

Trabajo Fin de Grado

Plan de marketing para una pyme: Folder
(Langa Soler S.L)

Marketing plan for a PYME

Autor/es

María Zarzuela García

Director/es

Marta Pedraja Iglesias

Facultad de Economía y Empresa / Lorenzo Normante

2018

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	6
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
3.1.1. Análisis del Macroentorno	7
3.1.2. Análisis del Mercado.....	17
3.1.3. Análisis Fuerzas Competitivas de Porter	24
3.2 ANÁLISIS INTERNO.....	27
3.2.1. Misión y Estrategia Corporativa	27
3.2.2. Cartera de Productos	27
3.2.3. Estrategias de Segmentación y Posicionamiento	29
3.2.4. Estrategia de Fidelización	31
3.2.5. Estrategias de Marketing Mix	32
3.3. ANÁLISIS DAFO	34
4. OBJETIVOS.....	36
☐ Ampliar la cartera de clientes en un 15% durante el 2018.....	36
☐ Aumentar ticket medio en 1€ todos los meses de 2018.....	36
☐ Incrementar la lealtad del cliente.....	37
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	37
5.1. Estrategia corporativa	37
5.2. Estrategia de cartera.....	37
5.3. Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización	37
5.4. Estrategia funcional	38
1. Comunicación.....	38
2. Precio.....	38
3. Producto	38
4. Distribución.....	39
6. PLANES DE ACCIÓN	39
6.1. Planes de actuación para aumentar la cartera de clientes	39
6.2. Planes de actuación para aumentar el ticket medio	39
6.3. Planes de actuación para aumentar la lealtad del cliente	40
REFERENCIAS	41
WEBGRAFIA	43
ANEXOS.....	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pirámides de Población en España.....	8
Gráfico 2. Gráfico 2. Porcentaje variación del alumnado en EE. Régimen General no universitarias entre los cursos 2006-2007 y 2016-2017 por comunidad autónoma	10
Gráfico 3. Evolución de la población de 18 a 24 años, de los matriculados en Grados, 1º y 2º ciclo y Máster y de la tasa neta de escolarización en educación universitaria.....	11
Gráfico 4. Matriculados de nuevo ingreso en estudios de Grado y ámbito de estudio. 2015-2016.....	12
Gráfico 5. Evolución de la Población de Empresas (2007-2017)	13
Gráfico 6. Evolución de las Pymes, grandes empresas y autónomos.....	13
Gráfico 7. Variación anual del PIB	16
Gráfico 8. Gasto por alumno	17

Índice de Tablas

Tabla 1. Población por Edad y Sexo.....	9
Tabla 2. Distribución porcentual del alumnado en EE. Régimen General no universitarias por comunidad autónoma. Curso 2016-2017	10
Tabla 3. PIB por habitante (2016)	16
Tabla 4. . Indicadores Estadísticos Distrito Centro de la Ciudad de Zaragoza	22
Tabla 5. Principales empresas papelería.....	25
Tabla 6. Análisis DAFO	35

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es la realización de un plan de marketing para una PYME, concretamente para la empresa Langa Soler S.L que gestiona las tiendas de la franquicia Folder ubicadas en Zaragoza y Logroño.

Este trabajo parte de un exhaustivo análisis y diagnóstico de la situación del sector en el cual opera la empresa bajo estudio. Así, se aborda tanto un análisis externo (entorno general, análisis del mercado, naturaleza y estructura del mercado) como el interno (misión y estrategia corporativa, cartera de productos, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de fidelización, estrategia del marketing mix). En este análisis se hace referencia a las características del establecimiento para el cual se proponen las acciones concretas. Este establecimiento es el ubicado en la calle Pedro María Ric (Zaragoza).

Las conclusiones que se derivan de dicho análisis quedan reflejadas en un DAFO, el cual permite poner de manifiesto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Gracias a este DAFO se han obtenido los objetivos que queremos llevar a cabo para solucionar los problemas de la empresa.

Tras establecer los objetivos marcados, tanto generales como específicos, y teniendo en cuenta el análisis de situación realizado, se proponen una serie de estrategias y acciones concretas para poderlos alcanzar.

La ejecución de dichas acciones, el presupuesto de las mismas así como la fase final de control para comprobar si se han alcanzado los objetivos establecidos queda fuera de este trabajo y debería ser llevado a cabo por la empresa.

2. INTRODUCCIÓN

Folder es una franquicia creada en el 2004 en Madrid, dedicada a la distribución y venta de productos y materiales de papelería y oficina. En la actualidad, la franquicia tiene 137 tiendas distribuidas por toda España.

Este trabajo se centra en la empresa Langa Soler. S.L, que es la empresa que gestiona las tiendas Folder presentes en las ciudades de Zaragoza y Logroño. Esta empresa comenzó su actividad empresarial con la franquicia Carlín en 1996 (actual competidor de Folder) hasta que decidió apostar por Folder en 2005. Para ello, realizó los cambios necesarios en las tiendas que ya poseía situadas en la Avenida Madrid y en San Vicente de Paúl, adaptándose así a los cambios exigidos por la nueva franquicia. Posteriormente, fue abriendo nuevas tiendas de manera progresiva. Actualmente, Langa Soler está integrada por 9 tiendas, 6 de las cuales están situadas en Zaragoza capital y cercanías y 3 en la ciudad de Logroño.

Según la clasificación que realiza el INE (2018), se clasificaría como: Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados. Este grupo comprende el comercio al por menor en establecimientos especializados de artículos culturales y recreativos como libros, periódicos, grabaciones musicales y de vídeo, material deportivo, juegos y juguetes.

Dentro de esta clasificación la subcategoría sería: Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados. Esta clase comprende también: - el comercio al por menor de material de oficina, como plumas, lápices, papel, etc.

Las 6 tiendas de Zaragoza están situadas en Avenida Madrid, Pablo Neruda (Actur), San Vicente de Paúl, Bretón, Pedro María Ric y Utebo, y las tiendas de Logroño se ubican en las calles Daniel Trevijano, Chile y Huesca. Todas las tiendas están situadas en puntos estratégicos de las dos ciudades intentando así abarcar al máximo número de clientes. Todas ellas se abastecen del almacén central situado en el Polígono Industrial La Muela (Zaragoza), desde donde gestionan los productos de las tiendas y preparan los pedidos de sus clientes. Destacar que muchos de sus clientes son importantes empresas ubicadas en las provincias de Zaragoza y La Rioja.

Los clientes pueden realizar sus compras a través de distintos canales. La forma más rápida es realizar la compra en las tiendas físicas, aunque también lo pueden hacer a través

de teléfono, fax, email o la página web. En general, el teléfono es la forma más empleada dentro de estos últimos instrumentos.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar la situación de la franquicia Folder en la ciudad de Zaragoza, y más concretamente la de la tienda situada en Pedro María Ric. Para ello se lleva a cabo un análisis externo e interno de su situación, que permita proponer estrategias que mejoren su actual situación en el mercado. Así, se plantea las fases iniciales de un plan de marketing cuyo **objetivo general** se centra en proporcionar una visión de la situación actual de una de sus tiendas de Zaragoza y cuyos **objetivos específicos** son ampliar la cartera de clientes en un 15 %, aumentando además el ticket medio de sus clientes en un 1 € todos los meses de 2018. Destacar que los datos actuales de cartera de clientes y de ticket medio de compra correspondientes a la tienda analizada no se pueden plasmar en este trabajo, ya que son datos confidenciales que la empresa no desea dar a conocer.

El interés personal de este trabajo se debe a que llevo trabajando en esta empresa desde septiembre de 2017 y más concretamente en la tienda para la que se propone el Plan de Marketing. Así, al formar parte del equipo de la empresa y conocer su forma de actuar y enfrentarme a algunos de los problemas que actualmente tiene, hace que mi implicación por intentar conseguir su mejora sea alta. A pesar de que la tienda analizada es la que representa el mayor porcentaje de ventas dentro de la empresa Langa Soler. S.L, considero que existen posibilidades de mejora que redundarían en beneficio de la empresa propietaria.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A continuación, se procede a realizar un análisis externo tanto del macroentorno en el que opera la empresa como del más específico del sector y, concretamente, el de la tienda de Pedro María Ric, ya que es necesario tener en cuenta las características de la zona de Zaragoza en la que está ubicada. Además, se realiza un análisis interno para poder así poder establecer un DAFO que sirva de base para la propuesta de nuevas estrategias y acciones de mejora.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. Análisis del Macroentorno

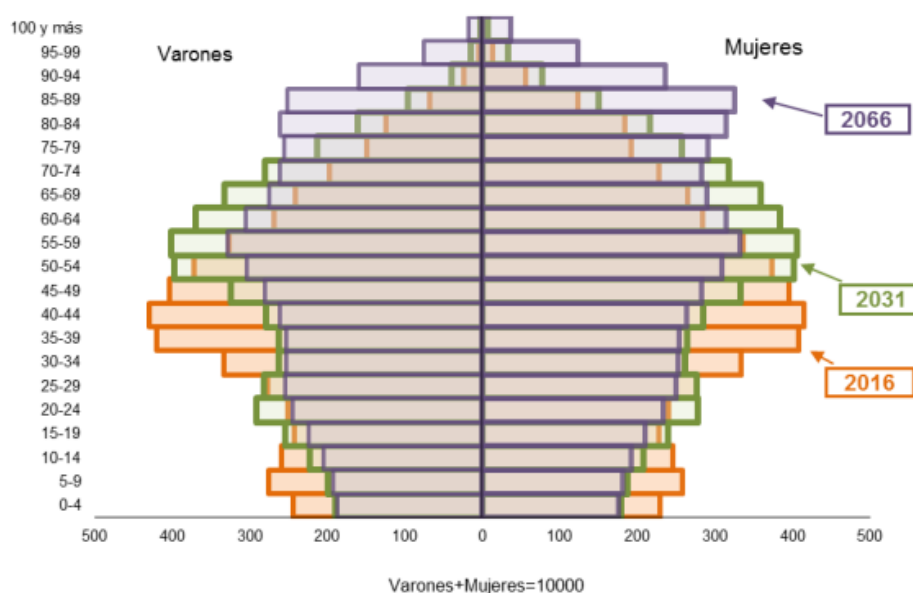
En este apartado se va a analizar la situación del entorno general en el que opera el sector de la papelería en España. Para ello se procede a analizar los principales factores que configuran su macroentorno como son el demográfico, social, tecnológico, político-legal y económico.

Entorno Demográfico

Atendiendo a los últimos datos proporcionados por el INE (2018) la población española en el año 2016 se sitúa en 46.549.045 personas, siendo el 49,06% hombres y el 50,94% restante mujeres. La última proyección de población a corto plazo realiza por el INE (2018) indica que, si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, España perdería algo más de medio millón de habitantes en los 15 próximos años y 5,4 millones hasta 2066. Esta pérdida de población se concentraría en el tramo de edad entre 30 y 49 años (un 28,5% menos en 15 años, y un 40,1% menos en el año 2066). El descenso de la natalidad provocaría que en el año 2031 habrá un 25,9% (1.210.000) menos de niños de 9 o menos años que ahora. Sin embargo, la población se incrementaría en la mitad superior de la pirámide de población. Así, todos los grupos de edad a partir de los 70 años experimentarían un crecimiento. Dentro de 15 años en España residirían 11,7 millones de personas mayores de 64 años, tres millones más que en la actualidad. En el momento del estudio, el grupo más numeroso es el de 40 a 44 años, pero en el año 2031 el grupo con más efectivos sería el de 55 a 59 años. En el Gráfico 1 se muestra la pirámide prevista de población en España desde la actualidad hasta 2066.

Siguiendo con los datos proporcionados por el INE (2018) en los que se muestra la variación de población entre el 2016 y 2066, evidencian que la pérdida de población se daría en la mayoría de comunidades autónomas. Los mayores descensos se registrarían en Principado de Asturias, Castilla y León y Galicia. Por el contrario, la población sólo aumentaría en Murcia, Comunidad de Madrid, Canarias, Illes Balears, Cataluña y en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Aragón perdería un 5% de su población desde el 2016 al 2031.

Gráfico 1. Pirámides de Población en España

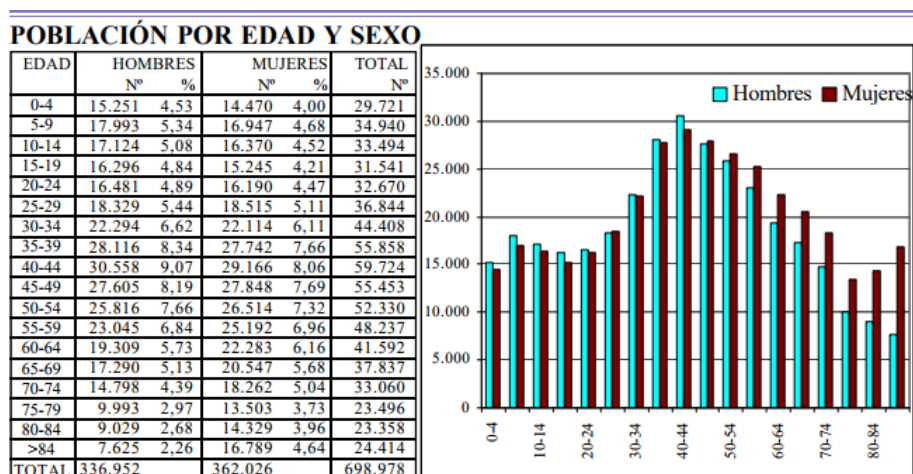


Fuente: <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>

En relación a la comunidad autónoma de Aragón, las últimas cifras de población proporcionadas por el Instituto Aragonés de Estadística IAE (2018) indican que en Aragón hay un total de 1.308.750 habitantes, de los cuales el 72,85% reside en la provincia de Zaragoza. Además, el IAE (2017), indica que el 14,40% de la población tiene entre 0 y 15 años, el 64,72% entre 16 y 64 años y el 20,88% más de 64 años. Atendiendo a la información proporcionada por El Heraldo (2018) la población del área metropolitana de Zaragoza podría alcanzar los 900.000 habitantes en 2031, aglutinando así el 71,8% de los habitantes de la Comunidad.

Centrándonos así en la ciudad de Zaragoza, los datos proporcionados por el Ayuntamiento de Zaragoza (2017), muestran que es una ciudad tendente al envejecimiento, en la que el número de niños es cada vez menor. Así, los principales indicadores sobre la población de la ciudad muestran que la edad media de las mujeres es mayor que la de los hombres (46 años, 1 mes, 9 días y 42 años, 9 meses, 19 días respectivamente); el índice de infancia es del 14,04%; el índice de juventud es del 69,04%; la tasa de envejecimiento es del 144,84%; la tasa de maternidad del 18,95%; y, finalmente, la tasa de reemplazo 77,38%. A modo de resumen, se muestra en la Tabla 1 la distribución por edad y sexo. Las definiciones de dichos índices pueden encontrarse en el Anexo 1.

Tabla 1. Población por Edad y Sexo



Fuente: <http://www.zaragoza.es/contenidos/estadistica/Cifras-Zaragoza-2017-1.pdf>

Entorno Social

Estos factores se refieren fundamentalmente a los hábitos y estilos de vida de la población donde opera la empresa analizada.

En los últimos años, la venta de productos de oficina y de informática está obteniendo buenos resultados ya que existe una creciente demanda por parte de las pequeñas y medianas empresas y por la sociedad en general. La causa principal de este incremento podría deberse a la incorporación de nuevos productos que satisfacen numerosas necesidades, desde prácticas hasta estéticas, así como al afán de las empresas del sector por no dejar de sorprender a la clientela. Las exigencias del público aumentan cada año y los negocios de papelería y oficina son expertos en ponerse al día en cuanto a nuevos bienes y servicios. Conjuguar el material tradicional con las novedades más trasgresoras en el mercado constituye una estrategia de éxito. Además, estos negocios suelen contar con una demanda anual estable ya que son materiales necesarios para el trabajo diario de miles de personas de todas las edades. En este sentido, ciertas épocas colaboran en gran medida con la caja de los establecimientos, como la “vuelta al cole” de los pequeños o festividades como las navidades (La Franquicia, 2018).

Dado gran parte del material que se comercializa constituye lo que se denomina “material escolar” es importante conocer el número de individuos que se encuentran en esta etapa de su vida para poder estimar el mercado potencial.

Atendiendo a los últimos datos proporcionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017), la previsión del alumnado en Enseñanzas de Régimen General no universitarias para el curso 2017-2018 se sitúa en 8.138.170 individuos.

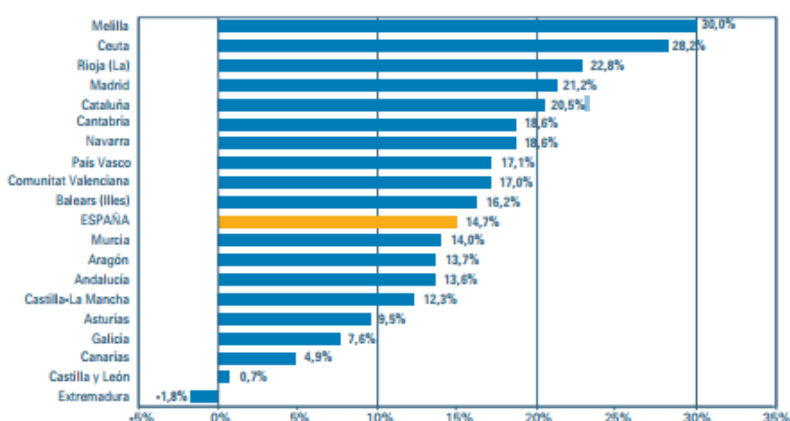
En la Tabla 2, se puede observar la distribución de estos alumnos por Comunidad Autónoma, y en el Gráfico 2 la variación de este alumnado entre los cursos 2006-2007 y 2016-2017.

Tabla 2. Distribución porcentual del alumnado en EE. Régimen General no universitarias por comunidad autónoma. Curso 2016-2017

	Total	E. Infantil	E. Primaria	E. Especial	ESO	Bachillerato	Formación Profesional	Otros prog. Form.
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Andalucía	19,8	19,9	19,8	21,1	20,2	21,1	17,7	2,0
Aragón	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,8	4,8
Asturias (Principado de)	1,7	1,5	1,7	1,2	1,6	1,8	2,3	0,1
Baleares (Illes)	2,2	2,1	2,4	2,0	2,3	1,8	1,8	0,5
Canarias	4,3	3,2	4,2	5,1	4,6	5,2	5,0	3,2
Cantabria	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,5	1,2
Castilla y León	4,3	3,8	4,2	3,7	4,4	5,1	5,1	0,0
Castilla-La Mancha	4,5	4,4	4,5	4,0	4,5	4,5	4,7	0,6
Cataluña	16,5	17,1	16,6	19,2	16,3	13,7	16,5	60,7
Comunitat Valenciana	10,6	10,2	10,8	8,8	10,6	9,3	12,0	2,4
Extremadura	2,2	2,0	2,2	1,9	2,3	2,4	2,4	1,2
Galicia	4,9	4,8	4,6	3,6	4,7	5,4	6,2	1,8
Madrid (Comunidad de)	14,5	16,4	14,4	14,6	14,1	15,4	11,2	11,4
Murcia (Región de)	3,6	3,3	3,7	4,2	3,7	3,7	3,2	4,0
Navarra (Comunidad Foral de)	1,4	1,4	1,4	1,8	1,4	1,4	1,1	2,9
País Vasco	4,6	5,1	4,4	3,8	4,3	4,4	5,1	0,0
Rioja (La)	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,3
Ceuta	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	1,7
Melilla	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	1,3

Fuente: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/datos-cifras/Datosycifras1718esp.pdf>

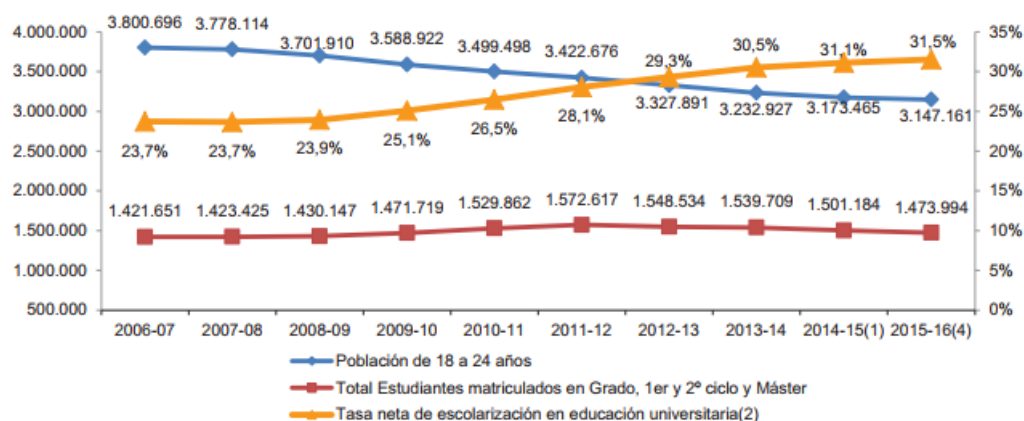
Gráfico 2. Gráfico 2. Porcentaje variación del alumnado en EE. Régimen General no universitarias entre los cursos 2006-2007 y 2016-2017 por comunidad autónoma



Fuente: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/datos-cifras/Datosycifras1718esp.pdf>

En el Gráfico 3 se muestra la evolución de la población de 18 a 24 años. Como ya se ha comentado es un segmento de la población que está disminuyendo. A pesar de este descenso de jóvenes que están en edad de formarse e ir a la universidad, ha aumentado la escolarización en la educación universitaria. Este dato es positivo para el sector analizado ya que forma parte de su público objetivo.

Gráfico 3. Evolución de la población de 18 a 24 años, de los matriculados en Grados, 1º y 2º ciclo y Máster y de la tasa neta de escolarización en educación universitaria.



Fuente: <https://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/datos-cifras/datos-y-cifras-SUE-2015-16-web-.pdf>

Según el INE (2017), en el curso 2015- 2016, el número de estudiantes de Grado y Primer y Segundo Ciclo se situaba en 1.329.109. El mayor descenso se observaba en matriculas de Ingeniería y Arquitectura. Además, aumenta como el año anterior, la presencia de estudiantes en Ciencias de la Salud.

En el Gráfico 4 se muestra el porcentaje de las diferentes ramas que estudian los universitarios. La rama que aglutina mayor número tanto de grados como de estudiantes es la de “Negocios, Administración y Derecho” seguida de “Ciencias sociales, periodismo y documentación”.

Todos estos datos ponen de manifiesto que, en España, dada la existencia de un sistema de enseñanza obligatorio, el mercado potencial que existe para el denominado “material escolar” es relativamente amplio, aunque este segmento no se encuentra en crecimiento.

Gráfico 4. Matriculados de nuevo ingreso en estudios de Grado y ámbito de estudio. 2015-2016

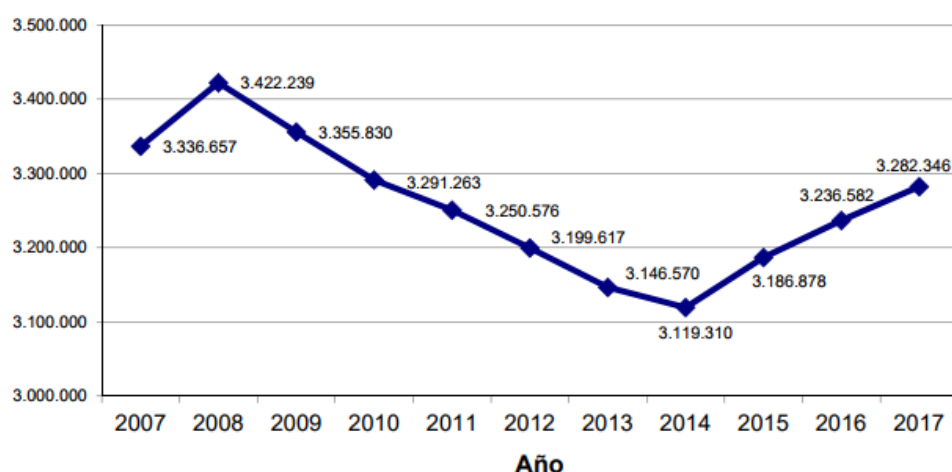


Fuente: http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#15/z

También se deben tener en cuenta determinados cambios que se están produciendo en el comportamiento del consumidor. Así, tal y como se destaca en una noticia publicada en el ABC (2017), los nuevos hábitos de consumo como reutilizar el material escolar que esté en buenas condiciones e incluso la participación en plataformas de trueque e intercambio para impulsar el consumo colaborativo, hacen que este sector permanezca estancando. Debido a los comportamientos que se adoptaron durante la fuerte crisis económica experimentada por nuestro país, la gente sigue ajustando mucho su presupuesto, se están priorizando las actividades de ocio frente a la adquisición de bienes físicos, lo que hace que, por ejemplo, se aproveche hasta el final un cuaderno. Así, se observa que se consume todo el material antes de comprar uno nuevo.

Con respecto al sector que aglutina a los clientes empresariales, en el Gráfico 5 se aprecia que, aunque en el 2014 hubo un descenso del número de empresas, en la actualidad se aprecia un aumento de las mismas, situándose en 3.282.346 empresas registradas en 2017.

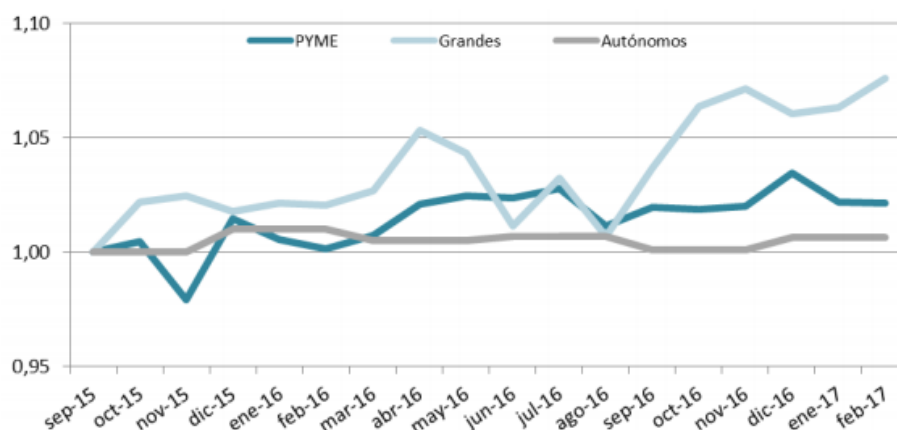
Gráfico 5. Evolución de la Población de Empresas (2007-2017)



Fuente: http://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf

En el Gráfico 6 se puede apreciar la evolución tanto de las Pymes como grandes empresas y autónomos. Destaca el aumento de las grandes empresas en estos últimos años mientras que la evolución de las Pymes ha sido menor. En el año 2017, las cifras relativas a Pymes y a autónomos se han mantenido estables.

Gráfico 6. Evolución de las Pymes, grandes empresas y autónomos.



Fuente: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-febrero-2017.pdf>

Lógicamente todas estas empresas necesitan material de oficina para poder desarrollar su actividad, por lo que constituyen también un importante segmento del mercado. Se debe tener en cuenta que aquí nos encontraríamos dentro de un mercado organizacional, con sus características propias, entre las que destaca como elemento importante para el sector analizado que el número de compras que realizan es elevado tanto en unidades físicas como monetarias.

En este mercado también se deben tener en cuenta los cambios experimentados en los comportamientos de consumo. Así, la mayoría de las empresas están fomentando el uso responsable de este tipo de materiales, recomendando tanto a sus trabajadores como incluso a sus clientes que, por ejemplo, no impriman la información recibida online para proteger el medioambiente (e indudablemente, ahorrar material). Así, la oficina constituye uno de los lugares de las empresas en los que más gasto se hace de materiales. Por tanto, un uso eficiente de éstos supone un importante ahorro notable. Así, entre las principales recomendaciones de la UCO (2018) se encuentran: disminuir el consumo de papel, usar papel reciclado: hojas, cartulinas, cuadernos, libretas, carpetas, sobre y bolsas, etc. de papel o cartón reciclado, aprovechar al máximo el material de escritura (lápices, bolígrafos, portaminas y plumas), emplear tipos de letra que usan menos tinta al imprimir, etc. Lógicamente, esto afecta a las ventas realizadas por el sector de papelería.

Entorno Tecnológico

Las tecnologías también han afectado al sector de la papelería ya que han cambiado la percepción de la papelería tradicional. En la actualidad, un punto clave para las empresas y particulares es la posibilidad de vender online. Los últimos datos publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CMMC, 2017) indican que, en España, el comercio electrónico supera los 6.700 millones de euros, casi un 25% más que el año anterior.

Sin embargo, aunque la incorporación del comercio electrónico al negocio es valorada por los clientes, en el sector analizado sigue primando el contacto directo y personal con ellos. Emprendedores (2018) La escasa importancia que tienen las categorías ofertadas por este sector dentro del comportamiento de compra online de los consumidores queda reflejada en los resultados del estudio realizado por el IAB (2018), donde se observa que viajes, ocio y tecnología vuelven a liderar las categorías más compradas; moda, alimentación y hogar, ocupan una segunda área de interés; y tecnología, moda, calzado y complementos son las categorías que están aumentando.

Entorno Político Legal

En España las franquicias están reguladas en el Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, que regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores, y en el artículo 62 ley de Comercio

Minorista 7/1996 (Mariscal, 2018). Los elementos esenciales del contrato de franquicias en España y la manera para llevar a cabo la inscripción de las mismas se muestra en el Anexo 2.

A la anterior normativa se le debe unir las leyes relativas a la seguridad de los productos que se ofertan. Por ejemplo, el material escolar debe cumplir determinados requisitos de seguridad que eviten peligros para la población, principalmente los estudiantes. Los requisitos básicos que el fabricante debe indicar en el etiquetado son el nombre o la denominación comercial del producto, la razón social y domicilio completo del fabricante, distribuidor, vendedor o importador. Además, los productos escolares que considerados juguetes deben llevar en su etiqueta el marcado CE, que indica que el producto ha superado los análisis técnicos de seguridad, las indicaciones especiales o advertencias e incluye la indicación de conservar los datos del etiquetado. Todos los datos del etiquetado tienen que mostrarse de forma clara, visible, fácilmente legible y en español. Asimismo, se debe tener en cuenta que el material escolar que no está regulado por la normativa de juguetes (bolígrafos, lápices, gomas de borrar, sacapuntas), no debe llevar marcado CE, ya que si lo lleva puede inducir a error al consumidor que puede pensar que el producto es más seguro (20 Minutos, 2018). En el caso de las mochilas escolares es recomendable evitar las carteras tipo bandolera o mochilas de gran tamaño o peso para prevenir problemas de espalda. Los niños pueden transportar hasta un 10% de su peso corporal, pero no más. Además, se deben tener en cuenta las recomendaciones de uso y de seguridad que acompañen a las mochilas. Son especialmente peligrosos los pegamentos, ya que algunos contienen sustancias tóxicas como el cianocrilato (Blog Seguridad, 2018).

Entorno Económico

En 2016 el Producto Interior Bruto (PIB) creció una décima más de lo que se estimó en un principio: en lugar del 3,2% apuntado en marzo, la economía avanzó el año pasado un 3,3%, de acuerdo con la nueva revisión del INE (2016). En 2016, el sector exterior mostró incluso más fortaleza. El gasto en consumo de los hogares creció un 3% frente al 3,2% previo. En el Gráfico 7 se refleja la variación anual del PIB siendo está muy positiva. Además, el empleo contabilizado en puestos de trabajo a tiempo completo mejora levemente con unos 51.000 trabajadores más hasta los 17,4 millones (El País, 2018).

Gráfico 7. Variación anual del PIB



Fuente: http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#52

En la Tabla 3 se muestra el PIB por comunidades autónomas para el años 2016, el cual ha experimentado una variación positiva en todas las comunidades autónomas. En Aragón este incremento anual ha sido del 3,1%.

Estos datos parecen poner de manifiesto una mejora de la economía española que debería reflejarse en una mayor tendencia al consumo.

Tabla 3. PIB por habitante (2016)

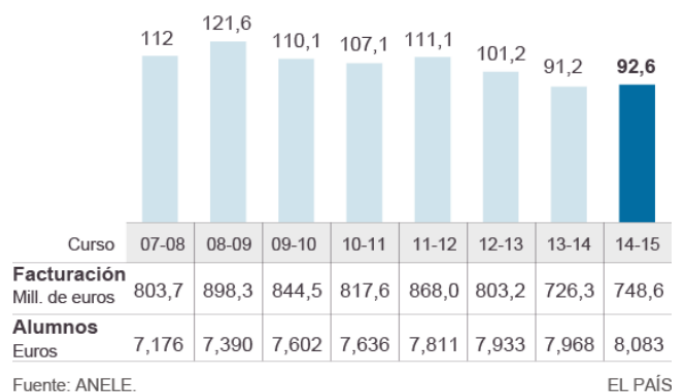
	Valor	Variación anual
Total nacional	24,08	3,5
Andalucía	17,79	3
Aragón	26,09	3,1
Principado de Asturias	20,85	2,6
Islas Baleares	25,06	3,6
Canarias	19,82	3,1
Cantabria	21,57	3,2
Castilla y León	22,72	4,4
Castilla- La Mancha	18,85	3,4
Cataluña	28,83	3,7
Comunidad Valenciana	21,23	3,9
Extremadura	16,56	3,1
Galicia	21,54	4,2
Comunidad de Madrid	32,81	3,2
Región de Murcia	19,86	3,1
Comunidad Foral de Navarra	30,01	2,8
País Vasco	31,78	3,4
La Rioja	25,32	0,8
Ceuta	19,21	1,8
Melilla	17,59	2,3

Fuente:

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=ultiD atos&idp=1254735576581

Sin embargo, a pesar de esta aparente mejoría, los datos proporcionados por ANELE (2018) indican que el gasto por alumno ha ido disminuyendo en los últimos años tal y como se refleja en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Gasto por alumno



Fuente: https://elpais.com/economia/2015/09/11/actualidad/1441971112_260439.html

3.1.2. Análisis del Mercado

En este apartado se va a analizar el sector, en el que la franquicia como Folder es uno de los formatos comerciales más empleado. Posteriormente, se analiza más específicamente el entorno del establecimiento seleccionado. Para ello se va a estudiar la naturaleza del mercado en el que opera, identificando los factores clave de éxito, su competencia, y los diferentes segmentos a los que atiende.

3.1.2.1. Naturaleza del Mercado

El sector de papelería y oficina es un mercado maduro, con redes consolidadas, donde el precio competitivo y la amplitud de catálogo son elementos vitales para poder competir. Es un sector estable, pero muy exigente, que requiere grandes dosis de innovación. Al ser una actividad madura, los operadores están consolidados, y no se experimenta grandes cambios, siendo el consumo, tanto profesional como particular, recurrente y se prolonga a lo largo del año. Los formatos comerciales empleados son diferentes, desde tiendas urbanas y situadas en calles principales, a superficies más grandes en la periferia y pequeños rincones en negocios complementarios

Desde el año 2008, año de inicio de la crisis económica en España, el sector sufrió un retroceso, principalmente por los efectos de la crisis en la industria escolar. Así, aparecieron establecimientos y bazares con productos muy baratos, pero de menor calidad.

En la actualidad, se está sufriendo una reconversión ya que se valora más la calidad y la especialización e innovación. Los establecimientos especializados ofertan artículos que aporten un buen valor añadido conceptual y una buena relación calidad-precio. En la cartera de productos se incluyen referencias con un claro carácter educativo, que incentivan la creatividad, el conocimiento y la capacidad de divertir. Es un mercado muy competitivo el cual, aunque parezca tradicional, exige innovación para lo que es necesario observar a los clientes y responder con antelación a una demanda cada vez más exigente y específica. Se debe conocer qué productos marcan tendencia, ya que pueden constituir una importante fuente de ingresos. El componente “moda” es clave en la oferta escolar, ya que los niños y jóvenes buscan cada vez más artículos muy próximos a las tendencias del momento, con sus personajes y diseños favoritos. Se ha incorporado a la oferta los artículos de regalo, nuevos productos que se basan en su practicidad, como material para zurdos y objetos que incorporan varios usos en una misma pieza, o en su estética, menos tradicional y más llamativa.

Muchas marcas están produciendo material propio, con idéntica calidad, pero a precios más competitivos. Por último, también se demandan productos de papelería ecológicos y sostenibles. Además, se pretende ir más allá de la venta pura de material escolar y de oficina, ofreciendo todo lo necesario en una empresa. A todo lo anterior se le debe unir la importancia de tener establecimientos atractivos, espaciosos, con amplios escaparates y ubicados en zonas con alta densidad de población y un elevado tránsito de clientes potenciales (Emprendedores, 2018).

3.1.2.2. Importancia del Formato Franquicia.

Si hay un sector donde la franquicia aporta la especialización, el diseño y los avances tecnológicos necesarios para hacer frente a un mercado en constante evolución, ese es el de la papelería. Las franquicias de papelería han evolucionado desde el concepto de papelería tradicional, es decir, desde el pequeño comercio de barrio hasta un atractivo concepto de negocio que hoy regentan franquiciados de reconocidas marcas. Como se ha indicado en el anterior epígrafe, la tendencia que se observa se centra en ofrecer mayor variedad de producto a costes más competitivos, lo que dificulta la competencia de los operadores pequeños y tiende a incrementar el negocio de las licencias con la explotación de los booms mediáticos que aparecen cada año y que captan nicho de mercado entre el público infantil y adolescente

Aunque el sector analizado es muy competitivo, si además se tiene en cuenta la competencia que suponen las grandes superficies, el uso del formato de franquicia en este mercado de la papelería y oficina constituye una buena oportunidad de negocio. En el año 2017 se inicia con 24 redes, 1.110 puntos de venta y un volumen de negocio de 273,7 millones frente a las 18 cadenas, que aglutinaban 926 tiendas y generaban 240,5 millones de euros en el 2015, según los informes anuales de la Asociación Española de Franquiciadores. Emprendedores (2018)

Los datos proporcionados por Statista (2018) muestran la evolución anual de la facturación de las franquicias dedicadas a la venta de material de oficina, papelería y librería en España entre 2010 y 2016, por tipo de establecimiento. Los datos muestran como los establecimientos propios (propiedad del dueño de la marca franquiciada o franquiciador) facturaron más de 32 millones de euros en 2016, lo que supuso un incremento de cerca de dos millones con respecto a la cifra de negocio registrada el año anterior. En el caso de los establecimientos gestionados por socios franquiciados, la facturación anual experimentó un crecimiento de aproximadamente 25,7 millones entre 2015 y 2016.

Entre las principales ventajas de la franquicia se encuentran las economías de escala por la que están apostando en la actualidad todas las cadenas, de tal manera que la logística se organiza de tal manera que permita disminuir costes y poder llegar a un mejor precio al cliente final. Además, de deben tener también en cuenta los contratos con proveedores, fruto de la negociación de las centrales. De hecho, una de las bazas más importantes que juegan estas grandes redes es la producción de material de marca propia, el cual suele ser más barato y que puede llegar a convertirse en una referencia dentro del mercado. A pesar de todo esto, se debe tener en cuenta que en este negocio es muy importante el contacto directo con el público, por lo que los empleados deben poseer los conocimientos sobre el negocio que permitan satisfacer las dudas de los clientes, lo cual se debe tener en cuenta a la hora de organizar su plantilla. Así, en general, las cadenas de franquicias que operan en el sector se centran en ampliar constantemente su oferta y diversificarse, con el objetivo de diferenciarse del resto del mercado y acaparar más negocio cada año (Emprendedores, 2017).

3.1.2.3. Factores Clave de Éxito

Folder actúa como franquicia y se dedica venta de papelería y material de oficina, siendo una de las empresas que ofrece un mayor número de productos y artículos de papelería, material de oficina, suministros informáticos, mobiliario de oficina así como productos secundarios relacionados con la distribución y venta de suministros para la oficina, siendo su área de actuación el territorio español.

La información proporcionada por El Economista (2018), correspondiente al año 2016, indica que Folder Papelerías S.A ha obtenido la posición 16.031 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, empeorando en 350 posiciones respecto al año 2015. Así, dentro del Ranking de Madrid atendiendo a ventas, la empresa Folder Papelerías S.A consiguió la posición 3.623, empeorando en 89 posiciones respecto al año 2015. Folder Papelerías S.A obtuvo la posición 19 en el Ranking de Empresas del Sector Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina según ventas, manteniéndose en la misma posición respecto al año 2015.

La experiencia de Folder en el sector le permite operar con los precios más competitivos y con una atención al cliente cualificada. Se caracteriza por elementos diferenciadores de la competencia: notoriedad de marca, diseño de tienda exclusivo, atractivo y moderno y los mejores precios del mercado. En Mundo Franquicia (2018) se describen las ventajas que ofrene Folder a aquellos emprendedores que quieran formar parte de su red de franquicias se encuentran:

- Manuales de ayuda para el inicio de la actividad y el desarrollo del negocio.
- Formación y atención permanente y reuniones de seguimiento periódicas.
- Convenciones anuales para franquiciados.
- Excelentes acuerdos con los mejores proveedores y primeras marcas del sector.
- Catálogos con los precios más competitivos del sector. Cuatro publicaciones al año del catálogo general además de un catálogo Vuelta al Cole y otras publicaciones puntuales.
- Sistema informático avanzado para conectarse directamente con el almacén central y conocer en tiempo real el stock, precios, actualizaciones, etc.

- Almacenes propios, con un stock permanente de más de 3.000 referencias, servicio de entrega a la franquicia en 24 horas y pedidos sin volumen ni precios mínimos.
- Página web en la que se puede comprar, consultar precios y productos; agilizando las compras de todos los clientes.

Por tanto, Folder cuenta con una serie de factores que le permiten mantenerse en el mercado y diferenciarse de los competidores. Así, entre los principales **factores clave de éxito** destacamos los siguientes:

- ✓ Alto reconocimiento de marca: Franquicia muy conocida a nivel nacional, lo que incentiva que sea seleccionada por los clientes para realizar sus compras.
- ✓ Gran surtido de artículos: dispone de una amplia cartera de productos.
- ✓ Política de envío: cuando el gasto es superior a 40 € + IVA el envío se realiza de forma gratuita y al día siguiente, por lo que es muy rápido y eficaz.
- ✓ Formación del Personal, tanto las dependientes como los comerciales conocen en profundidad los productos que venden, por lo que pueden informar a los clientes detalladamente sobre sus características.
- ✓ Alta calidad de sus productos
- ✓ Productos propios, los productos con marca Folder le dan personalidad al comercio y son muy demandados por sus clientes por su bajo precio y alta calidad.

El público objetivo de la empresa está integrado por todas aquellas personas que, independientemente de su edad, están dispuestas a comprar productos de papelería de calidad a un precio asequible. Se pueden diferenciar dos **tipos de segmentos de clientes** atendidos: particulares y empresas. Destacar que, aunque el segmento que mayor beneficio reporta es sin ninguna duda el de empresas, el nivel de servicio ofrecido por parte de la empresa no difiere atendiendo al segmento.

De manera general, se puede establecer que en el segmento de particulares se pueden diferenciar tres tipos distintos de clientes atendiendo a su edad: i) de 3 a los 10-12 años; ii) de 12 a 30 años; y iii) más de 30 años. Posteriormente, al realizar el análisis interno del establecimiento, concretamente su estrategia de segmentación, se explicarán más detenidamente estos segmentos.

3.1.2.4. Características de la zona en la que se ubica el establecimiento

Tras exponer la situación de la franquicia analizada se procede a mostrar las principales características de la zona en la cual está ubicado el establecimiento para el cual se va a proponer un plan de acción.

Se debe así destacar que el establecimiento está ubicado en el Distrito Centro de la ciudad de Zaragoza. Como se muestra en la Tabla 4, esta zona se caracteriza por tener una población mayor, envejecida. Así, la edad media en los hombres es de 46 años, 3 meses y 16 días; y la de las mujeres de 51 años, 4 meses y 28 días.

Tabla 4. . Indicadores Estadísticos Distrito Centro de la Ciudad de Zaragoza

Superficie:	1.808.623 m ²	Tasa de Dependencia:	64,45 %
Densidad Población (hab/km ²):	29.452,79	Tasa de Envejecimiento:	265,56 %
Edad Media Hombres:	46 años, 3 meses, 16 días.	Tasa de Sobre-envejecimiento:	19,30 %
Edad Media Mujeres:	51 años, 4 meses, 28 días.	Índice de Juventud:	37,66 %
Población Española:	89,85%	Índice de Maternidad:	15,34 %
		Índice de Tendencia:	82,25 %
		Tasa de Reemplazo:	66,80 %
		Índice de Infancia	10,72 %

Fuente: <http://www.zaragoza.es/contenidos/estadistica/Cifras-Zaragoza-2016-1.pdf>

Aunque a priori este hecho puede parecer una desventaja para el negocio analizado, este hecho se ve compensado, entre otros aspectos, por el elevado número de colegios que hay. Esto hace que exista un elevado mercado potencial, ya que existe un gran número de clientes escolarizados en el entorno del establecimiento. Es evidente, que parte del público son niños de colegios cercanos como Corazonistas y Colegio de Nuestra Señora del Carmen. A esto se le puede añadir la relativa cercana situación de la Facultad de Economía y Empresa (campus Paraíso), la cual acoge a un alto número de estudiantes universitarios, los cuales se pueden cuantificar en torno a los 2000.

A esta alta concentración de estudiantes debe unirse el potencial de atracción de público que tiene la zona en la que está ubicado el establecimiento. En dicha zona existe un alto grado de desplazamiento de los ciudadanos, dado el carácter comercial de la misma, así como la presencia de numerosas empresas, especialmente de servicios.

Esto hace que muchos de los clientes potenciales de esta tienda sean personas que han bajado a trabajar a la zona centro o que estén allí por motivos de ocio, lo cual abre el abanico de posibilidades para captar clientes.

Además, en esta zona se concentra la mayor renta media de toda la ciudad, situándose en 17.846,46 euros, siendo el número de habitantes censados en dicha zona de 53.411 (Ayuntamiento de Zaragoza, 2018).

3.1.2.5. Competidores

Centrándonos en la zona en la que se sitúa el establecimiento, se debe tener en cuenta que sus principales competidores son muy numerosos y que actúan en el mercado bajo diferentes formatos comerciales.

En primer lugar, se establecen los competidores de la tienda física y, posteriormente, se indican aquellos que lo pueden ser a través de la compra online. Así, los principales competidores con punto físico de venta son:

- *Sb*: papelería situada en pleno centro de Zaragoza, en el Paseo Independencia. Tiene una amplia gama de productos de papelería similar a la oferta de Folder, siendo su principal elemento de diferenciación que posee una mayor variedad de productos de regalo y, además, no vende consumibles informáticos ni maquinaria de oficina. Sin embargo, esta empresa no vende online.

- *Papeles*, tienda situada en la misma calle. Venden todo tipo de productos de papelería, material de manualidades, cajas, mayor variedad de tipo de papeles, etc. Esta tienda tampoco tiene página web.

- *La papelería del Corte Inglés*, tiene productos muy parecidos a los que se comercializan en Folder. Además, vende consumibles informáticos, mobiliario de oficina. Lógicamente, posee página web y realiza venta online por lo que es un gran competidor en los dos canales.

A estos principales competidores se le deben añadir aquellas tiendas como bazares o supermercados, quioscos de prensa, etc., situados en la zona y que también pueden vender material de papelería.

Dado que el segmento de empresas es muy importante para el establecimiento analizado, como se explicará posteriormente, se establecen aquellos competidores que actúan a través del canal online. Destacar que un porcentaje importante de las ventas del establecimiento se realizan online y/o a través del teléfono. En estos casos, clientes pueden pasar a recoger los productos a la tienda o se les envían a donde indiquen.

Así, entre estos competidores se encuentran:

- *Lyreco* (<https://www.lyreco.com/webshop/SPSP/index.html>): se dedica al comercio al por mayor de maquinaria y equipo de oficina. Se trata de una empresa que vende a nivel nacional, aunque cabe destacar que en Zaragoza no tiene tienda física.
- *World Cartridge* (<http://www.cartridgeworld.es/>): franquicia dedicada a la impresión, cartuchos de tinta y láser. Tiene 6 tiendas físicas en España, aunque en Zaragoza no tiene ninguna.
- *Carlín* (<https://www.carlin.es/>) vende productos muy similares a los ofertados por Folder y, por lo tanto, por el establecimiento analizado. Posee también productos de marca propia. Suministra tanto a empresas como a particulares. La diferencia principal entre las dos franquicias se encuentra en los precios, ya que los de Carlin son superiores a los de Folder.

3.1.3. Análisis Fuerzas Competitivas de Porter

En este apartado se realiza el análisis de las Fuerzas de Porter (Porter, 1990) que permite conocer la competencia y la rivalidad del mercado en el que está actuando la empresa. De esta manera se puede obtener un diagnóstico de situación que permita desarrollar las estrategias de la forma más efectiva posible. Este análisis se centra en evaluar las siguientes cinco fuerzas de actuación:

a) *Poder de negociación de los compradores o clientes*, para obtener mejores precios y condiciones. En el sector analizado, el número de clientes potenciales es elevado, como ya se ha explicado, por lo que su poder de negociación es, en general, bajo. En el caso de las empresas, dado el volumen de compras que realizan, su poder es mayor por lo que, como se explicará posteriormente, se suelen ofrecer mejores precios. En el caso del establecimiento analizado, la tienda de Pedro María Ric, el poder de negociación de los particulares es escaso y, además, recordemos que está situada en una de las zonas de la ciudad con mayor renta media.

b) *Poder de negociación de los proveedores o compradores*: el número de proveedores es alto por lo que su poder de negociación es bajo. Además, la central de la franquicia debe mostrar capacidad para comprar al por mayor, en cualquier parte del mundo, para generar economías de escala que beneficien a sus asociados y que éstos puedan ofrecer los precios más competitivos (Emprendedores, 2017).

A pesar de ello, aunque Folder cuenta con aproximadamente 20 proveedores diferentes, entre ellos se encuentran algunas de las grandes empresas del sector de la papelería, por lo que constituyen proveedores con alto poder de negociación ya que no existen otras alternativas.

En la Tabla 5 se muestra las empresas con mayor poder en el sector de la Papelería siendo algunas de ellas proveedores de Folder como Adveo, Grafoplás, Senfort y Hamelin Brands.

Tabla 5.Principales empresas papelería

1	1	ARCONVERT SA.	156.254.932	Gerona	Ver más
2	1	ADVEO ESPAÑA SA.	112.930.000	Madrid	Ver más
3	0	TOMPLA INDUSTRIA INTERNACIONAL DEL SOBRE SL.	46.134.000	Madrid	Ver más
4	0	HAMELIN BRANDS SL	37.976.942	Gerona	Ver más
5	0	GRAFOPLAS DEL NOROESTE, SA	19.219.146	Coruña	Ver más
6	0	INDUSTRIAS FRANCISCO BOTELLA SL	9.065.116	Barcelona	Ver más
7	0	ZELATUN SA	7.993.096	Gipuzkoa	Ver más
8	0	BOMBARDO SA	6.967.511	Barcelona	Ver más
9	0	MAESPA MANIPULADOS SL	5.632.500	Barcelona	Ver más
10	1	SENFORT SA	3.740.282	Barcelona	Ver más

Fuente: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1723.html>

c) *Amenaza de nuevos competidores*, la cual hace referencia a la entrada de otras empresas que comercialicen el mismo tipo de producto. Dicha entrada está en función de las barreras de entrada que existan en el sector. Entre ellas se encuentran:

- Economías de escala, las cuales como ya se ha destacado son muy importantes en este sector.
- Tecnología y conocimiento especializado, hay que tener conocimiento de productos de papelería, así como de los gustos y preferencias de los clientes para poder introducirse con éxito en el sector.
- Lealtad del consumidor hacia las marcas existentes. En nuestro caso Folder es una marca consolidada en el mercado. Ocupa la posición 19 dentro del ranking sectorial de Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina. El economista (2018) lo que pone de manifiesto su importancia dentro del sector. Recordemos que la demanda dentro del mercado organizacional se deriva de la existente en el mercado de consumo masivo. Por tanto, esta buena posición dentro del sector es un fiel reflejo de la buena posición de la franquicia en los mercados finales.

- Saturación de mercado, ya se ha destacado que estamos en un mercado maduro y muy competitivo, por lo que puede resultar poco atractivo para la entrada de nuevos competidores.

Están serían algunas de las principales barreras de entrada que pueden encontrar las posibles empresas que quieran comercializar en el mismo sector que Folder, no existiendo información en la actualidad de la posible entrada de competidores importantes.

Destacar que, si algún emprendedor desea formar parte de la franquicia Folder, esta son las condiciones que debe cumplir (Qué franquicia, 2018):

- Inversión inicial: 65.000€ con el canon incluido
- Canon de entrada: desde 6.000€ hasta 12.000€
 - Royalty: desde 400€/mes (primer año)
 - Canon de publicidad es asumido por la central.
 - La duración del contrato es de 5 años.
 - La facturación prevista para el primer año es de 250.000 euros.
 - La población mínima de la localización donde se va a situar la tienda debe tener al menos 25.000 habitantes.
 - La dimensión media del local ha de ser de 70 m²
 - La ubicación preferible del local es en zona urbanas comerciales y/o muy transitadas, con influencia de empresas

d) *Amenaza Productos Sustitutivos*: a pesar de la diferenciación de Folder se debe tener en cuenta la amenaza que suponen los bazares, quioscos, y pequeños establecimientos que venden algunas de las categorías ofertadas por Folder. No constituyen un producto sustitutivo en sí mismo, pero deben ser tenidos en cuenta.

e) *Rivalidad entre los competidores*: ya se ha destacado la intensidad de la competencia existente. En nuestro caso, existe una alta rivalidad entre los principales competidores, ya que se venden productos muy similares o incluso iguales, siendo a veces la única diferencia el precio. Una de las principales diferencias se encuentra en los productos de marca propia de Folder

3.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se procede a analizar la empresa y el establecimiento concreto para el cual se va a proponer el plan de actuación. Para ello, se presenta su misión, visión y estrategia corporativa; se explica su cartera de productos que tienen; se detalla la estrategia de segmentación y posicionamiento seguida; y, finalmente, se explica la estrategia del marketing mix.

3.2.1. Misión y Estrategia Corporativa

La **misión** de la empresa se centra en satisfacer de forma cercana y económica las necesidades de todos sus clientes, por muy diferentes que sean entre sí, realizando una atención única para cada uno de ellos. Todo ello con la **visión** de convertirse en la empresa líder en España en papelería, ofreciendo productos de calidad a menor precio que la competencia.

Los **valores** que rigen la actuación de la empresa se centran en *amabilidad*, tratar al cliente con *cercanía* para crear una *experiencia de compra agradable*. Además, de vender productos de *calidad*, pudiendo así ofrecer una compra óptima y satisfactoria por parte del cliente. Cabe destacar el *compromiso* de cada miembro de la empresa porque el proceso de compra sea agradable para los clientes siendo *respetuosos* con ellos.

3.2.2. Cartera de Productos

Los bienes ofertados por la empresa son muy diversos para poder adaptarse a las necesidades de sus clientes. Atendiendo a la demanda, estos bienes se clasifican en dos grandes grupos: i) *material escolar* para los clientes que realizan compras de consumo diario/escolar; y ii) *material de oficina* para las empresas que demandan productos de este tipo. En ambos casos, ofertan productos de diferentes marcas, productos propios etiquetados con su marca “Folder” y productos de los distintos proveedores con los que comercializa.

A continuación, muestra una breve descripción de los principales productos que oferta la empresa, los cuales en su página web (<http://folderzaragoza.com>) aparecen agrupados en 9 categorías:

- *Manualidades*: cartulinas de diferentes tamaños (A3, A4 y A5) y colores, papeles especiales (seda, crespón, charol, celofán, cartón ondulado, papel Kraft),

goma eva, gomets, lana, pompones, alambre, plumas, lentejuelas, abalorios, purpurina, ...

- *Material escolar*: lápices, gomas, sacapuntas, correctores, reglas, compás, tijeras, pegamentos, pinturas, rotuladores, ceras blandas y duras, temperas, acuarelas y pinceles, pintura de dedos, productos de picado, pasta y plastilina, cintas adhesivas especiales, productos de comunicación (pizarras, corchos, mapas magnéticos, tizas, borradores, rotuladores de pizarra blanca...), cuadernos (para alumnos y profesores) ...

- *Mobiliario escolar* (preescolar): sillas y mesas, armarios, colchonetas para la siesta, percheros, cantoneras, piscinas de bolas, casitas, columpios infantiles, pelotas, ...

- *Juegos didácticos*: de madera, ábacos, construcciones de plástico, puzzles, esqueletos humanos, juegos de mesa (parchís, bingo automático, domino...) instrumentos musicales (flautas, panderetas, caja china, carrillón, triángulos...).

- *Bellas artes*: pinturas acrílicas, blocks de dibujo, paletas, caballetes).

- *Disfraces*: bolsas de disfraces, sets de maquillaje, máscaras, velcro, globos, ...

- *Trabajos de impresión*: Tarjetas de visita, sobres, cartas y sellos personalizados.

- *Consumibles informáticos originales y compatibles*: tóner, cartuchos de tinta, cds, dvds...

- *Material de oficina y máquinas de oficina* como impresora, equipos multifunción, destructoras, máquinas de escribir, encuadernadoras, plastificadoras...

En general, los clientes particulares demandan productos de los 6 primeros grupos (productos de manualidades, material escolar, juegos didácticos, etc.) mientras que las empresas demandan productos de los 3 últimos (trabajos de impresión, consumibles informáticos y material de oficina en general). Cabe destacar que ambos grupos pueden demandar en ciertas ocasiones productos de los otros grupos, aunque no es una situación habitual. Mi experiencia personal hace que sea consciente del desconocimiento que tienen todos los clientes de la totalidad de artículos que la empresa ofrece, lo que en ocasiones puede provocar que no se demanden determinados productos tanto como se podría. Además, como algunos productos cambian con mucha frecuencia, como por ejemplo los modelos de impresoras disponibles en tienda, se producen situaciones en las que el equipo de la tienda no posee toda la información necesaria para poder proporcionársela al cliente. Por tanto, sería necesario incrementar la formación que se da al personal.

En la tienda de Pedro Maria Ric, como en el resto de tiendas, se dispone de todas las categorías de producto indicadas a excepción del mobiliario y los trabajos de impresión, los cuales se realizan bajo encargo.

Dado que no se puede tener en la tienda todos los productos de todos los diferentes grupos, sí que se intenta tener una muestra de cada uno de los grupos, existiendo la posibilidad de realizar el encargo de un producto que desee un cliente siendo además el plazo de entrega muy breve. De hecho, en el establecimiento para el cual se van a proponer las acciones, se realizan muchos pedidos de este tipo. Esto se debe a que muchas de las empresas clientes demandan productos específicos que no se tienen en tienda física.

Es cierto que la localización de cada tienda condiciona el tipo de producto que más se demanda, por lo que no todas las tiendas tienen el mismo surtido. La experiencia previa que se posee de cada establecimiento, así como los análisis internos que se realizan de cada uno de ellos, permiten determinar su perfil de cliente. Recordemos que el comportamiento del consumidor es dinámico, por lo que es necesario recoger información y analizarla de manera continua. Este conocimiento es el que hace que los responsables del Departamento de Compras repartan las mercancías en función del tipo de cliente de cada tienda, siendo el mismo en lo relativo a los productos que se consideran básicos y diferentes en productos más específicos, en general de mayor precio, y/o de determinadas colecciones

3.2.3. Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

El público objetivo de Folder está integrado por todas las personas que interesadas en comprar productos de papelería de calidad a un precio asequible. Fundamentalmente los ingresos provienen de tres vías: i) ventas generadas en la tienda, a través de más de 2.000 referencias, y dirigidas tanto a cliente particular como de empresa; ii) venta a empresas, especialmente dirigida a las de pequeño y mediano tamaño. Se suelen generar a través de la actividad comercial de los establecimientos y mediante la distribución del catálogo Folder; y iii) las grandes cuentas, relativas a grandes empresas que se consiguen a través de visita, seguimiento y atención personal. En estos casos no sólo se sirve material estrictamente de papelería sino también todo tipo de artículos necesarios en la empresa como mobiliario, productos de limpieza, etc.

En definitiva, se pueden diferenciar dos grandes segmentos: i) particulares (personas que demandan productos para consumo propio y/o familiar); y, ii) empresas (personas que demandan productos a nivel empresarial).

Los datos aproximados de ambos segmentos en la tienda a estudio serían de un 60% el segmento de empresas y un 40% el de particulares. Cabe destacar que es mayor el porcentaje de empresas ya que muchas tiendas de alrededor son clientes de este tipo.

Dentro del primer grupo, *Particulares*, se pueden diferenciar varios segmentos atendiendo a un criterio objetivo y general como es la variable edad:

- Niños entre los 3 y los 10-12 años: consumen fundamentalmente productos escolares y juegos de entretenimiento y aprendizaje (por ejemplo, puzzles), y productos de colecciones (Gorjuss, Top-Model, etc). Para las navidades de 2017 se disminuyó el tramo de edad desde los 3 hasta 1 año, al introducirse juegos adaptados a niños de dicha edad.
- Individuos de los 12 hasta los 30 años, quienes siguen estudiando y demandan productos escolares pero adaptados a su edad, dejando a un lado los productos más infantiles. Compran productos de otras colecciones como Mr Wonderful. En este segmento también se encuentran los universitarios y opositores, quienes demandan una gran cantidad de artículos.
- Individuos de más de 30 años, quienes demandan productos de todo tipo, con un estilo serio, como podrían ser las plumas, bolígrafos, tintas de impresora, ...

Esta variedad de públicos objetivo es lo que hace que, en las tiendas, exista un elevado número de referencias de productos que se puedan adaptar a estos segmentos. Las diferencias existentes entre los productos ofertados hacen que sea necesario distribuir adecuadamente la superficie de venta, pudiéndose diferenciar distintas zonas en las tiendas físicas.

Del segmento de particulares, el rango de edad más importante para la tienda serían las personas de más de 30 años que son padres/madres de familia que demandan una gran variedad de productos, siendo el gasto mayor que el resto de segmentos ya que la renta de estos últimos puede ser más limitada. Además, este segmento es el más importante ya que pueden demandar productos de todo tipo desde informática a productos básicos como bolis, carpetas...

Dentro del segundo grupo, *Empresas*, se pueden diferenciar dos segmentos dependiendo también de su edad, esto es, de su fecha creación:

- *Empresas de reciente creación*: aquellas que comienzan su andadura profesional en ese mismo instante por lo que necesitan gran cantidad de artículos como mobiliario, equipos informáticos que Folder puede abastecerles.
- *Empresas con experiencia*, las cuales demandan artículos que utilicen en su día a día como podría ser el papel, los consumibles informáticos, etc. Son repeticiones de compra y ya se posee experiencia previa con estos clientes.
 - Pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales realizan la compra directamente en la tienda o a través del teléfono.
 - Grandes empresas, que difieren de las anteriores en la cantidad demandada. Suelen hacer su compra a través de telemarketing. Es decir, el proceso de compra empieza con una llamada a las compañeras de oficinas, las cuales preparan el pedido que el cliente necesita y se realiza el envío de dicho pedido desde el almacén al domicilio.

Para la tienda a estudio, dentro del sector empresas el segmento más importante son empresas de reciente creación y empresas con experiencia, pero de pequeño y mediano tamaño ya que los clientes de empresas son los comercios cercanos de la zona.

3.2.4. Estrategia de Fidelización

Atendiendo al tipo de comprador, particular o empresarial, se siguen distintas estrategias de fidelización. Así, en el caso de **Particulares** algunos clientes poseen una tarjeta de fidelización. Dicha tarjeta debe ser enseñada en el momento de la compra física en tienda, aplicándose un 5% de descuento al total de su compra. Es importante destacar que, en la actualidad, estas tarjetas ya no se otorgan, pero sigue vigente la realización de dicho descuento a quienes la obtuvieron en el pasado. Estas tarjetas se entregaban a clientes asiduos, con independencia de la tienda en la que realizasen la compra, para demostrar su agradecimiento por sus compras habituales y conseguir así su fidelización. En la actualidad, la mayoría de las tarjetas que siguen vigentes se corresponden a pequeños comercios cercanos a los establecimientos físicos de Folder.

En lo que respecta a los clientes **Empresariales**, algunos de ellos, especialmente Pymes, también poseen la misma tarjeta que los particulares. No existe una estrategia única de fidelización ya que, dependiendo del gasto mensual/anual que realice la empresa, se

aplican distintas tarifas de precios. Esto se debe a que cada cliente (empresa) es gestionada por un comercial. Así, en el momento de abrir la ficha de cliente en Folder, se pacta la tarifa de precios que se aplicará en sus futuras compras. El sistema informático empleado indica automáticamente la tarifa aplicable en cada caso. Cabe destacar que esta tarifa puede cambiar con el tiempo si el volumen de ventas de dicha empresa aumenta o si se desea fidelizarle ya que se considera como un buen cliente actual o potencial. También se aplica un descuento por cantidad de producto adquirido el cual, lógicamente, suele ser mayor para las grandes empresas.

Dado que también se realiza venta online, también se lleva a cabo una estrategia de fidelización. La estrategia que llevan a cabo es la implicación del cliente en el lanzamiento de los nuevos productos. Esto ayuda a conocer la aceptación posterior que tendrán dichos productos. Además, de dar a conocer en su página web y redes sociales las promociones vigentes.

3.2.5. Estrategias de Marketing Mix

A continuación, se expone brevemente las estrategias seguidas en relación a las principales variables que constituyen la estrategia de marketing.

- **Producto:** Las categorías de productos han sido expuestos en el apartado 3.2.2.
- **Precio:** Dada la gran variedad de productos ofertados los precios son muy variados en función de la categoría. En general, la estrategia de precios seguida para todas las categorías es de precio bajo y bastante competitivos. Las economías de escala y los contratos con los proveedores firmados por la central de la franquicia permiten operar con precios menores que la competencia y obtener beneficio. Dentro de esta variable se deben incluir las estrategias de fidelización ya explicadas. Por lo tanto, a algunos clientes además de un precio menor que la competencia se les añade un 5% de descuento. Destacar que este descuento se aplica a familias numerosas y a trabajadores de empresas con los que Folder tiene acuerdos, como por ejemplo sería BHS, Lecitrailer, etc.

Recordar que a las empresas se les aplica una serie de descuentos en función de su grado de lealtad, de su volumen de compras, etc. Además de eso, también se les obsequia con algunos regalos, como termos, birchbox...

En general la política de precios viene marcada por la alta dirección de la empresa. Sin embargo, hay ocasiones como cuando se realiza una campaña de outlet, normalmente en diciembre, los precios los fija el responsable de la tienda.

Por tanto, aunque hay que registrarse por los precios impuestos por la franquicia, en ocasiones éstos pueden ser modificados por la empresa.

➤ **Distribución:** Se emplea un canal corto en que el Folder actúa como un intermediario entre el proveedor y el consumidor final. Folder no fabrica el producto sino el que lo distribuye a través de sus tiendas o en el domicilio de sus clientes. Cabe destacar que también se pueden generar pedidos desde la web y recibirlos en el domicilio en un periodo corto de tiempo.

La tienda de Pedro M^a Ric está dividida físicamente por secciones, siendo la primera parte de la tienda aquella dedicada al primer segmento de particulares (niños entre los 3 y los 10-12 años). En esta sección están los productos de las colecciones de moda como pueden ser Top- Model, Gorjuss, Real Madrid o Barça. Además, en esta parte de la tienda está el escaparate en el que se muestran las principales novedades. El resto de la tienda se correspondería con los otros dos segmentos de particulares, no existiendo unas secciones tan divididas como en el caso anterior.

Con respecto a los clientes de empresas, se intenta disponer de los productos que pueden ser demandados por los mismos en una misma zona. Dado que el establecimiento analizado es amplio, los productos se ordenan en zonas diferentes. Por un lado, está la zona de destructoras, encuadernadoras, etc., y por otro, los cubiletes, bandejas, etc. Estos últimos productos también pueden ser demandados por particulares.

Cabe destacar que los consumibles informáticos (cartuchos y tóner) están colocados, en todas las tiendas, detrás de la caja para que puedan verse pero que sólo puedan ser suministrados por las dependientes de la tienda, evitando así posibles robos. En la tienda analizada la demanda de este tipo de productos es muy alta, por lo que hay una gran superficie para la ordenación de los mismos.

➤ **Comunicación:** La comunicación llevada a cabo es muy diversa y se realiza en distintas plataformas y medios. Toda la comunicación no es común para toda la franquicia, por lo que se explica la comunicación realizada por Langa Soler. Así, desde hace 3 años, realizan una cuña de *radio* en distintas cadenas (Los 40, Cadena 100 y Cadena Dial).

Esta cuña se emite desde julio hasta mediados de septiembre aproximadamente y se dirige, fundamentalmente, a la campaña de “Vuelta al cole”. En la cuña se destaca la posibilidad de reservar los libros de texto en sus tiendas, servicio añadido en el año 2013.

El objetivo principal de esta actividad es dar a conocer este servicio al máximo número de clientes captándolos así para futuras compras y compras complementarias.

El reparto de *catálogos* se lleva a cabo cada 3 meses aproximadamente, destacando en ellos las novedades recibidas. Por ejemplo, el último catálogo impuesto desde el 5 de febrero destaca como novedad algunos artículos de lettering. Este reparto se realiza tanto a clientes particulares, mediante buzoneo, como a empresas mediante email. A las empresas se les adjunta el catálogo con el envío de sus pedidos para que así puedan conocer las novedades.

Actualmente, otra importante forma de comunicación es la realizada a través de la *página web*. Existen dos páginas web: la oficial correspondiente a la franquicia (www.folder.es), y la web de la empresa Langa Soler, es decir, la correspondiente a las tiendas Folder de Zaragoza y Logroño (www.folderzaragoza.com). Ambas webs se actualizan diariamente ya que es una manera rápida y sencilla de llegar a los clientes. La página web de Langa Soler se usa principalmente para mostrar los nuevos productos, así como para mostrar el nuevo horario de sus tiendas. Desde la campaña escolar, las tiendas de Actur, San Vicente de Paúl y Ric abren al mediodía pudiendo así abarcar a mayor clientela. Cabe destacar que este horario no es definitivo ya que se inició como prueba para ver si era rentable, pero hasta el momento sigue vigente.

También se emplean las *redes sociales*, concretamente Twitter y Facebook, aunque con escasa actividad hasta ahora. Cabe destacar que, a principios de 2018, se ha renovado el personal del departamento de marketing, y se ha incrementado la frecuencia con la que se publicaba, convirtiéndose en casi diaria. En Twitter tiene 164 seguidores y no se lleva a cabo una actualización tan asidua como en Facebook. En su página de Facebook tienen 1070 seguidores (datos recogidos el 2.02.2018).

Otra forma de comunicación, principalmente con empresas, es el *teléfono*. El telemarketing en Folder es muy importante ya que gran parte de los pedidos se generan de esta manera. Funciona de forma eficaz y rápida, se genera el pedido automáticamente y los clientes reciben sus artículos rápidamente.

3.3. ANÁLISIS DAFO

A continuación, se muestra el análisis DAFO que se deriva de la información mostrada en los anteriores apartados. En la Tabla 6 se reflejan los principales resultados.

Tabla 6. Análisis DAFO

DEBILIDADES - Altos gastos fijos - Alto riesgo en determinadas compras de productos - Dependencia de proveedores - No existe imagen común de marca - Desconocimiento de la totalidad de artículos disponibles - Formación del personal	FORTALEZAS - Capacidad de crecimiento - Buena imagen entre los consumidores - Calidad de sus productos - Precios reducidos - Buena localización
AMENAZAS - Entrada nuevos competidores - Cambios en la pirámide poblacional (envejecimiento de la población) - Cambios gustos consumidores	OPORTUNIDADES - Ampliación de la cartera de productos - Reducción de precios - Mejora web

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del análisis interno se pone de manifiesto que las principales **debilidades** se centran en la alta inversión que debe realizar para comprar la mercancía antes de saber si ésta se venderá. El riesgo asumido depende de la categoría de producto, ya que algunos que se venden a diario, como bolígrafos, pegamentos, celos..., carecen de riesgo, mientras que otros, como los nuevos productos, el riesgo es alto ya que pueden no ajustarse a los deseos de los consumidores y la mayoría de los proveedores no admiten devoluciones. Además, tiene una gran dependencia de sus proveedores ya que, para poder competir luego con precios bajos, concentra sus compras en un número bajo de proveedores. Aunque esto le proporciona una Fortaleza en su mercado, debe tener cuidado con una excesiva concentración de proveedores que puede, por ejemplo, dejar de abastecerle en un determinado momento. Además, Folder no fabrica, sino que sólo distribuye. También se deben tener en cuenta los altos gastos fijos que tiene destinados al pago del alquiler y suministros como agua, luz, teléfono, etc.... Por otro lado, no existe una imagen común de marca, ya que al ser franquicias los clientes consideran que los establecimientos son independientes uno del otro. Por último, existe desconocimiento, por parte de los clientes, de la totalidad de artículos que se ofrecen.

Este análisis interno también pone de manifiesto sus **fortalezas**. Por un lado, tiene una gran capacidad de crecimiento, ya que anualmente incrementa sus beneficios y su cuota de mercado. Esto puede ser debido a que posee una buena imagen entre los consumidores, que consideran que sus productos son de calidad a unos precios muy asequibles. En el caso concreto de la tienda analizada, un punto importante es su buena localización.

El análisis externo permite detectar las principales **amenazas** entre las que se encuentra la entrada de nuevos competidores, aunque no parece muy probable en estos momentos. Además, dados los cambios en la pirámide poblacional, las necesidades y los gustos de los consumidores pueden cambiar rápidamente, siendo necesario un enfoque proactivo al entorno.

Finalmente, entre las principales **oportunidades** se encuentra la posibilidad de reducir aún más los precios de determinadas categorías de producto llegando a diferentes acuerdos con los proveedores. Además, se podría aumentar la cartera de sus productos, aunque ésta ya sea elevada. Por otro lado, se podría mejorar la web acción que se está llevando a cabo actualmente.

4. OBJETIVOS

A continuación, se procede a explicar los objetivos a alcanzar con el plan de marketing:

- Ampliar la cartera de clientes en un 15% durante el 2018

El objetivo se centraría más en aumentar sus clientes “empresa”. Existen algunas empresas pequeñas que desconocen el servicio completo que pueden encontrar en el establecimiento, tanto mobiliario, maquinaria, etc., como productos del día a día (papel y bolígrafos). Además, se pretende captar a alguna gran empresa a través de una estrategia de bajos costes.

- Aumentar ticket medio en 1€ todos los meses de 2018

Además de aumentar el número de clientes, se pretende incrementar su ticket medio de compra. Dependiendo de las características del establecimiento, se fija un objetivo de ticket medio de venta. Además, este ticket medio objetivo varía en función de la época del año, ya que se tiene en cuenta festividades como Navidad, San Valentín, comuniones ...

- Incrementar la lealtad del cliente

Diariamente entran al establecimiento analizado personas diferentes que posiblemente sea la primera vez que visitan la tienda. Esto supone una gran oportunidad de captar a clientes nuevos y retenerlos. Además, también entran clientes que son compradores casi a diario, por lo que se debería establecer algún tipo de “recompensa”.

Lógicamente estos tres objetivos están relacionados entre sí: aumentando la cartera de clientes se mejoran resultados; y aumentando la lealtad del cliente se debería aumentar su ticket medio de compra, ya que centraría todas sus compras de papelería en una única tienda, la analizada.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Se procede a explicar las diferentes estrategias que se proponen para conseguir los objetivos propuestos.

5.1. Estrategia corporativa

La *misión* consistirá en satisfacer de forma cercana y económica las necesidades de los clientes de la zona centro de Zaragoza.; su *visión* será convertirse en la empresa líder en el sector centro de Zaragoza. La empresa desea seguir evolucionando, convirtiéndose en referente del sector; y sus *valores* siguen siendo amabilidad, cercanía, crear experiencia de compra agradable, calidad y respeto.

5.2. Estrategia de cartera

Su cartera actual es muy amplia y variada, ofreciendo artículos muy diferentes entre sí. Por tanto, su cartera no va a verse alterada, aunque sí que se podría reestructurar más en cada tienda. Aunque esta acción ya se realiza, es cierto que resulta difícil de realizar por problemas de espacio en la tienda.

5.3. Estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización

La estrategia de segmentación que lleva a cabo es la mostrada en el epígrafe 3.2. En dicho análisis interno se ha destacado como en la tienda de Pedro María Ric, en la zona de la entrada/escaparate están situadas las colecciones destinadas a niños de Top Model y Gorjuss. Colecciones que están muy de moda y que suponen un porcentaje importante de las ventas totales. Para los adolescentes se destina un mueble en el que se encuentran artículos de colección como Wonderful.

La sección para empresas es un frontal hecho especialmente de oficina, en el que se encuentran bandejas, cubiletes... Además, está el espacio destinado a destructoras, encuadernadoras, ...

Esta agrupación de productos por secciones se realiza para conseguir una buena experiencia de compra y así fidelizar a los clientes. Destacar que, en ocasiones, todos los productos pueden ser demandados por varios o todos los segmentos.

5.4. Estrategia funcional

1. Comunicación

Se pretende incrementar la frecuencia de las publicaciones en Facebook, ya que es una manera sencilla de realizar una comunicación amplia y directa. En estas publicaciones se informará de las novedades con respecto a productos u otras informaciones como cambios de horario, por ejemplo.

Se mejora la comunicación a través de la web, que ya se está reformando para mostrar la unión entre las tiendas, además de información detallada de cada una de ellas.

Además, otra forma de comunicación muy importante es la que tienen las dependientas con el cliente en el punto de venta. En muchas ocasiones de esta relación depende la venta. El personal de venta debe conocer los usos de los diferentes productos que hay en la tienda para poder transmitírselo adecuadamente al posible comprador. Para ello, dada la amplia cartera de productos, se llevarán a cabo formaciones periódicas internas.

Se realizará el reparto de los catálogos en los buzones de las casas de la zona, para informar de las novedades ya sea en producto o en precio.

2. Precio

La estrategia de precios viene impuesta por la franquicia, aunque se puede modificar en determinadas ocasiones. Esto se suele realizar dos veces al año, cuando las diferentes tiendas ofrecen una zona de outlet. Esta zona ofrece productos de calidad a un precio muy bajo para dar salida a los stocks existentes de productos con muy baja rotación.

3. Producto

La cartera de productos es muy amplia y variada. Sin embargo, se podría añadir el servicio de imprenta, ya que en la zona de la tienda estudiada hay muy pocas copisterías/imprentas, lo que permitiría aumentar la cartera de clientes. Al igual que se ofrece el servicio de sellos personalizados, el servicio de imprenta se llevaría a cabo de la

misma manera, externalizándolo a una copistería. Este servicio de imprenta se realizaría por encargo y estaría centrado principalmente en dar un servicio completo a los pequeños comercios cercanos y clientes que lo soliciten.

4. Distribución

La distribución no se puede modificar. Se podría modificar la distribución física de la tienda, centrando más cada zona en los diferentes tipos de clientes.

6. PLANES DE ACCIÓN

6.1. Planes de actuación para aumentar la cartera de clientes

Aumentar las publicaciones en redes sociales, ya que en los últimos meses han sido escasas. Desde inicios del 2018 esto ya ha cambiado. Ahora, las publicaciones en el Facebook se realizan de forma casi a diaria.

Buzoneo de la revista cada 3 meses, ya que ésta cambia y muestra las novedades y los cambios de precios. Hace años esta acción se llevaba a cabo, pero se ha dejado de lado, limitándose a su envío a los clientes que tienen ficha. Si se realiza a toda la zona se da a conocer a los diferentes clientes, particulares o pequeños comercios, nuestro servicio.

Añadir el servicio de imprenta. En la zona centro, donde se localiza la tienda, hay pocas imprentas y muchos de nuestros clientes demandan este servicio. Este servicio realmente no se podría llevar a cabo en la propia tienda, ya que habría que realizar un cambio físico, perdiendo zona de exposición de los productos actuales que tienen buena rotación. Por eso se propone que esta acción se realice a través una empresa externa como se realiza actualmente en el encargo de sellos. Este servicio se ofrecerá por encargo de un día para otro.

6.2. Planes de actuación para aumentar el ticket medio

Para ello se ha de establecer una relación personal con el cliente, aplicando un marketing relacional. Para poder conseguirlo, es necesario *formar adecuadamente al personal de la empresa*, destacando el papel clave que desempeña el personal de contacto con el cliente. Se debería empezar a implantar un sistema de gestión de calidad de servicio, el cual se podría iniciar con unos manuales de actuación de los dependientes ante diversas situaciones. Cada 3 meses, con la nueva revista se informará a los empleados de las características de los nuevos productos.

Además, se emplearán *productos de impulso*, colocando los productos más novedosos en el mostrador al lado de la caja para incentivar al cliente comprarlo. Son productos de entre 1 y 5 euros y que, lógicamente, incrementan el ticket medio. Estos productos se irán modificando una vez a la semana para sorprender a los clientes.

6.3. Planes de actuación para aumentar la lealtad del cliente

Estas acciones ya han sido destacadas: Así, se desarrollará *formación interna del personal de tienda* y se modificará la *distribución física de la tienda*, lo cual también servirá para aumentar la lealtad del cliente. Además, se pueden dar “recompensas” al cliente por compras superiores a 50 euros.

Para finalizar este trabajo se debería realizar un presupuesto de las acciones propuestas además del plazo para llevarlas a cabo. Igualmente sería necesario establecer un sistema de control que permita anticiparse a cualquier desviación de los objetivos, y poder así reconducir cualquier acción propuesta. Las limitaciones de espacio impiden abordar estas fases del trabajo.

REFERENCIAS

- ABC (2017)**, disponible en: http://www.abc.es/economia/abci-nuevos-habitos-consumo-frenan-revalida-industria-escolar-201709030254_noticia.html. Consultado el 10 de enero de 2018.
- ANELE (2018)**, Asociación Nacional de Editores de Libros y material de Enseñanza, disponible en: <http://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-gasto-medio-alumno-libros-subio-curso-pasado-116-respecto-anterior-103-euros-anele-20160830132933.html> Consultado el 13 de enero de 2018.
- Ayuntamiento de Zaragoza (2018)**, disponible en: http://idezar.zaragoza.es/visorDemografico/?id=juntas_Nivel_formacion Consultado el 13 de enero de 2018.
- Ayuntamiento de Zaragoza (2017)**, Revista sobre Datos de Población Provisionales de la ciudad de Zaragoza, disponible en: <http://www.zaragoza.es/contenidos/estadistica/Cifras-Zaragoza-2017-1.pdf>. Consultado el 19 de enero de 2018.
- Blog Seguridad (2018)**, Cómo debe ser el material seguro, disponible en: <https://blogseguridad.tyco.es/consejos/como-debe-ser-material-escolar-seguro/> Consultado el 8 de enero de 2018.
- CNMC (2017)**, Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, disponible en: <https://www.cnmc.es/novedades/2017-10-06-el-comercio-electronico-supera-en-espana-los-6700-millones-de-euros-en-el>. Consultado el 16 de enero de 2018
- El economista (2018)**, disponible en: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/FOLDER-PAPELERIAS.html> Consultado el 10 de enero de 2018.
- El Heraldó (2018)**, disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/01/10/zaragoza-podria-llegar-los-900-000-habitantes-menos-anos-1151820-300.html> Consultado el 15 de enero de 2018.
- El País (2018)**, disponible en: https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505208138_155132.html Consultado el 9 de enero de 2018.
- Emprendedores (2018)**, Oficina y papelería: Menos tradicionales, más franquicias., disponible en: <http://franquicias.emprendedores.es/analisis-sectores/mucho-mas-que-papel-y-boligrafos>. Consultado el 9 de enero de 2018.
- Emprendedores (2018)**, Sector de oficina-papelería: mucho más que papel y bolígrafos, disponible en: <http://franquicias.emprendedores.es/noticias-del-sector/franquicias-sectores-a-examen/oficina-y-papeleria#> Consultado el 9 de enero de 2018.
- Emprendedores (2017)**, disponible en: <http://franquicias.emprendedores.es/analisis-sectores/mucho-mas-que-papel-y-boligrafos> Consultado el 15 de enero de 2018.
- IAE (2017)**, Instituto Aragonés de Estadística, Población a 1 de enero de 2017, Aragón y provincias, disponible en:

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/Documentos/docs/Areas/Comunicados/Datos_Avance_Padron_17_Comunicado , Consultado el 15 de enero de 2018.

IAE (2018), Instituto Aragonés de Estadística, Cifras oficiales de Población., disponible en:

<http://servicios3.aragon.es/iaeaxi/tabla.do?path=/02/01/01/01/&file=0201010101.px&type=pcaxis&L=0>. Consultado el 15 de enero de 2018.

IAB (2018), Estudio Anual del Ecommerce, disponible en: http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf. Consultado el 11 de enero de 2018.

INE (2017), España en cifras 2017, disponible en:

http://ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#15/z Consultado el 11 de enero de 2018.

INE (2018): Clasificación de la empresa atendiendo al CNAE, disponible en: disponible en: <http://www.ine.es/metodologia/t09/t0930e01p0108.pdf> Consultado el 30 de enero de 2018.

INE (2018): Cifras de Población, disponible en:

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981, Consultado el 20 de enero de 2018.

INE (2018): Proyecciones de Población, disponible en:

<http://www.ine.es/prensa/np994.pdf> ., Consultado el 20 de enero de 2018.

INE (2018): Proyecciones de población 2016-2066, disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>, Consultado el 10 de enero de 2018.

La Franquicia (2018), Sector Papelería y Oficina, Tradición E Innovación en Franquicia, disponible en: <https://www.lafranquicia.es/sector-papeleria-y-oficina-tradicion-e-innovacion-en-franquicia/> Consultado el 15 de enero de 2018.

Mariscal (2018), Mariscal y abogados, disponible en: <https://www.mariscal-abogados.es/regulacion-franquicias/> Consultado el 20 de enero de 2018.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017), Datos y cifras. Curso escolar 2017/2018, disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/datos-cifras/Datosycifras1718esp.pdf> Consultado el 12 de enero de 2018.

Mundo Franquicia (2018), disponible en:

<http://www.mundofranquicia.com/franquicia/oficina-papeleria-reprografia/folder/> Consultado el 2 de enero de 2018.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: MacMillan, 1990. Consultado el 14 de enero de 2018.

Qué franquicia (2018), disponible en: <http://quefranquicia.com/franquicias/folder/>, consultado el 20 de enero de 2018.

Statista (2018) disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/756123/facturacion-por-tipo-de-local-de-las-franquicias-de-papeleria-espana/> Consultado el 13 de enero de 2018

UCO (2018), (Universidad de Córdoba), disponible en:

https://www.uco.es/servicios/dgppa/images/sepa/cons_mat_oficina.pdf. Consultado el 10 de enero de 2018.

20 minutos (2018), disponible en:

<https://www.20minutos.es/noticia/3128526/0/consumo-inspecciona-mas-50-000-articulos-material-escolar-para-garantizar-seguridad-alumnos-aulas/#xtor=AD-15&xts=467263>). Consultado el 12 de enero de 2018.

WEBGRAFIA

https://www.uco.es/servicios/dgppa/images/sepa/cons_mat_oficina.pdf

<https://twitter.com/FolderZaragoza>

<http://folderzaragoza.com/>

<http://www.folder.es/>

<https://www.facebook.com/papeleriasfolderzaragoza/>

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/analisis-del-mercado>

<http://www.aprendermkt.com/que-canales-de-distribucion-puedes-utilizar-para-tu-producto/>

<http://www.sumate.eu/2014/06/9-acciones-fidelizacion-online-negocio/>

<https://www.lyreco.com/webshop/SPSP/index.html>

<https://guiaempresas.universia.es/SUMINISTROS-INTEGRALES-OFICINA.html>

<http://www.lapapeleria.es/2016/06/el-futuro-del-sector-de-la-papeleria-los-articulos-de-oficina-y-los-utiles-de-escritura-comienza-en-paperworld-2017/>

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1723.html>

<http://digitalpuntodoc.es/blog/57-el-sector-de-oficinapapelera-escribe-recto-y-sin-borrones-en-el-sistema-de-franquicias-nacional/>

<http://www.tvelmundo.es/2017/10/la-revolucion-del-sector-de-la-papeleria/>

<https://es.statista.com/estadisticas/756123/facturacion-por-tipo-de-local-de-las-franquicias-de-papeleria-espana/>

https://elpais.com/economia/2015/09/11/actualidad/1441971112_260439.html

<http://www.notimerica.com/sociedad/noticia-carlin-papeleria-referente-sector-espana-busca-expandir-nombre-20170421180002.html>

<http://quefranquicia.com/franquicias/folder/>

<https://www.cnmc.es/2017-04-07-el-comercio-electronico-supera-en-espana-los-6100-millones-de-euros-en-el-tercer>

http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras_Balance-2016.pdf

ANEXOS

1. Indicadores demográficos

Los indicadores demográficos recogidos tanto para el total de Zaragoza, como para cada una de las Juntas son los siguientes:

Densidad de población: es el resultado de dividir el total de población de la junta por la superficie en km² de la misma.

Edad media: es el resultado de dividir la suma de todas las edades de los habitantes de una junta, por el número de habitantes de la misma.

Población española: es el resultado de dividir la población de nacionalidad española de una junta, entre la población total de la misma, multiplicando el resultado por cien dado que es porcentaje.

Tasa de dependencia: es la relación existente entre la población dependiente de una junta y la población productiva de dicha junta. Se calcula sumando la población menor de 15 años y la de más de 64 y dividiendo dicha cantidad por la población de 15 a 64 años, multiplicando el resultado por cien.

Tasa de envejecimiento: es la relación existente entre la población que ha sobrepasado la edad productiva de 64 años, de una determinada junta, entre la población que todavía no accede al mercado laboral por ser menores de 15 años. Se calcula dividiendo la población mayor de 64 años por la menor de 15 años y multiplicando el resultado por cien.

Tasa de sobreenvejecimiento: es la relación existente entre la población mayor de 84 años de una junta entre la población que ha sobrepasado la edad productiva, lo que permite medir la distribución de las personas mayores de 64 años. Se calcula dividiendo el número de personas mayores de 84 años entre el de personas mayores de 64 años, multiplicando el resultado por cien.

Índice de juventud: es la relación entre aquellas personas que todavía no acceden al mercado laboral por ser menores de 15 años, de una determinada junta, entre aquellas personas que han sobrepasado la edad productiva. Se calcula dividiendo la población menor de 15 años por la población mayor de 64 años, multiplicando el resultado por cien.

Índice de maternidad: es la relación entre los niños/as menores de 5 años, de una junta, entre la población femenina en edad fértil, resultando una aproximación poco precisa de la fecundidad. Se calcula dividiendo la población menor de 5 años entre la población femenina mayor de 14 años y menor de 50, multiplicando el resultado por cien.

Índice de tendencia: es la relación entre la población menor de 5 años de una junta, entre la población con edad comprendida entre 5 y 9 años. Se calcula dividiendo la población menor de 5 años entre la población de 5 a 9 años, multiplicando el resultado por cien.

Tasa de reemplazo: es la relación entre la población que abandonará la edad productiva en un máximo de 10 años, en una junta, con aquellos que comienzan la misma, midiendo la capacidad de una población para sustituir a los individuos que se van jubilando. Se calcula dividiendo la población de entre 20 y 29 años, entre los que presentan una edad entre 55 y 64 años, multiplicando el resultado por cien.

Índice de infancia: es la relación entre la población que todavía no accede al mercado laboral por ser menores de 15 años respecto a la población total de la junta. Se calcula dividiendo la población menor de 15 años entre la población total, multiplicando el resultado por cien.

2. Condiciones franquicias

Los tres elementos esenciales del contrato de franquicias en España son:

- La cesión de uso de una marca, o imagen corporativa, o presentación uniforme de locales o medios de transporte
- La aportación de conocimientos técnicos o saber hacer (“know how”)
- El soporte comercial y/o técnico por parte del franquiciador.

Según el art. 5 del Real Decreto 201/2010, las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar una franquicia en España deberán comunicar sus datos, en el plazo de tres meses desde el inicio de la actividad, o bien al registro de la Comunidad Autónoma donde vaya a realizar la actividad o, cuando la Comunidad Autónoma no establezca la necesidad de comunicación de datos a la misma, al registro de franquiciadores del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. La falta de inscripción podrá conllevar una importante sanción económica.

Sin embargo, este requisito de inscripción no se aplica a los franquiciadores establecidos en otros Estados miembro de la Unión Europea que operen en régimen de libre prestación de servicios, sin establecimiento permanente en España.

La inscripción en el registro incluirá, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Datos referentes a los franquiciadores
- Denominación de los derechos de propiedad industrial o intelectual
- Descripción del negocio objeto de la franquicia, con expresión del número de franquiciados

Por otro lado, el franquiciador está obligado a suministrar al franquiciado, información detallada de su red de franquicias con una antelación mínima de 20 días a la firma del contrato.