicionamiento.

Además, se pueden establecer acuerdos con perfiles de redes sociales especializados en organización digital, que actúan como prescriptores del producto. Estas colaboraciones pueden reforzarse mediante programas de afiliación o intercambio de visibilidad.

### d) Proveedores de servicios y seguridad digital

Garantizar almacenamiento y transacciones de pago seguras es fundamental. Pues, asociarse con proveedores de calidad afianza la confianza del consumidor (Heropay, 2025; Cloudflare, 2025; Hostinger, 2025) (ver cuadro 4.7.3).

Tipo de proveedor	Herramienta	Función principal	Valor aportado
Pasarela de pago	<i>Stripe, PayPal</i>	Procesar pagos seguros y rápidos	Facilita transacciones fiables, mejora la conversión
Proveedor de hosting / dominio	<i>Google Domains, SiteGround</i>	Alojamiento web y gestión del dominio	Garantiza disponibilidad del sitio y soporte técnico estable
Proveedores de ciberseguridad	<i>Cloudflare, Let's Encrypt</i>	Certificados SSL, protección frente a ataques	Refuerza la confianza del cliente y protege la información

Cuadro 4.7.3. Proveedores de servicios y seguridad digital para empresa de productos digitales. (2025) Elaboración propia. Fuente: Heropay, Hostinger.

## 4.8. FUENTES DE INGRESOS

Este apartado detalla las diferentes fuentes de ingresos que puede ofrecer la empresa hipotética. Considerando las preferencias y la disposición a pagar identificadas en la encuesta (ver anexo II), se proponen las siguientes fuentes de ingresos.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (ver anexo II), estarían dispuestos a pagar entre 5 y 10 euros, o adaptando el precio en función del tipo de producto. Es importante señalar que, los precios representados a continuación, pueden presentar una horquilla amplia, ya que algunos productos incluyen materiales detallados o tutoriales extensos, mientras que otros se limitan a opciones más simples y asequibles.

### a) Venta directa de agendas y cuadernos digitales

La venta directa de agendas digitales ya sea a través de una tienda online propia (Herdigitalstory, 2025) o mediante Marketplace como Etsy (StayPlannedShop, 2025), constituye una de las principales fuentes de ingresos para la empresa (ver tabla 4.8.1.).

Producto	Precio unitario (€)
Agenda digital Escolar/Anual	5,00€ - 15,00€
Agenda sin fechas	5,00€ - 15,00€
Agenda para opositores	7,00€ - 10,00€
Cuaderno digital	2,00€ - 3,00€
Cuaderno notas profesor	15,00€ - 20,00€

Tabla 4.8.1. Precios estimados de agendas y cuadernos digitales (2025). Elaboración Propia. Fuente: StayPlannedShop, Etsy, Herdigitalstory, Hardpeach.

### b) Venta de plantillas de organización

Las plantillas de organización constituyen una línea de producto digital con alta escalabilidad, ya que requieren un esfuerzo inicial de diseño y pueden ser distribuidas de forma ilimitada sin coste marginal (ver tabla 4.8.2). Este tipo de productos se dirigen especialmente a un público familiarizado con herramientas como Excel o Notion (ByInma, 2025; TheProductivePlans, 2025).

Producto	Precio unitario (€)
Excel Finanzas personales	4,00€ - 20,00€
Excel gestión de proyectos	6,00€ - 14,00€
Excel planificador de estudios	2,00€ - 7,00€
Plantilla Notion para estudiantes	1,00€ - 8,00€
Plantilla Notion diario personal	1,00€ - 7,00€
Excel finanzas emprendedores	10,00€ - 25,00€

Tabla 4.8.2. Precios estimados de productos Excel y plantillas Notion (2025). Elaboración Propia. Fuente: ByInma, Etsy, Notion, TheProductivePlans.

### c) Venta de complementos para productos digitales

Los complementos digitales, como pegatinas o tipografías, representan productos de bajo coste unitario (ver tabla 4.8.3) que incentivan la compra impulsiva. Esto los convierte en una fuente de ingresos complementaria estratégica (DashPlanner, 2025).

Por otro lado, productos como los tutoriales responden a la necesidad de encontrar soluciones concretas para un problema. Aunque su adquisición no suele ser recurrente, sí contribuye a fortalecer la imagen de marca como especialista en el sector (Shopify, 2025; Hardpeach, 2025).

Producto	Precio unitario (€)
Pegatinas	1,00€ - 5,00€
Post-it o Notas	1,00€ - 5,00€
Paletas de colores	2,00€ - 7,00€
Tutoriales	2,00€ - 50,00€
Tipografías	2,00€ - 5,00€

Tabla 4.8.3. Precio estimado de complementos para productos digitales (2025). Elaboración Propia. Fuente: Hardpeach, Shopify, Etsy, DashPlanner.

### d) Venta de paquetes digitales

Algo habitual en las marcas existentes en el mercado, es la utilización de promociones especiales o la venta de paquetes a un menor coste de productos que ya se ofrecen como venta individual (PrioriDigitalStudio, 2025; Hardpeach, 2025). Este tipo de estrategias consiguen incentivar las compras y recompensar clientes recurrentes (ver tabla 4.8.5).

Producto	Precio unitario (€)
Paquetes para estudiantes	15,00€ - 30,00€
Paquetes agenda y cuaderno	15,00€ - 20,00€
Paquetes finanzas y organización	20,00€ - 40,00€
Paquetes cuadernos	5,00€ - 10,00€

Tabla 4.8.4. Precio estimado de paquetes promocionales para papelería digital (2025). Elaboración Propia. Fuente: PrioriDigitalStudio, Etsy, Hardpeach.

#### 4.9. ESTRUCTURA DE COSTES

Este apartado detalla los principales costes en los que incurrirá la empresa hipotética de papelería digital. Es fundamental identificar y analizar estos costes para garantizar la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio (Yves & Alexander, 2010).

##### a) Costes de producción

Para la creación de productos digitales se requiere de herramientas profesionales (ver tabla 4.9.1). En primer lugar, será necesario la suscripción a programas de diseño gráfico como Adobe Creative Cloud (Adobe, 2025) o Canva Pro (Canva, 2025). Además, los autónomos cántabros pueden acceder a subvenciones de hasta 1.100 € por motivos de digitalización mediante el plan impulso TIC 2025 (Gobierno de Cantabria, 2025). No obstante, estas ayudas no se han incluido en el cálculo de costes, al tratarse de ingresos inciertos y no garantizados.

Para garantizar la compatibilidad de los productos en diferentes plataformas y dispositivos, se recomienda adquirir licencias de aplicaciones como Goodnotes (Goodnotes, 2025), Notability (Notability, 2025), Noteshef o Samsung Notes. Asimismo, se deben considerar bancos de recursos como Envato Elements (Envato, 2025), Freepik (Freepik, 2025) y MyFonts (MyFonts, 2025), la inversión en una sola de estas plataformas es suficiente para cubrir las necesidades básicas de diseño.

Por último, para la organización y almacenamiento se deben emplear soluciones en la nube como Google Drive (Google One, 2025), Dropbox Plus (Dropbox, 2025) u OneDrive (Microsoft, 2025).

Categoría	Plataforma / Servicio	Importe anual (€)
<b>Diseño gráfico</b>	Adobe Creative Cloud	1.125,15 €
	Canva Pro	110,00 €
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>1.235,15 €</b>
<b>Apps compatibilidad</b>	Goodnotes	10,99 €
	Notability / Samsung Notes	Gratuito
	Noteshelf	9,99€ - 7,99€
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>20,98 €</b>
<b>Recursos gráficos</b>	Envato Elements	181,00 €
	Freepik	144,00 €
	Shutterstock	299,00 €
	MyFonts	218,90 €
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>144,00 €</b>
<b>Almacenamiento nube</b>	Google Drive	89,99 €
	Dropbox Plus	119,88 €
	OneDrive	169,88 €
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>379,75 €</b>
<b>Importe anual total estimado</b>		<b>1.779,88 €<sup>3</sup></b>

Tabla 4.9.1. Estimación anual de costes de producción (2025). Elaboración propia. Fuentes: Adobe, Canva, Goodnotes, Envato, Freepik, MyFonts, Google One, Dropbox, Microsoft.

### b) Costes de marketing y publicidad

Los gastos de marketing digital comprenden desde campañas publicitarias hasta la creación de contenidos y colaboraciones estratégicas (ver tabla 4.9.2.).

En primer lugar, se contemplan los gastos en campañas de publicidad de pago por clic (PPC) y redes sociales. La PPC es utilizada en plataformas como Google Ads, Instagram Ads o TikTok (Xplora, 2025; Destaka, 2024; TIK TOK, 2025) y permiten alcanzar al público objetivo, aunque requieren una inversión. Para contrarrestar esta inversión la Cámara de Comercio de Cantabria ofrece ayudas de hasta el 70% del presupuesto total elegible, con un importe máximo de 50.000 euros por persona beneficiaria (Cámara Comercio Cantabria, 2025).

Asimismo, será preciso invertir en estrategias de posicionamiento SEO y en la generación de contenidos de valor para mejorar el tráfico. Para ello, se recomienda el uso de herramientas profesionales y la contratación de servicios especializados en marketing digital (Pacoruben, 2024).

Dentro de la estrategia de marketing relacional, se plantea la implementación de plataformas de email marketing que faciliten la automatización y personalización de la experiencia del cliente. Plataformas como MailChimp (Mailchimp, 2025) o ActiveCampaign (ActiveCampaign, 2025) son una opción asequible.

Otra vía relevante para incrementar el alcance de marca es la colaboración con creadores de contenido. Dependiendo del perfil, los costes pueden variar significativamente (Shopify, 2025).

<sup>3</sup> Para la estimación del coste anual de producción se ha seleccionado una única herramienta representativa por categoría, sin acumular alternativas dentro de cada bloque funcional.

Categoría	Concepto	Coste estimado (€)
Publicidad online (PPC)	Google Ads	Desde 200,00 €/mes.
	TikTok	Desde 44,06 €/mes.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>2928,72 €</b>
SEO y marketing de contenidos	Optimización SEO y creación de contenido	Desde 400,00 €/mes.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>4.800,00€</b>
Email marketing	MailChimp	17,77 €/mes.
	ActiveCampaign	13,22 €/mes.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>371,88 €</b>
Colaboraciones con influencers	Publicación de micro - creador de contenido.	Desde 100 € y 500€ por publicación.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>2.400,00 €</b>
<b>Importe anual total estimado</b>		<b>10.500,60 €</b>

Tabla 4.9.2. Estimación anual de los costes de marketing y publicidad (2025). Elaboración propia. Fuentes: Shopify, Pacoruben, Xplora, Destaka, TikTok.

### c) Costes plataforma y hosting

Este bloque incluye todos los gastos asociados al mantenimiento de la tienda online, el alojamiento web y las comisiones por ventas externas (ver tabla 4.9.3). En primer lugar, será necesario contratar un servicio de hosting y registrar un dominio para el sitio web corporativo (Hostinger, 2025).

En cuanto a la seguridad del sitio, se recomienda instalar un certificado Secure Sockets Layer (SSL). A su vez, se deben considerar los costes de mantenimiento técnico del sitio web, incluyendo actualizaciones de plugin, copias de seguridad y resolución de incidencias. El coste de dichos servicios depende del nivel de soporte contratado (Nerade, 2025).

Categoría	Concepto	Coste anual estimado (€)
Hosting	Hosting básico	Desde 60 €/año.
	Dominio .com	15,95 €
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>80,00 €</b>
Seguridad y Mantenimiento	Certificado SSL	Gratuito
	Mantenimiento Estándar	70,00 € - 150,00 €/mes
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>1.320,00 €</b>
<b>Importe anual total estimado</b>		<b>1.400,00 €</b>

Tabla 4.9.3. Estimación anual de los costes de costes hosting, seguridad y mantenimiento (2025). Elaboración propia. Fuentes: Hostinger, Nerade.

Por último, al operar en Marketplace, la empresa asumirá comisiones por venta que oscilan entre el 5% y el 15%, además de tarifas fijas por publicación de productos, como la tarifa de 0,20 euros por listado vigente en Etsy en 2025 (Etsy, 2025) (ver tabla 4.9.4).

Categoría	Concepto	Coste estimado (€)
Comisiones Etsy	Según volumen de ventas	5%-15% por venta
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>1657,60€<sup>4</sup></b>

Tabla 4.9.4. Estimación anual de los costes de costes por Marketplaces Etsy (2025). Elaboración propia. Fuentes: Etsy.

<sup>4</sup> El precio se ha estimado con una media de la comisión requerida por la empresa (10%) y con unos ingresos estimados de la obtención del S.M.I. (16.576€).

#### d) Costes de atención al cliente

La atención al cliente es fundamental para fidelizar y mantener la satisfacción. Para ello, es necesario tener en cuenta costes causados por herramientas CRM (Customer Relationship Management) como Zoho (Zoho, 2025) o HubSpot (Hubspot, 2025). A su vez, para el soporte en tiempo real se facilita con herramientas como LiveChat (Livechat, 2025).

El coste de estas herramientas (ver tabla 4.9.5) pueden ser contrarrestadas por la ayuda del Kit Digital que cubre hasta el 100% de estos costes para autónomos (Gobierno de España, 2025).

Categoría	Concepto	Coste estimado (€)
CRM	Zoho CRM	40,00 €/mes.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>480,00 €</b>
Soporte en tiempo real	LiveChat	43,92 €/mes.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>527,04 €</b>
<b>Importe anual total estimado</b>		<b>1.007,04 €</b>

Tabla 4.9.5. Estimación anual de los costes de atención al cliente (2025). Elaboración propia. Fuentes: Hubspot, Zoho, Livechat.

#### e) Costes de administración

Los costes de administración abarcan tanto obligaciones legales como servicios profesionales necesarios para el funcionamiento regular del negocio (ver tabla 4.9.6). Servicios de asesoría fiscal (Quipu, 2025) o seguros de responsabilidad civil (BBVA, 2024) son imprescindibles para cumplir con las obligaciones tributarias y legales.

Categoría	Concepto	Coste estimado (€)
Administración	Asesoría fiscal	600 € - 2.000 €/año
	seguros de responsabilidad civil	300 €- 800 €/año
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>2.000,00 €</b>
<b>Importe total estimado</b>		<b>2.000,00 €</b>

Tabla 4.9.6. Estimación anual de los costes de administración y gestión (2025). Elaboración propia. Fuentes: Gobierno de Cantabria, BBVA, Quipu.

#### f) Coste cuota Autónomos

Dada la contextualización de la empresa hipotética, se debe tener en cuenta el coste perteneciente a la cuota de autónomos (ver tabla 4.9.7). Este coste puede reducirse gracias a la “cuota cero” autonómica en 2025. Esto supone un ahorro total en la cotización de autónomos durante al menos el primer año de actividad (Gobierno de Cantabria, 2025).

Concepto	Coste estimado (€)	Condiciones
<b>Cuota mínima en 2025</b>	2.463,6€/año	-
<b>Cuota Cero (1r año)</b>	0,00 €	Nuevos autónomos de Cantabria, acogidos a la tarifa plana estatal.
<b>Cuota Cero (2º año)</b>	0,00 €	Aplicación siempre que los ingresos no superen el Salario Mínimo Interprofesional (SMI).

Tabla 4.9.7. Cuota de autónomos (2025). Elaboración propia. Fuente: Gobierno de Cantabria.

### g) Costes de formación y desarrollo

La formación y el desarrollo profesional es clave para la competitividad e innovación de la empresa. Entre las entidades que pueden ofrecer esta formación se encuentran las cámaras de comercio, asociaciones de autónomos y centros de formación homologados en Cantabria (Gobierno de Cantabria, 2025).

Gracias a este marco de ayudas, la mayor parte de la formación relevante para el desarrollo de la actividad profesional de los autónomos cántabros puede ser gratuita o a bajo coste (Gobierno de Cantabria, 2024) (ver tabla 4.9.8).

Categoría	Concepto	Coste estimado (€)
<b>Formación y Desarrollo</b>	Diseño gráfico, marketing, e-commerce, etc.	200,00 €/año.
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>200,00 €</b>

Tabla 4.9.8. Estimación anual de los costes de formación y desarrollo (2025). Elaboración propia. Fuentes: Gobierno de Cantabria.

La estructura de costes fijos propuesta refleja un modelo de negocio digital accesible, en el que se prescinde de costes como alquiler, electricidad o consumo de agua. La inversión se centra en herramientas clave para el diseño y la gestión online, lo que facilita un control presupuestario riguroso y una mayor flexibilidad durante la fase de lanzamiento.

## 5. VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Una vez desarrollado el marco teórico y aplicada la herramienta de análisis BMC, se plantea una estimación orientativa de los ingresos mínimos necesarios para que una trabajadora autónoma cubra los costes asociados al modelo de negocio propuesto.

Para evaluar si la actividad pudiese alcanzar un equilibrio financiero en sus primeros años, el análisis se apoya en las fuentes de ingresos y en la estructura de costes detallada en el caso práctico. Estas estimaciones se proyectan en tres escenarios diferenciados: pesimista, realista y optimista.

### 5.1. ESTIMACIÓN DE COSTES

La estimación de costes constituye el primer paso para valorar la viabilidad económica del proyecto. En la siguiente tabla se resumen los principales costes previstos para el primer y segundo año de actividad (ver tabla 5.1.1).

<b>Categoría</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Variación</b>
Costes de producción	394,86 €	1.245,03 €	850,17 €
Costes de marketing y publicidad	213,24 €	959,98 €	746,74 €
Costes plataforma y hosting	1.657,60 €	2.573,55 €	915,95 €
Costes de atención al cliente	0,00 €	480,00 €	480,00 €
Costes de administración	1.850,00 €	1.850,00 €	0,00 €
Coste cuota autónomos	0,00 €	2.463,60 €	2.463,60 €
Costes de formación y desarrollo	200,00 €	100,00 €	-100,00 €
<b>Coste Total</b>	<b>4.315,70 €</b>	<b>9.672,16 €</b>	<b>5.356,46 €</b>

*Tabla 5.1.1. Resumen de los costes estimados por categoría para el primer y segundo año de actividad. (2025) Elaboración propia a partir de precios de mercado y herramientas seleccionadas.*

Durante el primer año, la estructura de costes es reducida y flexible, priorizando herramientas asequibles y servicios básicos para validar el modelo de negocio con un riesgo limitado. En el segundo año, tras la validación inicial, se incrementan los costes en producción, marketing, hosting y atención al cliente, reflejando una apuesta por el crecimiento del proyecto. La evolución de cada partida responde a la transición de una fase inicial de prueba a una fase de consolidación y expansión (ver anexo IV).

## 5.2. CÁLCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD

Dado que no se dispone de una previsión concreta del volumen de ventas por producto, el cálculo del umbral de rentabilidad se ha planteado como una herramienta de referencia para evaluar la viabilidad económica y la sostenibilidad del modelo propuesto. Para ello, se han definido tres escenarios diferenciados (ver anexo V) cada uno condicionado por distintos niveles de costes, visibilidad del producto y objetivos estratégicos (ver tabla 5.2.1.).

Escenario	Características	Ingresos necesarios para cubrir costes estimados (€) <sup>5</sup>
<b>Pesimista</b>	Parte del supuesto de que el negocio genere ingresos suficientes para cubrir los costes estimados. No se contempla la obtención de margen de ingresos para la retribución en costes de personal ni inversión interna.  Este escenario simula un contexto en el que las ventas son bajas y el modelo de negocio apenas logra mantenerse en funcionamiento por lo que sería necesario buscar financiación bancario o apoyo de la unidad familiar de la autónoma.	2.660,00 €
<b>Realista</b>	Se plantea alcanzar una facturación que cubra tanto los costes estimados como una retribución mínima para la autónoma. La retribución es equivalente al salario mínimo interprofesional durante seis meses, con el fin de asegurar nivel personal y profesional.	10.946,10 €
<b>Optimista</b>	Se asume un mayor volumen de ventas y una consolidación del negocio. Se espera cubrir los costes estimados y una retribución mínima equiparable al S.M.I. a lo largo del primer año. Además, se espera alcanzar un margen adicional del 10% sobre el ingreso neto total. Este beneficio permite una reinversión en la marca ya sea en formación o en marketing.	19.234,10 €

*Tabla 5.2.1. Resumen de escenarios de viabilidad económica y umbral de rentabilidad estimado Fuente: Elaboración propia a partir de simulaciones realizadas con Solver, utilizando precios medios y datos de costes e ingresos de este caso práctico.*

Estos resultados no deben interpretarse como previsiones de ventas, sino como una simulación orientativa, útil para establecer objetivos de ingresos realistas y evaluar la sostenibilidad económica del proyecto en función de diferentes niveles de exigencia.

<sup>5</sup> Estimación realizada con Solver, combinando unidades por producto hasta cubrir los costes asociados a cada escenario (ver anexo V).

## 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido desarrollar una propuesta estructurada de modelo de negocio para una microempresa orientada a la comercialización digital de papelería. A través de la herramienta BMC, se ha definido y justificado cada decisión empresarial, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costes. A pesar de tratarse de una empresa hipotética, se ha logrado diseñar un modelo de negocio coherente con las tendencias actuales de consumo digital, sostenible y creativo.

La investigación ha evidenciado que existe un interés creciente por productos de organización personal en formato digital, especialmente entre usuarios jóvenes familiarizados con plataformas como Etsy, Pinterest o Instagram. La encuesta realizada refuerza esta percepción al mostrar una disposición positiva hacia este tipo de productos, así como una preferencia clara por diseños funcionales, personalizables y estéticamente cuidados. Estos resultados han sido clave para la segmentación de clientes, la formulación de la propuesta de valor y el diseño de una comunidad digital activa como parte de la estrategia empresarial.

Desde el punto de vista económico, se ha realizado una simulación orientativa de ingresos y costes en diferentes escenarios. Esto, ha permitido estimar el umbral de rentabilidad e identificar las variables clave como el volumen de ventas, la diversificación del catálogo o la inclusión de una remuneración personal. Los resultados indican que, si bien el modelo propuesto podría cubrir costes con un volumen moderado de ventas en el primer año, su sostenibilidad a medio plazo dependería de una adecuada estrategia de posicionamiento, de la calidad del producto y de una gestión eficaz de recursos y canales.

En términos generales, se concluye que el modelo de negocio diseñado resulta alineado en un entorno digital competitivo, siempre que se asuma una fase inicial de validación, mejora continua y escucha activa del público objetivo. Se trata de una propuesta flexible, especialmente adecuada para ser gestionada por una persona autónoma con competencias digitales, sensibilidad estética y capacidad de organización.

Por último, cabe señalar algunas limitaciones relevantes. En primer lugar, la encuesta empleada no es probabilística, por lo que los resultados no pueden generalizarse al conjunto del mercado hispanohablante. En segundo lugar, la estimación económica se basa en supuestos orientativos sin datos reales de facturación ni series históricas, y no se ha incorporado un análisis estadístico avanzado ni de mercado directo. Por ello, se considera que el modelo aquí presentado constituye una primera aproximación estructurada y argumentada, útil como punto de partida para una futura implementación.

En definitiva, este trabajo no ha sido únicamente un ejercicio académico, sino también una forma de aterrizar una idea que comenzó a tomar forma desde el primer día de facultad; comprender que es el consumidor quien determina las decisiones de la empresa y no al contrario. Por eso, a pesar de que su alcance es limitado, el proceso de construcción del modelo ha permitido explorar cómo una empresa, que aspira a aportar un valor real, puede ofrecer productos que evolucionen en paralelo con sus consumidores.

## **ANEXO I. ENCUESTA: HÁBITOS Y PERCEPCIÓN SOBRE LA PAPELERÍA DIGITAL**

### **SECCIÓN 1: DATOS GENERALES**

- 1. ¿Cuál es tu edad?**
  - Menos de 18 años
  - 18-24 años
  - 25-34 años
  - 35-44 años
  - 45 años o más
- 2. ¿Cuántas horas pasas al día frente a una pantalla (ordenador, móvil, tableta)?**
  - Menos de 2 horas
  - 2-4 horas
  - 4-6 horas
  - Más de 6 horas
- 3. ¿Actualmente estudias o teletrabajas?**
  - Estudio
  - Teletrabajo
  - Ambos
  - Ninguno
- 4. ¿Cuál es tu nivel de estudios?**
  - Educación básica / Secundaria
  - Bachillerato / Formación profesional
  - Grado universitario
  - Máster / Doctorado
  - Prefiero no decirlo

### **SECCIÓN 2: CLIENTES Y PATRONES DE COMPRA**

- 5. ¿Has comprado productos digitales para organizarte alguna vez?**
  - Sí
  - No
- 6. Si utilizas papelería digital, ¿qué tipo de productos consumes o te interesarían? (Múltiples respuestas posibles)**
  - Agendas digitales.
  - Plantillas de estudio o productividad.
  - Herramientas para presupuestos y finanzas.
  - Planificación de proyectos
  - Otro (especificar)
- 7. Si quisieras comprar productos de papelería digital, ¿dónde los buscarías?**
  - Redes sociales (Instagram, TikTok, Pinterest, etc.)
  - Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales
  - Buscando en Google
  - Tiendas online independientes
  - No compraría este tipo de productos
  - Otro (especificar)
- 8. ¿Cuánto estarías dispuesto/a pagar por un producto de papelería digital?**
  - Menos de 5€
  - 5-10€
  - Más de 10€
  - Depende del producto

### **SECCIÓN 3: RELACIÓN CON LA MARCA Y LA EXPERIENCIA DE USO**

- 9. ¿Qué valoras más en un producto digital?**
- Diseño
  - Funcionalidad
  - Precio
  - Personalización
  - Usabilidad
- 10. ¿Has comprado productos digitales a pequeñas marcas o solo en grandes plataformas? (Múltiples respuestas posibles)**
- Solo en grandes plataformas
  - Pequeñas marcas
- 11. ¿Qué te haría confiar más en una marca que ofrece este tipo de productos?**
- Buenas reseñas de clientes
  - Redes sociales activas
  - Prueba gratuita del producto
  - Política de devoluciones
  - Certificaciones de calidad

### **SECCIÓN 4: SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN**

- 12. ¿Crees que la papelería digital es más sostenible que la papelería tradicional?**
- Sí
  - No
  - No estoy seguro/a
- 13. ¿En qué medida influyen factores ecológicos en tu decisión de compra?**
- Mucho
  - Poco
  - Nada
- 14. ¿Estarías dispuesto/a pagar más por un producto de papelería digital si garantizara sostenibilidad?**
- Sí
  - No
  - Depende del precio.

**ANEXO II. RESULTADOS ENCUESTA: HÁBITOS Y PERCEPCIÓN  
SOBRE LA PAPELERÍA DIGITAL**

<b>SECCIÓN 1: DATOS GENERALES</b>				
<b>ID</b>	<b>P1.</b>	<b>P2.</b>	<b>P3.</b>	<b>P4.</b>
1	< 18 años.	4-6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
2	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
3	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
4	18-24 años.	> 6 horas.	Estudio	Máster / Doctorado.
5	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
6	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
7	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
8	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
9	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
10	35-44 años.	> 6 horas.	Trabajo	Educación básica / Secundaria.
11	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
12	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
13	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio	Máster / Doctorado.
14	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
15	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
16	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
17	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
18	18-24 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
19	35-44 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
20	18-24 años.	4-6 horas.	Estudio	Grado universitario.
21	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Superior
22	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
23	18-24 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
24	18-24 años.	2-4 horas.	Estudio	Grado universitario.
25	25-34 años.	< 2 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
26	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
27	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
28	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Grado universitario.
29	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
30	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
31	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
32	25-34 años.	2-4 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
33	25-34 años.	4-6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
34	35-44 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
35	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
36	35-44 años.	< 2 horas.	Trabajo	Grado universitario.
37	25-34 años.	> 6 horas.	Ninguno	Bachillerato / Formación profesional.
38	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
39	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
40	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Grado universitario.

41	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
42	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
43	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
44	35-44 años.	4-6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
45	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
46	18-24 años.	4-6 horas.	Estudio	Grado universitario.
47	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio	Bachillerato / Formación profesional.
48	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
49	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
50	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
51	18-24 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
52	18-24 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
53	35-44 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
54	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
55	18-24 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Grado universitario.
56	25-34 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Grado universitario.
57	=>45 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
58	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
59	35-44 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
60	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
61	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
62	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
63	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
64	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
65	18-24 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
66	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
67	25-34 años.	2-4 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
68	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Bachillerato / Formación profesional.
69	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
70	25-34 años.	4-6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.
71	25-34 años.	2-4 horas.	Trabajo	Máster / Doctorado.
72	25-34 años.	> 6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
73	25-34 años.	4-6 horas.	Trabajo	Grado universitario.
74	=>45 años.	> 6 horas.	Estudio, Trabajo	Máster / Doctorado.

## SECCIÓN 2: CLIENTES Y PATRONES DE COMPRA

ID	P5.	P6.	P.7	P8.
1	No	Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google.	5€-10€
2	No	Agendas digitales.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
3	No	Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	< 5€
4	Sí	Agendas digitales, Planificación de proyectos.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	5€-10€

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA DIGITAL

5	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad.	Buscando en Google, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
6	Sí	Herramientas paquete office, OneNote y planner.	Buscando en Google.	Depende del producto.
7	Sí	Plantillas de estudio o productividad, Planificación de proyectos.	Buscando en Google.	5€-10€
8	No	Agendas digitales.	No compraría este tipo de productos	Depende del producto.
9	No	Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google, Redes sociales, Amazon	No pagaría por este tipo de productos
10	No	Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	5€-10€
11	No	Agendas digitales, Planificación de proyectos, Diarios o cuadernos digitales	Redes sociales, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
12	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Diarios o cuadernos digitales, Agendas digitales.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	5€-10€
13	No	Planificación de proyectos.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
14	No	Diarios o cuadernos digitales	Redes sociales	< 5€
15	No	Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad.	Buscando en Google, Redes sociales.	5€-10€
16	Sí	Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas, Plantillas de estudio o productividad, Planificación de proyectos, Diarios o cuadernos digitales.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
17	No	Agendas digitales.	Redes sociales	5€-10€
18	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
19	No	Agendas digitales.	No compraría este tipo de productos	No pagaría por este tipo de productos.
20	No	Plantillas de estudio o productividad.	Buscando en Google.	Depende del producto.
21	Sí	Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de alimentación	Tiendas especializadas fuera de Marketplace, Redes sociales.	Más de 10€
22	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales.	Buscando en Google.	Depende del producto.
23	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos.	Buscando en Google, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	< 5€
24	Sí	Agendas digitales.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	< 5€
25	No	Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google.	Depende del producto.

26	Sí.	Plantillas de estudio o productividad.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	Depende del producto.
27	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google, Redes sociales.	Depende del producto.
28	Sí	Plantillas de estudio o productividad, Agendas digitales.	Redes sociales Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google, Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	Depende del producto.
29	No	Plantillas de estudio o productividad, Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos.	Redes sociales, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
30	No	Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google, Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	Depende del producto.
31	Sí	Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos, Plantillas de estudio o productividad, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google, Tiendas especializadas fuera de Marketplace, Redes sociales	Depende del producto.
32	No	Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google, Tiendas especializadas fuera de Marketplace, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	5€-10€
33	Sí	Herramientas para presupuestos y finanzas, Agendas digitales.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
34	No	Diarios o cuadernos digitales, Agendas digitales.	Buscando en Google.	< 5€
35	No	Diarios o cuadernos digitales	No compraría este tipo de productos	Depende del producto.
36	No	Herramientas para presupuestos y finanzas.	No compraría este tipo de productos	Depende del producto.
37	Sí	Herramientas para presupuestos y finanzas, Plantillas de estudio o productividad.	Tiendas especializadas fuera de Marketplace. Buscando en Google.	Depende del producto.
38	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google, Redes sociales	< 5€
39	Sí	Plantillas de estudio o productividad, Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	Depende del producto.
40	No	Diarios o cuadernos digitales, Agendas digitales.	Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	5€-10€

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA  
DIGITAL

41	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Agendas digitales.	Buscando en Google, No compraría este tipo de productos	No pagaría por este tipo de productos.
42	No	Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	< 5€
43	No	Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	5€-10€
44	No	Cuadernos de calificaciones	Buscando en Google.	Más de 10€
45	No	Planificación de proyectos.	Redes sociales	5€-10€
46	Sí	Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad.	Redes sociales	5€-10€
47	Sí	Planificación de proyectos.	Recomendación en YouTube	< 5€
48	Sí	Notion.	Redes sociales	Depende del producto.
49	No	Diarios o cuadernos digitales, Agendas digitales, Planificación de proyectos.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	Depende del producto.
50	No	Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google.	< 5€
51	Sí	Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos, Diarios o cuadernos digitales	Redes sociales, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	5€-10€
52	Sí	Agendas digitales, Planificación de proyectos, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google, Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	< 5€
53	No	Agendas digitales, Planificación de proyectos, Diarios o cuadernos digitales	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
54	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Agendas digitales.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
55	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	Depende del producto.
56	Sí	Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google, Redes sociales	< 5€
57	No	Agendas digitales, Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	5€-10€
58	No	Agendas digitales.	No compraría este tipo de productos	< 5€
59	Sí	Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	Depende del producto.
60	No	Agendas digitales, Diarios o cuadernos digitales	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	5€-10€
61	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Plantillas de estudio o productividad.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
62	Sí	Planificación de proyectos, Plantillas de estudio o productividad, Agendas digitales.	Redes sociales, Tiendas especializadas fuera de Marketplace, Buscando en Google.	Depende del producto.

63	No	Herramientas para presupuestos y finanzas, Planificación de proyectos.	Buscando en Google.	Depende del producto.
64	No	Planificación de proyectos, Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad, Diarios o cuadernos digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Buscando en Google.	Depende del producto.
65	No	Agendas digitales, Herramientas para presupuestos y finanzas.	Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Buscando en Google.	< 5€
66	No	Agendas digitales.	Buscando en Google.	5€-10€
67	No	Agendas digitales, Diarios o cuadernos digitales.	Buscando en Google.	Depende del producto.
68	No	Plantillas de estudio o productividad.	Buscando en Google.	Depende del producto.
69	No	Diarios o cuadernos digitales.	Redes sociales, Buscando en Google, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales, Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	Depende del producto.
70	Sí	Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad, Herramientas para presupuestos y finanzas, Diarios o cuadernos digitales	Redes sociales, Tiendas online como Etsy o Marketplace digitales.	5€-10€
71	No	Diarios o cuadernos digitales	Buscando en Google.	5€-10€
72	No	Agendas digitales.	Buscando en Google.	5€-10€
73	Sí	Diarios o cuadernos digitales, Agendas digitales, Plantillas de estudio o productividad.	Redes sociales, Buscando en Google.	Depende del producto.
74	No	Planificación de proyectos, Herramientas para presupuestos y finanzas, Plantillas de estudio o productividad, Agendas digitales.	Tiendas especializadas fuera de Marketplace.	Depende del producto.

### SECCIÓN 3: RELACIÓN CON LA MARCA Y LA EXPERIENCIA DE USO

ID	P9.	P10.	P11.
1	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
2	Diseño, Funcionalidad, Personalización	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes.
3	Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes
4	Facilidad de uso, Personalización, Funcionalidad.	Pequeñas marcas.	Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones.

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA  
DIGITAL

5	Funcionalidad, Personalización, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos, Política de devoluciones.
6	Diseño, Funcionalidad, Precio, Personalización, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto.
7	Diseño, Precio, Funcionalidad.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
8	Facilidad de uso, Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos
9	Funcionalidad	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
10	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
11	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos
12	Precio, Facilidad de uso, Funcionalidad, Diseño.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos
13	Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
14	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
15	Funcionalidad, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
16	Facilidad de uso.	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
17	Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos
18	Funcionalidad, Precio.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Recomendaciones de conocidos, Certificaciones de calidad
19	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
20	Funcionalidad, Diseño, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
21	Funcionalidad, Personalización.	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
22	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
23	Funcionalidad, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Recomendaciones de conocidos
24	Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Redes sociales activas, Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocido

25	Precio, Funcionalidad.	Solo en grandes plataformas.	Recomendaciones de conocidos
26	Funcionalidad, Facilidad de uso.	Pequeñas marcas, Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
27	Diseño, Funcionalidad, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Recomendaciones de conocidos, Prueba gratuita del producto.
28	Facilidad de uso, Diseño.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
29	Diseño, Precio, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.
30	Funcionalidad, Precio, Personalización, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos, Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto.
31	Funcionalidad, Precio, Personalización, Diseño.	Pequeñas marcas.	Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos, Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas.
32	Diseño, Funcionalidad, Precio, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos, Buenas reseñas de clientes.
33	Facilidad de uso, Precio.	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes, Política de devoluciones.
34	Funcionalidad, Precio, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones.
35	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos
36	Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes.
37	Funcionalidad, Precio.	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos
38	Facilidad de uso, Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
39	Personalización, Precio, Funcionalidad, Diseño, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Certificaciones de calidad
40	Diseño, Funcionalidad	No he comprado productos digitales.	Prueba gratuita del producto.
41	Funcionalidad, Facilidad de uso.	Pequeñas marcas.	Redes sociales activas, Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
42	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Prueba gratuita del producto.
43	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes.

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA  
DIGITAL

44	Funcionalidad, Personalización, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
45	Facilidad de uso, Funcionalidad, Precio.	No he comprado productos digitales.	Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos, Prueba gratuita del producto.
46	Diseño, Funcionalidad.	Solo en grandes plataformas.	Redes sociales activas
47	Funcionalidad, Diseño, Precio, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
48	Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Recomendaciones de conocidos
49	Personalización, Facilidad de uso, Funcionalidad, Precio.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
50	Funcionalidad, Precio.	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad
51	Precio, Diseño, Personalización.	Pequeñas marcas.	Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones, Certificaciones de calidad
52	Diseño, Funcionalidad, Precio, Personalización, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones.
53	Diseño, Funcionalidad, Precio.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Redes sociales activas, Buenas reseñas de clientes, Política de devoluciones.
54	Funcionalidad, Personalización.	No he comprado productos digitales.	Política de devoluciones, Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
55	Facilidad de uso, Funcionalidad, Diseño.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Política de devoluciones, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
56	Precio, Facilidad de uso, Personalización.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Buenas reseñas de clientes.
57	Funcionalidad, Personalización, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
58	Funcionalidad.	No he comprado productos digitales	Buenas reseñas de clientes Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos.
59	Funcionalidad, Diseño, Precio, Personalización, Facilidad de uso.	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones.
60	Funcionalidad, Precio, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
61	Funcionalidad, Personalización.	No he comprado productos digitales.	Política de devoluciones, Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos

62	Funcionalidad, Facilidad de uso, Diseño.	Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
63	Funcionalidad, Personalización, Facilidad de uso, Precio.	No he comprado productos digitales.	Prueba gratuita del producto, Buenas reseñas de clientes.
64	Funcionalidad, Diseño, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Prueba gratuita del producto, Certificaciones de calidad, Política de devoluciones, Buenas reseñas de clientes, Recomendaciones de conocidos
65	Funcionalidad, Precio, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas, Pequeñas marcas.	Buenas reseñas de clientes, Redes sociales activas.
66	Funcionalidad, Diseño, Precio, Facilidad de uso.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto, Política de devoluciones, Recomendaciones de conocidos.
67	Funcionalidad, Precio.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad
68	Funcionalidad.	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes.
69	Funcionalidad, Precio, Diseño.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos
70	Funcionalidad.	Pequeñas marcas.	Redes sociales activas, Recomendaciones de conocidos, Buenas reseñas de clientes.
71	Funcionalidad, Diseño, Precio, Personalización, Facilidad de uso.	Solo en grandes plataformas.	Prueba gratuita del producto, Recomendaciones de conocidos
72	Funcionalidad, Diseño	Solo en grandes plataformas.	Buenas reseñas de clientes.
73	Diseño, Funcionalidad, Precio.	Solo en grandes plataformas.	Recomendaciones de conocidos
74	Facilidad de uso, Precio, Funcionalidad, Diseño, Personalización.	No he comprado productos digitales.	Buenas reseñas de clientes, Prueba gratuita del producto, Certificaciones de calidad, Recomendaciones de conocidos

#### SECCIÓN 4: SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN

ID	P12.	P13.	P14.
1	Sí.	Poco.	No.
2	No.	Mucho.	Sí.
3	No estoy seguro.	Nada.	No.
4	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
5	Sí.	Poco.	No.
6	No estoy seguro.	Nada.	Depende del precio.
7	Sí.	Nada.	No.

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA  
DIGITAL

8	Sí.	Poco.	Depende del precio.
9	Sí.	Poco.	No.
10	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
11	Sí.	Poco.	Depende del precio.
12	Sí.	Poco.	Sí.
13	Sí.	Poco.	Sí.
14	No estoy seguro.	Poco.	No.
15	Sí.	Poco.	Depende del precio.
16	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
17	Sí.	Mucho.	Sí.
18	Sí.	Poco.	Depende del precio.
19	No estoy seguro.	Mucho.	Sí.
20	Sí.	Mucho.	Depende del precio.
21	No estoy seguro.	Nada.	No.
22	No estoy seguro.	Poco.	No.
23	Sí.	Poco.	Sí.
24	No estoy seguro.	Mucho.	Sí.
25	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
26	Sí.	Mucho.	Sí.
27	Sí.	Poco.	No.
28	Sí.	Mucho.	Depende del precio.
29	Sí.	Mucho.	Sí.
30	No estoy seguro.	Mucho.	Depende del precio.
31	Sí.	Mucho.	Depende del precio.
32	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
33	No estoy seguro.	Mucho.	Sí.
34	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
35	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
36	No.	Poco.	Sí.
37	No estoy seguro.	Nada.	No.
38	Sí.	Mucho.	Depende del precio.
39	No estoy seguro.	Mucho.	Sí.
40	No.	Nada.	Sí.
41	Sí.	Mucho.	Sí.

42	Sí.	Poco.	Depende del precio.
43	Sí.	Poco.	Sí.
44	Sí.	Poco.	Sí.
45	No.	Poco.	No.
46	No.	Poco.	No.
47	No estoy seguro.	Nada.	Depende del precio.
48	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
49	Sí.	Poco.	Depende del precio.
50	Sí.	Nada.	No.
51	No.	Poco.	No.
52	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
53	No estoy seguro.	Mucho.	Depende del precio.
54	Sí.	Poco.	Depende del precio.
55	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
56	Sí.	Poco.	No.
57	Sí.	Poco.	Depende del precio.
58	Sí.	Mucho.	Depende del precio.
59	Sí.	Poco.	Sí.
60	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
61	Sí.	Poco.	No.
62	No estoy seguro.	Mucho.	Sí.
63	Sí.	Poco.	No.
64	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
65	Sí.	Poco.	Depende del precio.
66	No estoy seguro.	Mucho.	Depende del precio.
67	Sí.	Poco.	Depende del precio.
68	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
69	No estoy seguro.	Poco.	Depende del precio.
70	Sí.	Mucho.	Sí.
71	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
72	No estoy seguro.	Poco.	No.
73	No estoy seguro.	Poco.	Sí.
74	No.	Mucho.	Sí.

ANEXO III. CONSTRUCCIÓN LIENZCO BMC

<b>Asociaciones Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plataformas de venta y distribución.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Etsy, Gumroad.</li></ul></li><li>• Herramientas tecnológicas y de integración.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Notion, Google Drive, GoodNotes.</li></ul></li><li>• Colaboradores y creadores de contenido.</li><li>• Proveedores de servicios y seguridad digital.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ PayPal, Google Domains.</li></ul></li></ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño y desarrollo de productos digitales.</li><li>• Mantenimiento y optimización de la plataforma de venta.</li><li>• Marketing y creación de contenido.</li><li>• Atención al cliente y soporte técnico.</li></ul>	<b>Propuestas de Valor</b> <p>Ofrecer papelería digital adaptable y accesible para estudiantes y profesionales que disfrutan de la organización en un entorno tecnológico.</p>	<b>Relación con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidad digital.</li><li>• Asesoramiento personalizado.</li><li>• Soporte en modo autoservicio.</li></ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales y emprendedores.</li><li>• Estudiantes.</li><li>• Planificadores creativos.</li><li>• Comunidad Hispanohablante.</li><li>◦ Habituada a la tecnología.</li><li>◦ Personas entre 16 y 45 años.</li><li>◦ Con interés por la planificación y organización.</li></ul>
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costes de producción.</li><li>• Costes de marketing y publicidad.</li><li>• Costes plataforma y hosting.</li><li>• Costes de atención al cliente.</li><li>• Costes de administración.</li><li>• Coste cuota autónomos.</li><li>• Costes de formación y desarrollo.</li></ul>	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura Digital<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Shopify.</li></ul></li><li>• Herramientas de diseño y creación.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Canva, Adobe Illustrator.</li></ul></li><li>• Comunidad de usuarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Precio accesible.</li><li>◦ Servicio y soporte al usuario.</li><li>◦ Identidad de marca.</li><li>◦ Personalización del producto.</li><li>◦ Transformación digital.</li><li>◦ Experiencia del usuario.</li></ul>	<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscadores web.</li><li>• Redes sociales.</li><li>• Marketplace digitales.</li><li>• Tiendas especializadas</li></ul>	<b>Fuentes de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta directa de productos de papelería digital<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Agendas digitales y cuadernos.</li></ul></li><li>• Venta de plantillas de organización.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Excels y plantillas de Notion.</li></ul></li><li>• Venta de complementos para productos digitales.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Pegatinas, Tipografías, etc.</li></ul></li><li>• Venta de paquetes digitales.</li></ul>

## ANEXO IV. ESTIMACIÓN DE COSTES

Este anexo presenta el detalle completo de los costes estimados para el primer y segundo año de actividad del proyecto:

Costes de producción		Año 1	Año 2	Variación
Diseño gráfico	Adobe Creative Cloud	0,00 €	1.125,15 €	
	Canva Pro	110,00 €	0,00 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>110,00 €</b>	<b>1.125,15 €</b>	<b>1.015,15 €</b>
Apps compatibilidad	Goodnotes	10,99 €	0,00 €	
	Notability / Samsung Notes	0,00 €	0,00 €	
	Noteshelf	9,99 €	0,00 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>20,98 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-20,98 €</b>
Recursos gráficos	Freepik	144,00 €	0,00 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>144,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-144,00 €</b>
Almacenamiento nube	Dropbox Plus	119,88 €	119,88 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>119,88 €</b>	<b>119,88 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Importe total</b>		<b>394,86 €</b>	<b>1.245,03 €</b>	<b>850,17 €</b>

Tabla 0.1. Desglose de los costes de producción estimados para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Durante el primer año, la estrategia de los costes de producción se basa en la inversión de herramientas económicas, suscripciones flexibles y compra de aplicaciones de compatibilidad digital. En el segundo año, se estima la incorporación de Adobe Creative Cloud como plataforma principal de diseño gráfico. Este cambio supone un incremento notable en la partida de diseño, permitiendo la eliminación de otras herramientas que dejan de ser necesarias.

Costes de marketing y publicidad		Año 1	Año 2	Variación
Publicidad online	Publicidad por Clic	0,00 €	746,74 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>746,74 €</b>	<b>746,74 €</b>
Email marketing y CRM	MailChimp	213,24 €	213,24 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>213,24 €</b>	<b>213,24 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Importe total</b>		<b>213,24 €</b>	<b>959,98 €</b>	<b>746,74 €</b>

Tabla 0.2. Desglose de los costes de marketing y publicidad estimados para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Los costes de marketing y publicidad presentan un incremento notable en el segundo año, en línea con la estrategia de crecimiento y captación de nuevos clientes. Durante el primer año la inversión se limita a herramientas como MailChimp. En el segundo año, se incorpora una partida significativa destinada a campañas de publicidad puntuales mediante estrategias de PPC.

Costes plataforma y hosting		Año 1	Año 2	Variación
Hosting	Hosting básico	0,00 €	60,00 €	
	Dominio .com	0,00 €	15,95 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>75,95 €</b>	<b>75,95 €</b>
Seguridad y Mantenimiento	Certificado SSL	0,00 €	0,00 €	
	Mantenimiento Estándar	0,00 €	840,00 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>840,00 €</b>	<b>840,00 €</b>
Venta en Marketplaces	Comisión por venta en Etsy	1.657,60 €	1.657,60 €	
	<b>Importe anual total estimado</b>	<b>1.657,60 €</b>	<b>1.657,60 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Importe total</b>		<b>1.657,60 €</b>	<b>2.573,55 €</b>	<b>915,95 €</b>

Tabla 0.3. Desglose de los Costes plataforma y hosting estimados para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Los costes de plataforma y hosting se concentran exclusivamente en las comisiones por venta en el Marketplace Etsy, por tanto, se entienden como un coste variable. En el segundo año, con la puesta en marcha de una tienda online propia, se incorporan nuevos costes asociados al hosting básico, registro de dominio y mantenimiento técnico, lo que incrementa significativamente esta partida. A pesar de crear una tienda online, se decide continuar invirtiendo en esta dado que se busca estrategia de diversificación.

Costes de administración		Año 1	Año 2	Variación
Administración	Asesoría fiscal	1.300,00 €	1.300,00 €	0,00 €
	Seguros de responsabilidad civil	550,00 €	550,00 €	0,00 €
Importe total		1.850,00 €	1.850,00 €	0,00 €

Tabla 0.4. Desglose de los Costes de administración para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Costes de formación y desarrollo		Año 1	Año 2	Variación
Formación y Desarrollo	Diseño gráfico, marketing, e-commerce.	200,00 €	100,00 €	
Importe total		200,00 €	100,00 €	-100,00 €

Tabla 0.5. Desglose de los Costes de formación y desarrollo para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Costes de atención al cliente		Año 1	Año 2	Variación
CRM	Zoho CRM	0,00 €	480,00 €	
	Importe anual total estimado	0,00 €	480,00 €	480,00 €
Importe total		0,00 €	480,00 €	480,00 €

Tabla 0.6. Desglose de los Costes de atención al cliente para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

Los costes de atención al cliente se incorporan en el segundo año con la contratación de Zoho CRM. Esta inversión responde a la necesidad de profesionalizar la atención y mejorar la eficiencia en la gestión comercial a medida que la empresa crece.

Coste cuota Autónomos	Año 1	Año 2	Variación
Cuota Autónomos tarifa plana	0,00 €	2.463,60 €	
Importe total	0,00 €	2.463,60 €	2.463,60 €

Tabla 0.7. Desglose de los Costes Coste cuota Autónomos para el primer y segundo año. Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9.

El primer año, no se contempla el coste de la cuota de autónomos gracias a la bonificación del gobierno de Cantabria para los autónomos citada en el apartado 4.8. Dada que la bonificación del segundo año está sujeta a percibir unos ingresos superiores al salario mínimo, se ha decidido reflejar el coste de la cuota de autónomos como principio de prudencia.

## ANEXO V. ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR ESCENARIO

A continuación, se presenta la estimación de ingresos anuales derivados de la venta de productos digitales durante el primer año de actividad considerando tres escenarios posibles.

La estimación de unidades vendidas en cada escenario se ha realizado mediante la herramienta Solver de Excel, formulando un modelo de simulación condicionado por los costes fijos y variables. Para escenarios realistas y optimistas, para la estimación se ha tenido en cuenta el coste de personal. El objetivo fue calcular combinaciones viables de unidades por producto que permitieran cubrir costes o superar determinados márgenes económicos, en función de cada escenario.

Para ello, se establecieron precios medios unitarios según rangos definidos en el apartado 4.8. Fuentes de costes y 4.9. Fuentes de Ingresos, y se limitaron ciertas variables según criterios de prudencia.

Cada escenario responde a un nivel distinto de alcance comercial: el pesimista simula un arranque con baja visibilidad, el realista contempla una estrategia orgánica con presencia moderada, y el optimista proyecta un mayor volumen de ventas derivado de acciones promocionales activas y buena acogida inicial.

ESCENARIO PESIMISTA				
Producto	Precio unitario (€)	Precio/Ud. (€) <sup>6</sup>	Unidades	Ingresos por producto
Agenda digital Escolar/Anual	5,00€ - 15,00€	10,00 €	86	860,00 €
Agenda sin fechas	5,00€ - 15,00€	10,00 €	0	0,00 €
Cuaderno digital	2,00€ - 3,00€	2,50 €	0	0,00 €
Plantilla Notion para estudiantes	1,00€ - 8,00€	4,50 €	0	0,00 €
Plantilla Notion diario personal	1,00€ - 7,00€	4,00 €	0	0,00 €
Post-it o Notas	1,00€ - 5,00€	3,00 €	63	189,00 €
Paletas de colores	2,00€ - 7,00€	4,50 €	112	504,00 €
Paquetes cuadernos	5,00€ - 10,00€	7,50 €	187	1.402,50 €
<b>Ingresos totales</b>				2.955,50 €
<b>Costes Fijos</b>				2.658,10 €
<b>Costes Variables<sup>7</sup></b>				295,55 €
<b>Ingresos netos totales</b>				<b>2.659,95 €</b>

Tabla 0.1. Estimación de ingresos para un escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9. y aplicación de la herramienta Solver.

<sup>6</sup> Para la obtención del Precio por unidad se ha calculado la media aritmética del precio unitario.

<sup>7</sup> Se considera coste variable a la comisión perteneciente a la plataforma Etsy identificado en el apartado 4.8. Se aplica una media aritmética, obteniendo un 10% de comisión por venta.

CREACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PAPELERÍA DIGITAL

ESCENARIO REALISTA				
Producto	Precio unitario (€)	Precio/Ud. (€)	Unidades	Ingresos por producto
Agenda digital Escolar/Anual	5,00€ - 15,00€	10,00 €	303	3.030,00 €
Agenda sin fechas	5,00€ - 15,00€	10,00 €	0	0,00 €
Cuaderno digital	2,00€ - 3,00€	2,50 €	0	0,00 €
Plantilla Notion para estudiantes	1,00€ - 8,00€	4,50 €	0	0,00 €
Plantilla Notion diario personal	1,00€ - 7,00€	4,00 €	3	12,00 €
Post-it o Notas	1,00€ - 5,00€	3,00 €	276	828,00 €
Paletas de colores	2,00€ - 7,00€	4,50 €	416	1.872,00 €
Paquetes cuadernos	5,00€ - 10,00€	7,50 €	694	5.205,00 €
<b>Ingresos totales</b>				10.947,00 €
<b>Costes Fijos</b>				2.658,10 €
<b>Costes Variables</b>				1.094,70 €
<b>Coste de personal<sup>8</sup></b>				8.288,00 €
<b>Ingresos netos totales</b>				<b>9.852,30 €</b>

Tabla 0.2. Estimación de ingresos para un escenario realista. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9. y aplicación de la herramienta Solver.

ESCENARIO OPTIMISTA				
Producto	Precio unitario (€)	Precio/Ud. (€)	Unidades	Ingresos por producto
Agenda digital Escolar/Anual	5,00€ - 15,00€	10,00 €	549	5.490,00 €
Agenda sin fechas	5,00€ - 15,00€	10,00 €	0	0,00 €
Cuaderno digital	2,00€ - 3,00€	2,50 €	0	0,00 €
Plantilla Notion para estudiantes	1,00€ - 8,00€	4,50 €	279	1.255,50 €
Plantilla Notion diario personal	1,00€ - 7,00€	4,00 €	0	0,00 €
Post-it o Notas	1,00€ - 5,00€	3,00 €	589	1.767,00 €
Paletas de colores	2,00€ - 7,00€	4,50 €	1578	7.101,00 €
Paquetes cuadernos	5,00€ - 10,00€	7,50 €	768	5.760,00 €
<b>Ingresos totales</b>				21.373,50 €
<b>Costes Fijos</b>				2.658,10 €
<b>Costes Variables</b>				2.137,35 €
<b>Coste de personal</b>				16.576,00 €
<b>Margen de beneficio</b>				1.923,62 €
<b>Ingresos netos totales</b>				<b>19.236,15 €</b>

Tabla 0.3. Estimación de ingresos para un escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos desarrollados en los apartados 4.8 y 4.9. y aplicación de la herramienta Solver.

<sup>8</sup> Se considera coste de personal a la retribución del autónomo equivalente al S.M.I.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F., 1980. *Defining the business: the starting point of strategic planning..* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- ActiveCampaign, 2025. *ActiveCampaign*. [En línea]  
Available at: <https://www.activecampaign.com/es/pricing>
- Adobe, 2025. *Adobe*. [En línea]  
Available at: <https://www.adobe.com/es/creativecloud/plans.html?promoid=LCDWTJ1Q&mv=other>
- Aguilar, F. J., 1967. *Scanning the Business Environment*. s.l.:Macmillan.
- Ahijado, M., 2024. *Los grandes almacenes de las manualidades salen de León*. [En línea]  
Available at: <https://elpais.com/economia/nuevos-tiempos/2024-03-11/los-grandes-almacenes-de-las-manualidades-salen-de-leon.html>  
[Último acceso: 08 02 2025].
- Alinque, M., 2017. *RICOH ESPAÑA*. [En línea]  
Available at: <https://digital.ricoh.es/la-transformacion-digital-del-papel/>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- Alonso, M., 2025. *Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo uno solo 9 pasos? ¡Ejemplos reales!*. [En línea]  
Available at: <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Amazon, 2024. *Un 81 % de los españoles prefiere comprar productos sostenibles, pero a un 68 % les cuesta identificarlos*. [En línea]  
Available at: <https://www.aboutamazon.es/noticias/sostenibilidad/un-81-de-los-espanoles-prefiere-comprar-productos-sostenibles-pero-a-un-68-les-cuesta-identificarlos>  
[Último acceso: 19 01 2025].
- ASENGA, 2024. *El futuro del material de oficina y de papelería*. [En línea]  
Available at: <https://asenga.es/el-futuro-del-material-de-oficina-y-de-papeleria/>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- ASPAPEL, 2021, 2022, 2023. *Memoria de Sostenibilidad de la industria de la pasta, el papel y el cartón en España*, Madrid: ASPAPEL.
- ASPAPEL, 2023. *Informe estadístico 2023 del sector de la celulosa, el papel y el cartón*, s.l.: s.n.
- ASPAPEL, 2024. [En línea]  
Available at: <https://www.aspapel.es/areas/innovacion/>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- BBVA, 2024. *BBVA*. [En línea]  
Available at: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-y-cuanto-cuesta-un-seguro-de-responsabilidad-civil-para-autonomos-coberturas-obligatoriedad-y-precios/>
- Bylnma, 2025. *ETSY - Bylnma*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1506894966/plantilla-de-presupuesto-google-sheets?ref=shop\\_home\\_feat\\_3&pro=1&logging\\_key=1313cc59948c9b621b1e1af14c80b7c2543c38d1%3A1506894966](https://www.etsy.com/es/listing/1506894966/plantilla-de-presupuesto-google-sheets?ref=shop_home_feat_3&pro=1&logging_key=1313cc59948c9b621b1e1af14c80b7c2543c38d1%3A1506894966)
- BYINMA, 2025. *Etsy- agenda para profesores*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1092131649/agenda-digital-profesores-2024-2025-ipad?ls=s&ga\\_order=most\\_relevant&ga\\_search\\_type=all&ga\\_view\\_type=gallery&ga\\_search\\_query=cuaderno+del+profesor&ref=sr\\_gallery-1-1&pro=1&dd=1&content\\_source=4378f23d5e48ba6ed1fc](https://www.etsy.com/es/listing/1092131649/agenda-digital-profesores-2024-2025-ipad?ls=s&ga_order=most_relevant&ga_search_type=all&ga_view_type=gallery&ga_search_query=cuaderno+del+profesor&ref=sr_gallery-1-1&pro=1&dd=1&content_source=4378f23d5e48ba6ed1fc)
- C.E.O.E. de Aragón, 2022. *TRABAJO PRESENCIAL y TELETRABAJO. COMPATIBILIDAD EN UNA NUEVA RELACIÓN LABORAL*, Zaragoza: s.n.
- C.E.P.I., 2024. *KEY STATISTICS 2023 European pulp & paper industry*, Bruselas: s.n.

- Caldeiro , M. C. P., Castro , A. Z. & Havránková, T., 2021. Móviles y pantallas en edades tempranas: convivencia digital, derechos de la infancia y responsabilidad adulta.. *REALIA*, doi: 10.7203/realia.26.15936.(26), pp. 1-17.
- Cámara Comercio Cantabria, 2025. *Cantabria Emprende*. [En línea] Available at: <https://cantabriaemprende.es/ayudas/subvenciones-para-la-ejecucion-de-planes-de-promocion-comercial-de-las-empresas-de-cantabria/>
- Canva, 2025. *Canva*. [En línea] Available at: [https://www.canva.com/es\\_es/precios/](https://www.canva.com/es_es/precios/)
- Cegal, 2024. *MAPA DE LIBRERÍAS DE ESPAÑA 2023*, s.l.: Cegal.
- Clickup, 2024. *Clickup*. [En línea] Available at: <https://clickup.com/es-ES/blog/127050/canva-frente-a-figma>
- Cloudflare, 2025. *Cloudflare*. [En línea] Available at: <https://www.cloudflare.com/es-es/application-services/products/ssl/>
- Collahuasi, D. & I., 2023. *Diferencias Generacionales en el Uso de la Tecnología: Un análisis de la adaptación a las últimas tendencias*. [En línea] Available at: <https://diversidad.intracolla.cl/diferencias-generacionales-en-el-uso-de-la-tecnologia-un-analisis-de-la-adaptacion-a-las-ultimas-tendencias/> [Último acceso: 2025 01 08].
- Crónica El Español, 2018. *Las tiendas de papelería sobreviven a la venta por internet*. [En línea] Available at: [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20181217/las-tiendas-papeleria-sobreviven-venta-por-internet/361463922\\_0.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20181217/las-tiendas-papeleria-sobreviven-venta-por-internet/361463922_0.html) [Último acceso: 05 12 2024].
- Cuemon, 2025. *Cuemon*. [En línea] Available at: <https://cuemon.com/podcast/190-sabes-que-es-gumroad/>
- Cuervo, P., 2024. *Logicos3pl*. [En línea] Available at: <https://www.logicos3pl.com/blog/impacto-identidad-marca-ecommerce>
- DashPlanner, 2025. *Etsy - DashPlanner*. [En línea] Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1869947821/widgets-diarios-y-semanales-conjunto-de?ls=s&ga\\_order=most\\_relevant&ga\\_search\\_type=all&ga\\_view\\_type=gallery&ga\\_search\\_query=pegatinas+digitales&ref=sr\\_gallery-1-15&bes=1&sts=1&dd=1&content\\_source=4f3356affe8371d3](https://www.etsy.com/es/listing/1869947821/widgets-diarios-y-semanales-conjunto-de?ls=s&ga_order=most_relevant&ga_search_type=all&ga_view_type=gallery&ga_search_query=pegatinas+digitales&ref=sr_gallery-1-15&bes=1&sts=1&dd=1&content_source=4f3356affe8371d3)
- Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, 2023. *Generación Z: El comprador del futuro*, Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritza - Gobierno Vasco.
- Destaka, 2024. *Destaka*. [En línea] Available at: <https://destakamarketing.com/blog/cuanto-cuesta-instagram-ads-precios/>
- Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2024. *DAFO PYM*. [En línea] Available at: <https://dafo.ipyme.org/Home#&q=en-que-consiste> [Último acceso: 24 02 2025].
- Doola, 2024. *Doola*. [En línea] Available at: <https://www.doola.com/es/blog/gumroad-vs-etsy-which-one-is-better-for-creators/>
- Dropbox, 2025. *Dropbox*. [En línea] Available at: [https://www.dropbox.com/es\\_ES/business/plans-comparison](https://www.dropbox.com/es_ES/business/plans-comparison)
- EL ESPAÑOL, 2018. *Las tiendas de papelería sobreviven a la venta por internet*. [En línea] Available at: [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20181217/las-tiendas-papeleria-sobreviven-venta-por-internet/361463922\\_0.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/20181217/las-tiendas-papeleria-sobreviven-venta-por-internet/361463922_0.html) [Último acceso: 20 01 2025].
- Envato, 2025. *envato*. [En línea] Available at: <https://elements.envato.com/es/subscribe-plan-pricing-table-design-484EF3K>

- Etsy, 2025. *Etsy*. [En línea]  
Available at: <https://www.etsy.com/es/legal/fees/>
- Etsy, 2025. *Etsy*. [En línea]  
Available at: <https://help.etsy.com/hc/es/articles/115013328108-C%C3%B3mo-descargar-un-art%C3%ADculo-digital?segment=shopping>
- Etsy, 2025. *Etsy - DayDivision*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1415721221/paquete-de-planificador-digital?ls=s&ga\\_order=most\\_relevant&ga\\_search\\_type=all&ga\\_view\\_type=gallery&ga\\_search\\_query=agenda+digital+2025&ref=sr\\_gallery-1-12&pro=1&pop=1&sts=1&dd=1&content\\_source=9b87090e47467966e7](https://www.etsy.com/es/listing/1415721221/paquete-de-planificador-digital?ls=s&ga_order=most_relevant&ga_search_type=all&ga_view_type=gallery&ga_search_query=agenda+digital+2025&ref=sr_gallery-1-12&pro=1&pop=1&sts=1&dd=1&content_source=9b87090e47467966e7)
- Europa Press, 2024. *Europa Press*. [En línea]  
Available at: <https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-cadena-valor-celulosa-genera-impacto-economico-equivalente-43-pib-nacional-estudio-20241024190453.html>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- Evolk, 2025. *Evolk*. [En línea]  
Available at: <https://evolk.es/espana-digital-2025/>
- Farné, R., 2008. El problema de la investigación sobre los niños y la televisión. *Doxa Comunicación*, Issue 7, pp. 13-24.
- Fernández, H., 2024. *Radiografía de la Generación Z: ¿Cuáles son sus hábitos de consumo?*. [En línea]  
Available at: <https://appmarketingnews.io/radiografia-generacion-z-habitos-consumo/>  
[Último acceso: 09 12 2024].
- Finanedi, 2025. *Finanedi*. [En línea]  
Available at: <https://finanedi.es/blog/como-la-digitalizacion-mejora-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Finanzas.com, 2018. *La impresión de documentos en papel sigue al alza en España, afirma Temel*. [En línea]  
Available at: [https://www.finanzas.com/empresas/la-impresion-de-documentos-en-papel-sigue-al-alza-en-espana-afirma-temel\\_13860347\\_102.html](https://www.finanzas.com/empresas/la-impresion-de-documentos-en-papel-sigue-al-alza-en-espana-afirma-temel_13860347_102.html)  
[Último acceso: 08 02 2025].
- ForLittleLion, 2024. *ForLittleLion*. [En línea]  
Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=KrkOthRFdY>
- Franquicia, L., s.f. *Sector papelería y oficina, tradición e innovación en franquicia*. [En línea]  
Available at: <https://www.lafranquicia.es/sector-papeleria-y-oficina-tradicion-e-innovacion-en-franquicia/>  
[Último acceso: 06 02 2025].
- Freepik, 2025. *Freepik*. [En línea]  
Available at: <https://www.freepik.es/precios>
- Galicia Business School, 2023. *Guía para elaborar un plan estratégico para tu empresa*. [En línea]  
Available at: <https://www.galiciabusinessschool.es/blog/guia-para-elaborar-un-plan-estrategico-para-tu-empresa/>  
[Último acceso: 05 02 2025].
- Gaytan, A., 2023. *Stockabee*. [En línea]  
Available at: <https://stockabee.com/tienda-online-propia-vs-marketplace-cual-es-la-mejor-opcion-para-un-e-commerce>
- Gobierno de Cantabria, 2024. *1er Plan de Apoyo al Empleo Autónomo en Cantabria*. [En línea]  
Available at: <https://gestorescantabria.org/blog/wp-content/uploads/2024/04/PRIMER-PLAN-DE-AUTONOMOS-DEL-GC-WEB.pdf>
- Gobierno de Cantabria, 2025. *Ayudas de Cuota Cero para autónomos en la Comunidad Autónoma de Cantabria*. [En línea]

Available at: [https://www.cantabria.es/detalle/-/journal/content/56\\_INSTANCE\\_DETALLE/16401/37867016](https://www.cantabria.es/detalle/-/journal/content/56_INSTANCE_DETALLE/16401/37867016)

Gobierno de Cantabria, 2025. *BOC. Gobierno de Cantabria*. [En línea] Available at: <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=419238>

Gobierno de Cantabria, 2025. *Gobierno de Cantabria*. [En línea] Available at: <https://innovacion.cantabria.es/otras-ayudas-y-subsidios>

Gobierno de España, 2025. *Plan de Recuperación*. [En línea] Available at: <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-programa-kit-digital-como-solicitarlo-autonomas-pymes-prtr>

Gómez, R. M., 2025. *Belka Company*. [En línea] Available at: <https://belkacompany.com/marketplaces-de-ecommerce/>

González, A. B., 2023. *Vuelta al cole, datos curso 2023-2024*. [En línea] Available at: <https://es.yougov.com/consumer/articles/46039-vuelta-al-cole-datos-curso-2023-2024> [Último acceso: 08 02 2025].

Goodnotes, 2025. *Goodnotes*. [En línea] Available at: <https://www.goodnotes.com/pricing>

Google One, 2025. *Google One*. [En línea] Available at: [https://one.google.com/about/plans?hl=es&g1\\_landing\\_page=0](https://one.google.com/about/plans?hl=es&g1_landing_page=0)

GoogleDrive, 2025. *Google Drive*. [En línea] Available at: [https://workspace.google.com/intl/es-419\\_us/products/drive/](https://workspace.google.com/intl/es-419_us/products/drive/)

HardPeach, 2025. [En línea] Available at: <https://hardpeach.com/pages/como-descargar-tu-pedido-de-hardpeach> [Último acceso: 08 03 2025].

Hardpeach, 2025. *Hardpeach*. [En línea] Available at: <https://hardpeach.com/products/lettering-digital-curso-paso-a-paso>

Hardpeach, 2025. *Hardpeach*. [En línea] Available at: <https://hardpeach.com/products/kit-para-apuntes-de-medicina>

Herdigitalstory, 2025. *Herdigitalstory*. [En línea] Available at: <https://www.herdigitalstory.com/2025-digital-ipad-planner-for-goodnotes-vertical>

Heropay, 2025. *Heropay*. [En línea] Available at: <https://www.heropay.eu/es/blog/stripe-paypal>

Herrero, A. C., Rodríguez, I. A. d. B. & Trespalacios, J. G., 2006. LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C: UNA COMPARACIÓN EMPÍRICA DE DOS MODELOS ALTERNATIVOS. *REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING ESIC*, 10(17), pp. 69-92.

Hixsa, 2022. *Hixsa*. [En línea] Available at: <https://blog.hixsa.com/gestion-de-contenido-digital-vs-archivadores-fisicos/>

Hostinger, 2025. *Hostinger*. [En línea] Available at: <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/precios-de-marketing-digital#Optimizacion para motores de busqueda SEO>

Hostinger, 2025. *Hostinger*. [En línea] Available at: <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/como-vender-productos-digitales#%C2%BFComo vender productos digitales %E2%80%93 Video>

Hostinger, 2025. *Hostinger*. [En línea] Available at: <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/woocommerce-vs-shopify-en-cual-crear-tienda-online>

Hostinger, 2025. *Hostinger*. [En línea] Available at: <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/seguridad-en-hosting-web>

Hubspot, 2025. *Hubspot*. [En línea] Available at: <https://www.hubspot.es/pricing/suite/enterprise>

Hulkapps, 2025. *Hulkapps*. [En línea] Available at: <https://www.hulkapps.com/es/blogs/autenticacion-de-shopify-hub/gumroad-vs-shopify-elegir-la-mejor-plataforma-para-vender-productos-digitaleshulkapps>

- Humphrey, A. S., 1960-1969. *Investigación sobre planificación corporativa*. Stanford Research Institute: s.n.
- I.N.E., 2024. *Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas. Industria del Papel*. [En línea]  
Available at: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3954>  
[Último acceso: 16 12 2024].
- I.N.E., 2024. *Nota de prensa: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares. Año 2024*. s.l., I.N.E..
- IBERCENTER, 2024. *Como el trabajo híbrido está transformando los espacios de oficinas*. [En línea]  
Available at: <https://ibercenter.com/trabajo-hibrido/>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- Impulso 06, 2025. *Impulso 06*. [En línea]  
Available at: <https://impulso06.com/los-17-mejores-programas-para-tomar-apuntes-de-forma-digital/>
- INE, 2024. *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (TIC\_H) 2024*. [En línea]  
Available at: [https://www.ine.es/metodologia/t25/t25p450\\_tich\\_cues\\_24.pdf](https://www.ine.es/metodologia/t25/t25p450_tich_cues_24.pdf)
- Influency, 2024. *Influency*. [En línea]  
Available at: <https://influency.com/blog/es/que-es-la-publicidad-en-redes-sociales-definicion-y-estrategias>
- It User, 2024. *IT USER*. [En línea]  
Available at: <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2024/04/perspectivas-futuras-positivas-para-la-industria-de-la-impression-y-el-papel>  
[Último acceso: 05 11 2024].
- Ivaldi, T., 2024. *Mdmarketingdigital*. [En línea]  
Available at: <https://www.mdmarketingdigital.com/blog/disenio-de-experiencia-del-usuario-ux-ui/>
- Jaime Megias, 2013. *JaimeMegias*. [En línea]  
Available at: <https://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>  
[Último acceso: 04 03 2025].
- Joyce, A., 2015. *The Triple Layered Business Model Canvas – A Tool to Design More Sustainable Business Models*. [En línea]  
Available at: <https://sustainablebusinessmodel.org/2015/04/17/the-triple-layered-business-model-canvas-a-tool-to-design-more-sustainable-business-models/>  
[Último acceso: 05 02 2025].
- Kantar, 2021. *La sostenibilidad vista por los consumidores*. [En línea]  
Available at: <https://www.kantar.com/es/Inspiracion/Sostenibilidad/La-sostenibilidad-vista-por-los-consumidores>  
[Último acceso: 19 01 2025].
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2016. *Fundamentos del marketing*. s.l.:PEARSON.
- Lastre Sierra, H. & Ruiz Molina, A., 2024. *Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional*. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), pp. 9192-9207.
- Lider System, 2024. *8 Herramientas digitales para potenciar tu productividad*. [En línea]  
Available at: <https://lidersystem.com/8-herramientas-digitales-para-potenciar-tu-productividad/>  
[Último acceso: 15 01 2025].
- Livechat, 2025. *Livechat*. [En línea]  
Available at: <https://www.livechat.com/es/precios/1000/>
- Lonardi, A., 2024. *Peón Negro Editorial*. [En línea]  
Available at: <https://peonnegroeditores.com/librerias-independientes-y-sostenibilidad->

comunidad-localismo-y-conciencia-ambiental/

[Último acceso: 2025 01 20].

Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T. & Onofre Zapata, R., 2019. EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH E-ISSN: 2528 - 8083*, Volumen 4, pp. 87-99.

Mailchimp, 2025. *Mailchimp*. [En línea]

Available at: <https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/?currency=EUR>

mandalacreativestudio, 2025. *MandalaCreativEstudio*. [En línea]

Available at: <https://mandalacreativestudio.com/identidad-visual-de-marca>

Maria en la red, 2019. *Papelería digital: una nueva tendencia*. [En línea]

Available at: <https://mariaenlared.com/2019/02/papeleria-digital-una-nueva-tendencia/>

[Último acceso: 20 01 2025].

Maroto, C. A., 2021. *El uso de interfaces gráficas táctiles en la infancia desde el Diseño Crítico Especulativo*. TFM. [En línea]

Available at:

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/138629/7/cacebesTFM0122memoria.pdf>

Medwaves, 2024. *Ecoinnovación y modelos de negocio sostenibles*. [En línea]

Available at: <https://www.medwaves-centre.org/es/what-we-do-2/nuestra-experiencia/ecoinnovacion-y-modelos-de-negocio-sostenibles/>

[Último acceso: 15 01 2025].

Microsoft, 2025. *Microsoft*. [En línea]

Available at: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans>

Ministerio de asuntos económicos y transformación digital, 2023. *Mejora la atención y satisfacción de tus clientes acompañándoles en su viaje en un entorno digital*, s.l.: red.es.

Ministerio de Derechos Sociales, C. y. A. 2., 2025. *Bustinduy lleva a la Unión Europea la lucha contra el “ecopostureo”*. [En línea]

Available at: <https://www.dsca.gob.es/es/comunicacion/notas-prensa/bustinduy-lleva-union-europea-lucha-ecopostureo>

[Último acceso: 2025 01 19].

Ministerio de Industria y Turismo, 2024. *Presentaciones sectoriales sector papel, artes gráficas y Reproducción de soportes grabados*, Madrid: Ministerio de Industria y Turismo.

MLC Studio, 2025. *MLC Studio*. [En línea]

Available at: <https://mlcestudio.es/miagendainteractiva>

Mr. Wonderful, 2025. *MR. Wonderful*. [En línea]

Available at: <https://mrwonderful.com/products/agenda-office-2025-26-semanal-erase-una-vez-mi-vida>

Muñoz, E., 2022. *El culto a la papelería de la generación TikTok: apuntes para estetas y caligrafía creativa*. [En línea]

Available at: <https://elpais.com/estilo-de-vida/2022-11-22/el-culto-a-la-papeleria-de-la-generacion-tiktok-apuntes-para-estetas-y-caligrafia-creativa.html>

[Último acceso: 05 01 2025].

MyFonts, 2025. *MyFonts*. [En línea]

Available at: <https://www.monotypefonts.es/pages/content/plans-individual-and-small-teams-subscription>

Nerade, 2025. *Nerade*. [En línea]

Available at: <https://nerade.com/blog/mantenimiento-web-wordpress-precio>

Notability, 2025. *Notability*. [En línea]

Available at: <https://notability.com/es/pricing>

Notion, 2025. *Notion*. [En línea]

Available at: <https://notion.notion.site/Comunidad-de-Notion-e9c512135bed43e1824832c7e0a19e7c>

- O.N.T.S.I., 2024. *Compras Online En España. Datos 2023*, s.l.: red.es.
- O.N.T.S.I., O. N. d. T. y. S., 2024. *Informe de digitalización de las pymes 2024: Un análisis comparado.*, Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad O.N.T.S.I.: Red.es.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2015. *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. s.l.: Deusto.
- Oxford, 2024. *Scribzee*. [En línea]  
Available at: <https://www.my-oxford.com/es/scribzee/>  
[Último acceso: 19 01 2025].
- Pachano, C., 2024. *Libros y escritura a mano regresan a la escuela*. [En línea]  
Available at: <https://www.cambio16.com/libros-y-cuadernos-regresan-a-la-escuela-la-pantalla-se-queda-en-casa/>  
[Último acceso: 09 12 2024].
- Pacoruben, 2024. *¿Cuánto Cuesta el SEO? Precios y Tarifas SEO Actualizadas*. [En línea]  
Available at: <https://pacoruben.com/precios-tarifas-seo/>  
[Último acceso: 17 06 2025].
- Pascual Parada, 2025. *Pascual Parada*. [En línea]  
Available at: <https://g-sala.com/analisis-pestel/>
- Pereira, D., 2024. *The Business Model Analyst*. [En línea]  
Available at: <https://businessmodelanalyst.com/es/lienzo-del-modelo-de-negocio-de-la-estructura-de-costos/>
- Pérez, A. E., Lena, F. J. A. & García, R. R., 2021. Brecha digital de género y competencia digital entre estudiantes universitarios. *Aula Abierta*, 50(1), pp. 505-514.
- Planetavirtual502, 2023. *Planetavirtual502*. [En línea]  
Available at: <https://planetavirtual502.com/canva-contra-illustrator-el-ganador-es/>
- Pluxee, 2024. *Modelo canvas de una empresa, ¿cuáles son sus componentes clave?*. [En línea]  
Available at: <https://www.pluxee.co/blog/modelo-canvas/>  
[Último acceso: 09 03 2025].
- Posicionamiento Web System, 2023. *Cómo hacer un análisis DAFO para tu plan de marketing digital*. [En línea]  
Available at: <https://www.posicionamientoweb.systems/marketing-digital/hacer-analisis-dafo-plan-de-marketing-digital/>  
[Último acceso: 05 02 2025].
- PrioriDigitalStudio, 2025. *Etsy - PrioriDigitalStudio*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1818452852/plantilla-de-presupuesto-anual?ref=shop\\_home\\_feat\\_2&pro=1&sts=1&logging\\_key=c9c2a708d653e82302f43c0738708668b53df55e%3A1818452852](https://www.etsy.com/es/listing/1818452852/plantilla-de-presupuesto-anual?ref=shop_home_feat_2&pro=1&sts=1&logging_key=c9c2a708d653e82302f43c0738708668b53df55e%3A1818452852)
- PuroMarketing, 2022. *PuroMarketing*. [En línea]  
Available at: <https://www.puromarketing.com/76/36118/confianza-ventas-cada-consumidore-afirma-tener-elevado-grado-fiabilidad-ecommerce>
- Quipu, 2025. *Quipu*. [En línea]  
Available at: <https://getquipu.com/es/plan-de-precios>
- Rodríguez de Luis, E., 2024. *XATAKA*. [En línea]  
Available at: <https://www.xataka.com/seleccion/mejores-cuadernos-inteligentes-digitales-que-como-funcionan-cual-comprar-cinco-modelos-recomendados-20-euros>  
[Último acceso: 19 01 2025].
- Santander Open Academy, 2025. *Santander Open Academy*. [En línea]  
Available at: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/que-es-sem.html>
- Santos, D., 2024. *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. [En línea]  
Available at: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>  
[Último acceso: 05 02 2025].
- Sellfy, 2024. *Sellfy*. [En línea]  
Available at: <https://sellfy.com/blog/es/alternativas-a-gumroad/>

Sendpulse, 2023. *Sendpulse*. [En línea]  
Available at: <https://sendpulse.com/latam/blog/top-software-campanas-de-email-marketing-personalizadas>

Serendipia, 2021. *Las ventajas de la papelería digital*. [En línea]  
[Último acceso: 11 01 2025].

Serendipia, 2025. *Cuaderno digital*. [En línea]  
Available at: <https://www.serendipia-shop.es/tienda/papeleria/cuadernos/cuaderno-digital-12-pestanas-ed-2025/>  
[Último acceso: 08 03 2025].

Serendipia, 2025. *Serendipia*. [En línea]  
Available at: <https://www.serendipia-shop.es/tienda/papeleria/agendas-digitales/agenda-digital-sin-fechas/>

Serseo, 2025. *Serseo*. [En línea]  
Available at: <https://serseo.es/tabla-tarifas-precios-servicios-marketing-digital-pymes/>

Shopify, 2024. *Etsy y Shopify: Cómo usar ambas plataformas para hacer crecer tu negocio* (2025). [En línea]  
Available at: <https://www.shopify.com/es/blog/etsy-y-shopify#>  
[Último acceso: 21 01 2025].

Shopify, 2025. *Shopify*. [En línea]  
Available at: <https://www.shopify.com/es/blog/precios-de-influencers#>

Shopify, 2025. *Shopify*. [En línea]  
Available at: <https://www.shopify.com/es/blog/19115076-6-cosas-que-debes-considerar-al-implementar-programas-de-lealtad-en-tu-tienda-virtual>

Shopify, 2025. *Shopify*. [En línea]  
Available at: <https://www.shopify.com/es-es/vender/tutoriales>

Shutterstock, 2025. *Shutterstock*. [En línea]  
Available at: <https://www.shutterstock.com/es/pricing>

Statista, 2024. *Consumo de papel y cartón en España de 2010 a 2023*. [En línea]  
Available at: [https://es.statista.com/estadisticas/544531/consumo-de-papel-y-carton-en-espana/?sso\\_cookie\\_checker=failed](https://es.statista.com/estadisticas/544531/consumo-de-papel-y-carton-en-espana/?sso_cookie_checker=failed)  
[Último acceso: 20 01 2025].

Statista, 2024. *Número de trabajadores en la industria del papel en España de 2005 a 2022*. [En línea]  
Available at: [https://es.statista.com/estadisticas/505507/numero-de-empleados-en-la-industria-del-papel-en-espana/?sso\\_cookie\\_checker=failed](https://es.statista.com/estadisticas/505507/numero-de-empleados-en-la-industria-del-papel-en-espana/?sso_cookie_checker=failed)  
[Último acceso: 05 12 2024].

Statista, 2024. *Statista*. [En línea]  
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/479921/porcentaje-de-compras-y-ventas-via-comercio-electronico-espana/>

Statista, 2024. *Statista*. [En línea]  
Available at: <https://www.statista.com/statistics/270291/popular-categories-in-the-app-store/>  
[Último acceso: 2025 02 04].

StayPlannedShop, 2025. *StayPlannedShop*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1803726064/planificador-digital-2025-para-ipad-y?ls=r&ref=items-pagination-2&pro=1&sts=1&content\\_source=4ffbfd0dcea9150e3763b5a9e9787406923b102c%253A1803726064&logging\\_key=4ffbfd0dcea9150e3763b5a9e9787406923b102c%3A1803726037260](https://www.etsy.com/es/listing/1803726064/planificador-digital-2025-para-ipad-y?ls=r&ref=items-pagination-2&pro=1&sts=1&content_source=4ffbfd0dcea9150e3763b5a9e9787406923b102c%253A1803726064&logging_key=4ffbfd0dcea9150e3763b5a9e9787406923b102c%3A1803726037260)

Stoamsaas, 2024. *Stoamsaas*. [En línea]  
Available at: <https://www.stoamsaas.com/es/blog/articulos/consejos-mantenimiento-tienda-online/>

Telefónica, 2023. *Telefónica*. [En línea]  
Available at: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/redes-sociales-emprendimiento/>

The Decision Lab, 2025. *The Decision Lab*. [En línea]  
Available at: <https://thedecisionlab.com/es/reference-guide/management/swot-analysis>

TheProductivePlans, 2025. *Etsy - TheProductivePlans*. [En línea]  
Available at: [https://www.etsy.com/es/listing/1538764976/plantilla-de-notion-planificador-de?ls=s&ga\\_order=most\\_relevant&ga\\_search\\_type=all&ga\\_view\\_type=gallery&ga\\_search\\_query=plantilla+notion&ref=sr\\_gallery-1-8&pro=1&dd=1&content\\_source=99590a665f74ecc9c5449d07125651](https://www.etsy.com/es/listing/1538764976/plantilla-de-notion-planificador-de?ls=s&ga_order=most_relevant&ga_search_type=all&ga_view_type=gallery&ga_search_query=plantilla+notion&ref=sr_gallery-1-8&pro=1&dd=1&content_source=99590a665f74ecc9c5449d07125651)

TIK TOK, 2025. *tik tok*. [En línea]  
Available at: <https://ads.tiktok.com/help/article/budget?lang=es>

UNIR, 2024. *¿Qué es un entorno VUCA y cuál es su impacto en las empresas?*. [En línea]  
Available at: <https://www.unir.net/revista/empresa/entorno-vuca/>  
[Último acceso: 05 02 2025].

UNIR, 2024. *UNIR*. [En línea]  
Available at: <https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-dafo/>  
[Último acceso: 2025 02 18].

Uribe, C., 2024. *Blog de Carlos Uribe*. [En línea]  
Available at: <https://blogcarlosuribe.blog/2024/03/06/como-establecer-el-precio-de-los-productos-digitales-2/>

USC Marketing Digital, 2025. *uscmakingdigital*. [En línea]  
Available at: <https://uscmakingdigital.com/business-model-canvas/>

Victor Quijano, 2025. *Victor Quijano*. [En línea]  
Available at: <https://victorquijano.com/blog/como-influye-la-postventa-en-la-fidelizacion-de-clientes>

Viña, J. G., 2021. Hacia un modelo híbrido. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, enero-marzo. 9(1).

Weihrich, H., 1982. *The TOWS matrix—A tool for situational analysis*. s.l.:s.n.

Xplora, 2025. *Xplora*. [En línea]  
Available at: [https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#%C2%BFQue influye al precio de gestionar una campana en Google Ads](https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#%C2%BFQue_influye_al Precio_de_gestionar_una_campana_en_Google_Ads)

Yves, P. & Alexander, O., 2010. *Business Model Generation*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons Limited.

Zoho, 2025. *Zoho*. [En línea]  
Available at: <https://www.zoho.com/es-xl/crm/zohocrm-pricing.html>