

Trabajo Fin de Grado

**FRIXEN, EL REFRESCO DE COLA
ALTERNATIVO**
Análisis estratégico y Plan de Marketing Frixen Cola

Autor

Inés Navarro Navarro

Director

Millán Díaz Foncea

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza
2015/2016

RESUMEN EJECUTIVO

A través del Trabajo de Fin de Grado pretendo mostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro años cursados en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, centrandome el estudio del trabajo en la línea de Economía Social. El objetivo principal planteado es el análisis estratégico de la marca Frixen Cola para tras ello realizar una propuesta de plan de marketing, con el único objetivo de estudiar el caso de una marca todavía sin explotar e intentar aportar valor con mi trabajo. Frixen cola es un refresco de cola ecológico, basado en la economía social y local registrado en el año 2013. En este trabajo se va a llevar a cabo, principalmente, un análisis del entorno general y específico de la empresa, para más tarde poder plantear un plan de marketing de cara a llevarlo a cabo en un futuro próximo por la empresa. El análisis realizado permite concluir que la empresa sigue una estrategia de diferenciación, basada en una distribución desde la economía social donde el recurso más importante son sus valores.

ABSTRACT

This study intends to show the knowledge that I have learnt during the four years of the Degree in Business Administration. The study focuses on the line of Social Economy.

The main objective to be achieved is a strategic analysis of Frixen Cola brand. After that, a marketing plan will be proposed with the purpose of studying the case of a brand still untapped and try to add value to my work.

Frixen is a soda organic cola. It is based in local and social economy and it was registered in 2013.

In the first place, this project will analyze the general and specific environment of the company, later to raise a marketing plan that can be implemented by the company in the near future. The analysis allows to conclude that the company follows a differentiation strategy, based on a placement from the social economy where the most important resource are the values.

Autor: Inés Navarro

Director: Millán Díaz

Título: Frixen, el refresco de cola alternativo (Análisis estratégico y plan de marketing)

Trabajo Fin de Grado ADE

Contenido

1.	PRESENTACIÓN DEL TFG.....	5
1.1	RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE SE PRETENDEN ADQUIRIR	6
1.2	OBJETO.....	6
1.3	ESTRUCTURA DEL TFG	6
2.	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	7
3.	LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO.....	8
3.1	EL PRODUCTO	8
3.2	LA INDUSTRIA.....	10
3.3	EL MERCADO.....	13
4.	ANÁLISIS EXTERNO:.....	15
4.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST.....	15
4.1.1	Político - legales:.....	15
4.1.2	Económicos	16
4.1.3	Socio-culturales.....	17
4.1.4	Tecnológicos	21
4.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER.....	22
5.	ANÁLISIS INTERNO	24
5.1	CADENA DE VALOR	24
5.2	RECURSOS Y CAPACIDADES: ANÁLISIS VRIO	27
6.	RESUMEN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (DAFO).....	28
7.	PLAN DE MARKETING:.....	32
7.1	ACCIONES SOBRE PRODUCTOS:.....	34
7.2	ACCIONES SOBRE PRECIOS.....	36
7.3	ACCIONES SOBRE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	37
7.4	ACCIONES SOBRE COMUNICACIÓN.....	40
8.	CONCLUSIONES	42
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	44
10.	ANEXOS	

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 3.1: Formato Frixen cola</i>	10
<i>Figura 3.2: Porcentaje de ventas según tipo de clientes</i>	11
<i>Figura 3.3: Esquema tridimensional de Abell de la industria de Frixen</i>	12
<i>Figura 3.4: porcentaje de encuestados con disposición a pagar más por productos de comercio justo</i>	15
<i>Figura 4.1: sabores de refrescos preferidos por los consumidores españoles</i>	18
<i>Figura 4.2: Evolución consumo de refrescos light</i>	20
<i>Figura 4.3: Reparto del consumo ecológico por CCAA</i>	21
<i>Figura 5.1: Actividades de la Cadena de Valor de Porter</i>	25
<i>Figura 6.1: Análisis DAFO Frixen</i>	29
<i>Figura 7.1: Matriz de Ansoff</i>	33
<i>Figura 7.2: Ventas Frixen según tipo de cliente</i>	37

1. PRESENTACIÓN DEL TFG

Frixen Cola es un refresco de cola de producción local promovido por EL ESQUEJE, S. COOP cuyo negocio principal es el bar/restaurante “La Birosta”. Este producto surge con el objetivo de crear un refresco alternativo al refresco de cola tradicional cuyos valores no son coincidentes con la empresa. Se trata pues, de un refresco de cola distribuido desde la economía social y que es fiel a los valores relacionados con el ecologismo, la producción local y el comercio justo.

El tiempo dedicado a Frixen Cola desde su aparición ha sido escaso por lo que los promotores del negocio han detectado la necesidad de realizar un estudio para conocer de forma detallada el producto. Al no disponer ellos de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, han solicitado la ayuda de varios estudiantes de la Universidad de Zaragoza entre los que me encuentro.

Durante varios meses nos hemos reunido todos los viernes. Empezamos conociendo la empresa, el producto y a sus integrantes. Entender su forma de trabajar es costoso ya que no es el mercado tradicional al que estamos acostumbrados. Enseguida comprendimos que hay otra forma de trabajar donde lo social está en el centro de la organización y que es posible otra economía distinta a la que tantos años llevamos estudiando. Una vez entendido, nos pusimos manos a la obra con datos de clientes e información de su forma de trabajar. Todos estos meses hemos realizado diferentes análisis de costes, de beneficios, posibles casos de financiación y otras cuestiones que se desarrollan en este trabajo.

Este proyecto me ha hecho pensar sobre la forma de trabajar de las empresas y me ha demostrado que existe una economía y un mercado alternativo posible. Por esto y porque me parece un producto interesante he decidido realizar mi trabajo fin de grado sobre ello.

1.1 RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE SE PRETENDEN ADQUIRIR

Con este trabajo pretendo demostrar la integración de los conocimientos teóricos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas con la vida real, es decir, poner en práctica parte de lo aprendido durante los últimos años.

Además, he conseguido ser capaz de colaborar con una empresa que opera en el mercado, entendiendo su forma de pensar y de trabajar, y ayudarla de forma voluntaria con el único objetivo de aportar mis conocimientos y adquirir aprendizaje práctico.

1.2 OBJETO

El objetivo de este informe es realizar un análisis estratégico del negocio para conocer en qué situación se encuentra el proyecto Frixen Cola en la actualidad. Tras esto y conociendo el potencial del producto se realizará una propuesta de plan de marketing de cara a realizar en un futuro próximo por la empresa.

La fuente principal utilizada para la realización de este TFG han sido las entrevistas y conversaciones con el promotor de Frixen Cola (Chema Marzo) y con personas de su entorno. Estas entrevistas han sido realizadas de forma informal en varias ocasiones por lo que no es posible adjuntar la transcripción de las mismas. Sin embargo, las reuniones han sido realizadas con éxito y así lo constata el propio Chema Marzo en su carta de recomendación (Anexo I).

A pesar de que estas conversaciones han sido las vitales para conocer el proyecto, para la elaboración de este trabajo se han consultado fuentes de información externas como la Asociación de Bebidas Refrescantes (ANFABRA) para conocer la industria en la que participa.

1.3 ESTRUCTURA DEL TFG

El TFG desarrolla, en primer lugar, la historia de Frixen y de su compañía promotora, Birosta. En segundo lugar, se hace un análisis del producto y de la industria para pasar a realizar un análisis estratégico tanto externo como interno.

Según este análisis, se propondrá un plan de marketing con el objeto de que la empresa pueda llevarlo a cabo en un futuro próximo.

Para finalizar, se detallarán unas conclusiones de cara a aconsejar a la empresa sobre cómo actuar con su producto con el fin último de aumentar su cartera de clientes.

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Frixen Cola es un refresco de cola ecológico y de producción local elaborado por el Esqueje, S. Coop., promotor del Bar-Restaurante zaragozano Birosta. Frixen está elaborada con agua del manantial de Jaraba, con azúcar ecológico de comercio justo, con stevia (que consigue reducir más de un 20% el azúcar empleado), y un alto nivel de cafeína. IDEAS, cooperativa dedicada al comercio justo, es la encargada de proveer a Frixen el azúcar de caña. Por otro lado La Zaragozana, empresa cervecera zaragozana por excelencia, es la encargada de producir y envasar el refresco.

El Esqueje, S. Coop. es una cooperativa que surgió al “detectar la necesidad de ampliar el servicio del mercado vegetariano y la oferta y difusión de productos sanos, ecológicos y naturales”. Se encuentran situados en la calle universidad número 3, en el barrio de la madalena en Zaragoza.

Su misión es “hacer de la hostelería una actividad económica al servicio de los/as trabajadores/ as y no al revés; desarrollar nuestra actividad de manera ecológica y sostenible; combinar la buena gastronomía con la cultura, el arte y la transformación social”¹. Se describen a sí mismos como un instrumento de difusión del vegetarianismo, la cultura y el arte.

2002 es el año de constitución del restaurante y desde sus comienzos han buscado un refresco alternativo a Coca-cola o Pepsi para ofertar en su negocio. Sin embargo, ninguno de ellos les cautivaba. Un poco más tarde los socios descubrieron la Cola Alemana Fritz-Kola, una cola con más cafeína, menos edulcorantes y una pizca de limón. Esta empresa dejó de distribuirles el refresco ya que para ellos no era rentable mandarlo hasta Zaragoza. Entonces, decidieron crear su propio refresco de cola.

El objetivo principal para ellos nunca fue el de competir con Coca-cola si no, fabricar y vender un producto acorde con su filosofía y que acercara a otras personas con los mismos pensamientos cooperativistas, solidarios, de consumo responsable y de comercio justo. Además Frixen se elabora sin explotación laboral y apoyando la ecología y la distribución desde la economía social, solidaria y local.

Frixen Cola se registra en el año 2013 (Anexo II) y comienza a venderse en el restaurante Birosta.

¹ Fuente: www.economiasolidaria.org

Desde sus inicios, el responsable de Frixen Cola ha estado seguro de que su producto tenía el potencial suficiente como para que gustara a la población y no solo a aquellos que regentaban su bar, por eso se lanzó al mercado en busca de clientes que quisieran poner en su carta este refresco de cola.

La mayoría de los clientes son otros establecimientos de hostelería. Gran parte se encuentran en los alrededores de Birosta, en el barrio de la Madalena² ya que es una zona donde la mayoría de las personas comparten la filosofía social y solidaria.

Además, desde Birosta se distribuye el producto a Huesca y a Madrid mediante un distribuidor. Chorche Paniello es el encargado de distribuir el producto a los clientes de Huesca y la empresa Madera de Lúpulo es la encargada de distribuir a Madrid. Frixen se ocupa de vender el producto a estos distribuidores y son ellos los que ponen las condiciones y mantienen la relación con los clientes de estas ciudades.

En la actualidad cuenta con múltiples clientes, que se detallarán más tarde pero tienen como objetivo a corto-medio plazo ampliar la cartera de clientes y poder transmitir su filosofía a una población mayor.

Por eso, es necesario hacer un análisis de la situación en la que se encuentra el producto en estos momentos y a partir de ahí desarrollar una campaña para darse a conocer y aumentar el mercado.

3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO

3.1 EL PRODUCTO

Frixen Cola es un refresco con sabor a cola elaborado y comercializado por el restaurante zaragozano “Birosta”. Frixen, es un producto ecológico y de Comercio Justo, y como tal está elaborado con productos obtenidos de cultivos sostenibles.

Frixen cola está elaborado con azúcar ecológico de caña en vez del azúcar refinado que usan otros productos, utilizan la stevia para conseguir reducir en un 20% el azúcar, contiene una mayor proporción de cafeína que otros productos y finalmente, el agua que

² El barrio de la Madalena está situado dentro del distrito del Casco Histórico de Zaragoza y se caracteriza por ser una de las zonas más alternativa e intercultural de la ciudad. Allí se pueden encontrar teterías árabes, bares con música reggae, ambiente aragonés o centros sociales con una intensa programación cultural y musical.

se usa como base del producto proviene de Aragón, concretamente del manantial de Jaraba.

La empresa que elabora este producto es “La Zaragozana”, concretamente se elabora en Cobecsa, la empresa de producción de La Zaragozana y se distribuye mediante la empresa Bebinter, al restaurante vegetariano Birosta. Luego es este, quien se encarga de distribuirlo a sus diversos clientes.

El nombre elegido para presentar en sociedad este nuevo refresco, Frixen Cola, tiene un marcado carácter internacional, fácil de recordar y muy sonoro. Desde Birosta explican que en aragonés no existe una palabra específica para denominar en esta lengua lo que en castellano conocemos como refresco por lo que Frixen es la unión de dos términos aragoneses ‘frisel’ (en castellano helado de corte) y ‘refrixerio’ (en castellano refrigerio). Así, Frixen puede remitir a ese aperitivo tomado entre horas que incorpora un carácter refrescante y lúdico, con un trasfondo aragonés.

Desde el año 2013, la bebida está patentada bajo el nombre de “Frixen” e incluida en el grupo 32 de aguas minerales y gaseosas y otras bebidas no alcohólicas; bebidas y zumos de frutas, siropes y otras preparaciones para hacer bebidas. (Anexo II)

En cuanto a su distribución, Birosta dispone de un almacén en el que se guarda el producto terminado ya que las materias primas son suministradas directamente a la fábrica de La Zaragozana. Esta, se encarga de trasladarlo a ese almacén.

Su distribución posterior depende en gran medida de al cliente al que se le distribuya. Si el producto va dirigido a los bares de Zaragoza, Chema Marzo (responsable de Frixen) es el encargado de llevar los pedidos personalmente. Si por el contrario el producto se dirige a Madrid o Huesca (lugares donde más clientes tienen después de Zaragoza) son dos distribuidores diferentes los encargados de trasladarlo hasta los clientes, es decir, hay dos personas que actúan como distribuidores para las zonas alejadas de Zaragoza.

Este proceso de distribución actual resulta costoso para el responsable de Frixen, ya que le ocupa más tiempo del que dispone, por ello, se expondrá en el apartado “plan de marketing” una forma más efectiva de llevar a cabo la distribución.

En cuanto al formato del producto, existen dos. El primero con una medida de 0.2L y hecho de vidrio y el segundo de 1L, hecho de plástico. Ambos formatos tienen la etiqueta en tonos verdes, color que simboliza el ecologismo como se puede ver en la Figura 3.1.

Figura 3.1: Formato Frixen cola



3.2 LA INDUSTRIA

Para definir la industria en la que opera Frixen se utilizará como método el esquema tridimensional de Abell (1980) que aparece resumido en la Figura 3.3.

Derek F. Abell consideraba que un negocio no podía ser definido sólo mediante las variables producto y mercado, si no que su explicación sería más concreta y correcta si se identificaban tres variables clave: necesidades que se satisfacen, clientes atendidos y tecnología utilizada.

En primer lugar, respecto a los clientes de Frixen (Anexo III), el refresco de cola está destinado a consumidores individuales, pero también a establecimientos y distribuidores. Esto es que el cliente puede comprar el producto directamente en Birosta o a través de la página web, pero también puede comprarlo en otros locales como bares vegetarianos y tiendas ecologistas o de comercio justo. Otra opción es hacer llegar el producto al cliente mediante distribuidores, siendo ellos los que se encargan de comprar la Frixen y gestionarla con sus clientes. Incluso, la bebida forma parte de las opciones de refrigerio en conciertos o eventos relacionados con el ámbito social y/o ecológico.

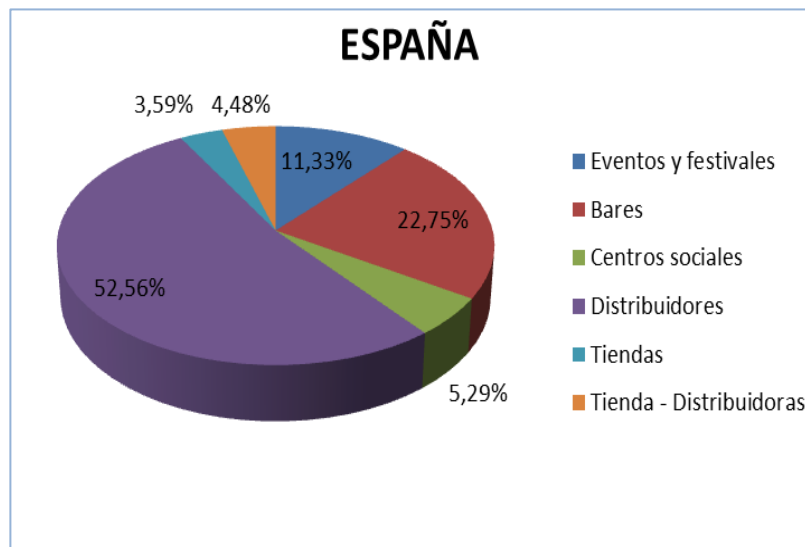
Así, se pueden identificar varios segmentos en la industria, clasificados como:

- Consumidor final/venta a particular: la venta particular o venta al consumidor final en Frixen podría darse para aquellos usuarios que compran online a través de la página web o los que compran el producto en Birosta, el

bar promotor del refresco. En su contabilidad les es imposible averiguar el porcentaje destinado a este tipo de consumidores.

- Bares/Restaurantes: gran parte de las ventas de Frixen van dirigidas a establecimientos como bares y restaurantes, alrededor de un 22% de las ventas totales. Después de los distribuidores, los bares son los lugares a donde llega mayor cantidad de Frixen
- Distribuidores: alrededor de un 52% de las ventas van dirigidas a los distribuidores de Huesca y Madrid. Frixen se lo vende a estos y luego ellos se encargan de venderlo a bares, festivales u otros establecimientos de los que Frixen no se hace cargo directamente.
- Tienda especializada: las tiendas ecológicas son otro de los establecimientos donde Frixen está presente aunque solamente con un 8% de sus ventas.
- Eventos y festivales/centros sociales: Frixen también suministra eventos o festivales y a centros sociales que comparten su filosofía, esto supone un 16% de las ventas.
- Hiper/Supermercado: Frixen no distribuye a grandes superficies ya que no comparte su ética y su forma de trabajar.

Figura 3.2: Porcentaje de ventas según tipo de clientes

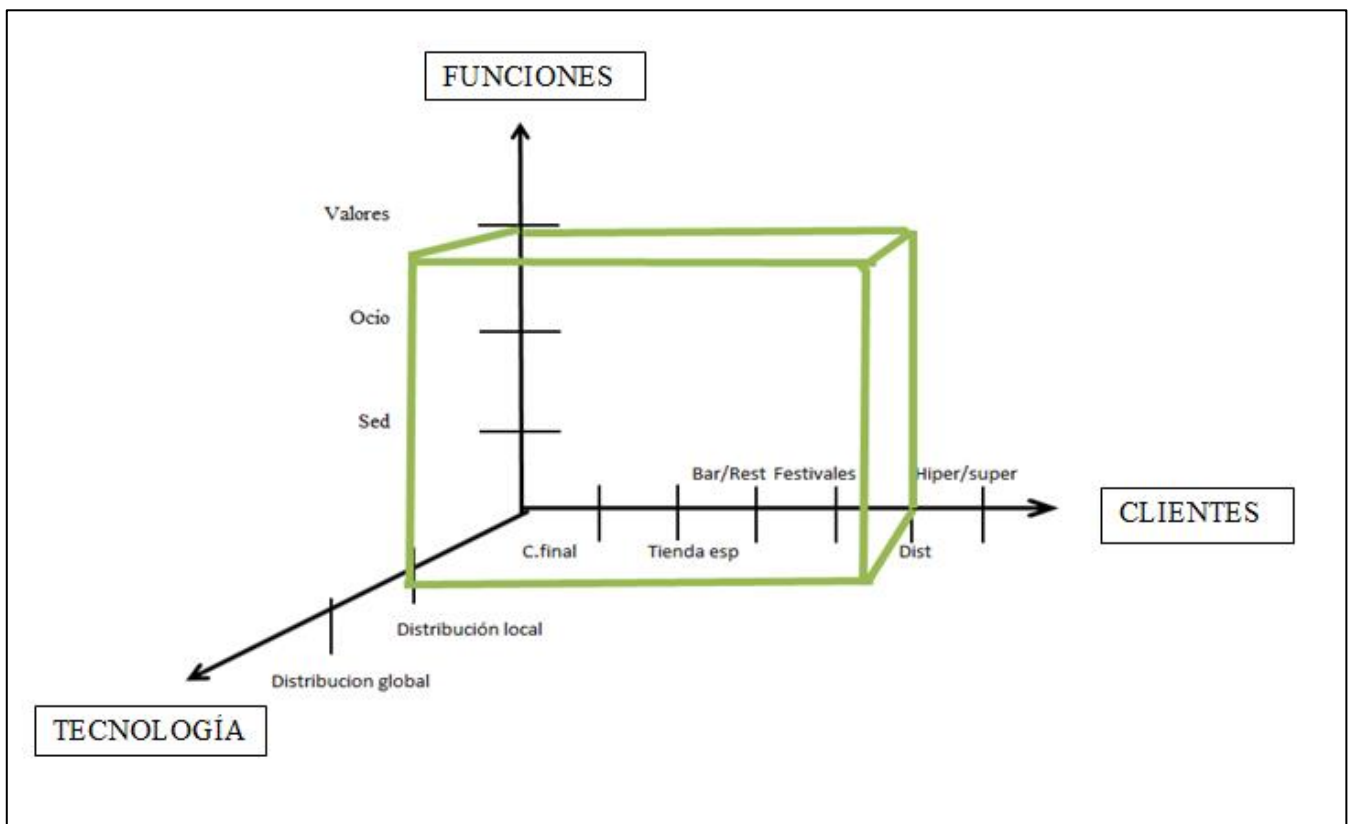


Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, si nos centramos en la necesidad que satisface la empresa o la función que lleva a cabo se puede concluir, que al tratarse de un refresco, la empresa satisface la necesidad de refrescar (sed); de ocio, es decir, aquellos consumidores que lo toman por placer y no por necesidad de hidratación y por último de satisfacción personal ligado esto a valores como el ecologismo o la economía solidaria.

Al contrario que otras empresas de refrescos, Frixen se centra únicamente en la distribución, en vez de la fabricación, que delega en otros proveedores. Además, Frixen se centra únicamente en el refresco sabor cola, en vez de otra gama más amplia: sabor naranja, limón, etc. Así, la tecnología utilizada estaría centrada principalmente en la fase de distribución de la cadena de valor. Por esto, para conseguir llegar a solucionar las necesidades de sus segmentos de clientes se distingue entre distribución local y distribución global.

Figura 3.3: Esquema tridimensional de Abell de la industria de Frixen



Fuente: Elaboración propia

Así pues, definida la industria de Frixen según el análisis de Abell, se puede concluir que el mercado de Frixen estaría en relación con aquellos productos/servicios dedicados a la distribución de bebidas alternativas. No podrá competir nunca con aquellas marcas que comercializan sus productos en grandes establecimientos siguiendo una distribución global.

Por otro lado, Frixen se enfrenta a gran cantidad de competidores que satisfacen las necesidades de sed y ocio, pero no son tan numerosos cuando se habla de valores que como se comentará más tarde es uno de los recursos que le otorgan ventaja competitiva.

Coincidiría con Coca-Cola y Pepsi parcialmente al utilizar una tecnología similar, pero se ubica en un entorno distinto. De hecho, el mercado al que va dirigido Frixen Cola es un mercado alternativo. Frixen pretende satisfacer las necesidades de personas que tengan pensamientos ligados a su filosofía de empresa, esto es, personas que tengan interés por la ecología o por consumir productos de empresas que respetan a sus trabajadores. Además, es un mercado alternativo pues es una opción de desvío a las personas que prefieren no consumir otros refrescos como Coca Cola.

3.3 EL MERCADO

En el ámbito global Frixen está encuadrado en el mercado de las bebidas refrescante de cola pero también le influye el sector relacionado con la economía social y solidaria. Por lo tanto, hay que estudiar a Frixen como una bebida refrescante, pero que se encuadra en el sector de la economía social.

En cuanto al sector de los refrescos, este tiene un gran arraigo en España debido en gran parte a que está ligado a otros sectores como son el de la agricultura, los transportes, la hostelería y el turismo, estos dos últimos de gran importancia en nuestro país.

Según el estudio anual de Mercasa (2016), en el año 2015, las bebidas con gas representan el 83% de todo el mercado y además se ha notado un importante crecimiento de las bebidas lighth, sin azúcar y sin calorías representando un 30% de la producción total.

Las bebidas de cola son las más demandadas con el 51,3% del total de ventas aunque en los últimos tiempos las prestaciones tradicionales de bebidas carbonatadas de cola “parecen haber tocado techo y tienden a perder cuota de mercado”

Por otro lado y como se ha mencionado anteriormente, Frixen no sólo es un refresco de cola si no que tiene la peculiaridad de encuadrarse en el mercado de la economía social y solidaria por lo que es importante también conocer de qué se trata. Según el portal de economía solidaria³, la economía solidaria, además de ofrecer algunos principios y nuevos enfoques alternativos frente al funcionamiento de la economía capitalista, propone iniciativas prácticas en todos los ámbitos del ciclo económico (financiación, producción, comercialización y consumo) colocando a las personas y, en general, a la sostenibilidad de la vida en el centro y como objetivo de su actividad.

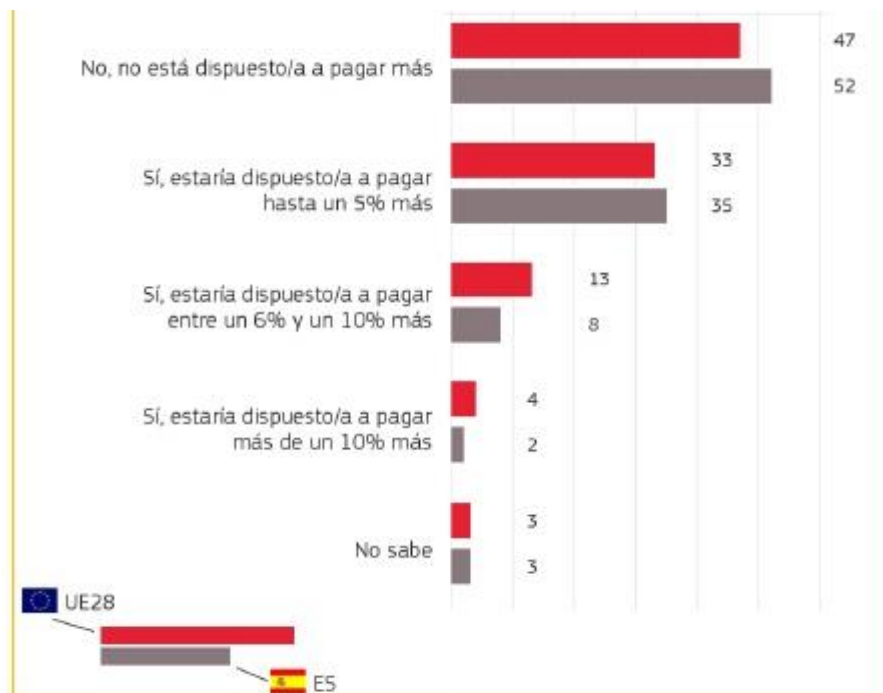
El consumidor actual se caracteriza entre otras cosas por su pensamiento dual, de tal manera que manifiesta una gran hipersensibilidad al precio (sin olvidar la calidad), al mismo tiempo que está dispuesto a pagar más por determinados artículos. Es el caso de los productos de marcas socialmente comprometidas, aspecto reconocido por cuatro de cada diez consumidores, que los incluyen en su cesta de la compra aunque les cueste más dinero, según Nielsen (2015). Este 40% es cinco puntos más que la cifra vista hace un año, cuando un 35% mostraba tal predisposición.

Además según el resultado del Eurobarómetro (2016) la mitad de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por los artículos de alimentación u otros productos de los países en desarrollo para apoyar a las personas que viven en esos países, es decir, por los productos de comercio justo.

La proporción de encuestados dispuestos a pagar más ha aumentado ligeramente desde 2014 (1 punto), y ahora está en su nivel más alto desde 2009.

³ Fuente: (www.economiasolidaria.org)

Figura 3.4: porcentaje de encuestados con disposición a pagar más por productos de comercio justo



Fuente: Eurobarómetro

4. ANÁLISIS EXTERNO:

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta estratégica útil para identificar los factores del entorno general que afectan a las empresas. En este caso, se describirán aquellos factores que influyen en el entorno general de Frixen.

Los factores que se van a analizar se clasifican en cuatro bloques, político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

4.1.1 Político - legales:

Los factores político-legales son factores relacionados con la regulación legislativa del gobierno de España.

El Ayuntamiento de Zaragoza, con iniciativas como “Huerta de Zaragoza” (BOPZ 193 23/08/2016), promueve e incentiva el consumo de productos locales y ecológicos. Para

ello también se realiza una muestra agroecológica todos los sábados de 9 a 14 horas en la Plaza Sinués Urbiola, donde se reúnen los productores y consumidores para dar a conocer y conocer respectivamente, los productos locales de la región. Desde el 2009 dicha muestra se ha ido afianzando, convirtiéndose en un punto de encuentro del consumo responsable en la ciudad de Zaragoza.

También cabe destacar algunas ayudas por parte del ayuntamiento de Zaragoza para el desarrollo de proyectos ecológicos y de productos locales, así como la prestación de locales para el desarrollo de dichos proyectos (viveros) o la preparación de huertos para la creación de un huerto escolar y fomentar de dicha manera la producción de productos locales o el consumo de los mismos.

Por último, también hay que tener en cuenta la ley 782/1998, de 30 de abril, por el que se aprueba el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. En dichas leyes se manifiesta la obligación de presentar un plan de prevención empresarial si los residuos generados por una empresa o proyecto sobrepasan los límites establecidos en ésta. También hace referencia al tipo de envase y etiquetado que se puede utilizar, además de establecer una serie de medidas de control diferenciando los envases de un uso de los envases reciclables o reutilizables. En cuanto a esto, la delegación de la fabricación a LaZaragozana permite no tener que atender a estas cuestiones. No obstante, está pendiente por parte de Frixen la gestión de los residuos y su reciclaje.

4.1.2 Económicos

Dichos factores son de índole económica y afectan al mercado en su conjunto. Las bebidas refrescantes tienen un fuerte arraigo y un destacado papel en la economía española. La fabricación de dichas bebidas supone el 1,4% del PIB en España, con un impacto económico de más de 12.500 millones de euros.

Datos del INE afirman que el paro disminuye un 2,81% respecto al año anterior. Este dato es positivo para la sociedad en general y también para Frixen, ya que de lo contrario las personas tendrían que ahorrar cada vez más, y por lo tanto, consumirían menos bebida, y en consecuencia, menos refrescos de cola. Además, esto puede tener como consecuencia que la población salga más de casa y consuma más en bares y restaurantes donde puede estar Frixen.

El número total de hogares que consumen bebidas refrescantes es de 13.465.000, y estos hogares representan 37.082.000 personas, es decir, consumidores de dichas bebidas refrescantes.

Desde el año 2007, la caída de la facturación del sector de dichas bebidas refrescantes ha sido algo inferior al 8%. Este dato está por debajo de la caída agregada para toda la industria, que ha sido superior al 20%. En este mismo periodo, la producción se ha contraído solamente un 1,6%, lo que pone de manifiesto el compromiso del sector por mantener los niveles de empleo y por ofrecer el mismo producto a precios más asequibles en un periodo de crisis económica como el actual. Actualmente, la facturación total es de 12.573 millones de euros y la producción de 4.600 millones de litros anuales.

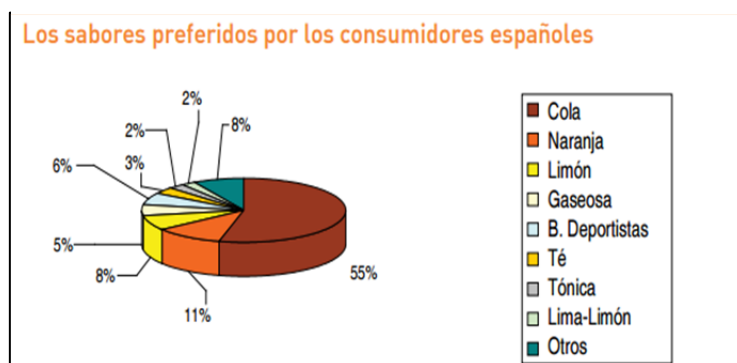
4.1.3 Socio-culturales

Los factores socio-culturales son los factores que dan lugar a la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Afectan cuestiones éticas e ideológicas, la distribución de la renta, los cambios en el estilo de vida, las modas y la movilidad social, entre muchas otras. Este es un factor clave en el caso de Frixen, por lo que se le dedicará una mayor extensión que a otros factores.

Tal y como se hace referencia en el informe socioeconómico elaborado por ANFABRA⁴ en la última década, el consumo total de bebidas refrescantes mantuvo una tendencia moderadamente creciente. En 2010 el consumo del resto de bebidas refrescantes había aumentado el 25% respecto a 2004. En términos generales, los refrescos de cola son los preferidos por los españoles, seguidos de los de naranja, limón, las bebidas para deportistas, las gaseosas, las bebidas de té y las tónicas.

⁴ ANFABRA (Asociación de Bebidas Refrescantes) es la organización que representa al sector de refrescos en España. Se creó en 1977 y en la actualidad agrupa a la práctica totalidad de esta industria

Figura 4.1: sabores de refrescos preferidos por los consumidores españoles



Fuente: ANFABRA

En cuanto al consumo per cápita de bebidas refrescantes según la tipología de hogar se observan desviaciones positivas en la demanda de bebidas refrescantes con respecto al consumo medio en los casos de los jóvenes independientes, parejas jóvenes sin hijos, parejas con hijos mayores, hogares monoparentales, adultos independientes y parejas adultas sin hijos, mientras que los consumos más bajos tienen lugar entre las parejas con hijos pequeños y retirados, según MERCASA⁵ (2014).

Otros aspectos que también se pueden destacar en cuanto a la demanda de bebidas refrescantes en referencia a la conformación del hogar son los siguientes:

- Para los jóvenes independientes, las principales desviaciones positivas en la demanda se asocian a cola normal y cola light sin cafeína.
- Para las parejas jóvenes sin hijos las principales desviaciones positivas en la demanda de bebidas refrescantes se vinculan a cola light mientras que el menor consumo respecto a la media se observa en cola sin cafeína.
- Para las parejas con hijos pequeños aparecen desviaciones positivas en la demanda de refrescos de cola sin cafeína y cola light sin cafeína.
- Para los hogares monoparentales aparecen desviaciones positivas en la demanda de refrescos de cola sin cafeína.

⁵ Informe sobre el "Consumo de Bebidas Refrescantes en España" elaborado por MERCASA (http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf)

- Para las parejas adultas sin hijos aparecen desviaciones positivas en la demanda de refrescos de cola y cola light.
- Para los adultos independientes, aparecen desviaciones positivas en la demanda de refrescos de cola, cola light, cola sin cafeína y cola light sin cafeína.
- Por último, para los retirados las principales desviaciones positivas en la demanda de bebidas refrescantes se observan cola y cola light.

Por Comunidades Autónomas, Andalucía cuenta con la mayor demanda per cápita en bebidas refrescantes (50,3 litros per cápita) mientras que, por el contrario, el consumo más reducido se localiza en Navarra (31,2 litros per cápita). En cuanto a Aragón, se consumen 38,3 litros per cápita no destacando sobre el resto de comunidades autónomas por ser ni elevada ni escasa la cantidad consumida. (MERCASA, 2014)³ (Anexo IV)

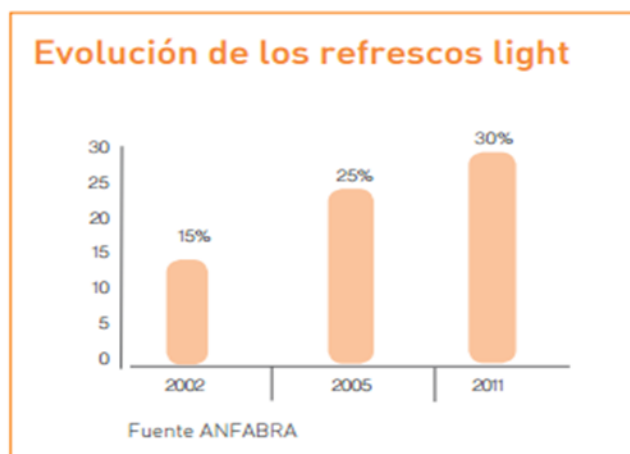
La demanda de bebidas refrescantes ofrece distintos canales o lugares de compra en función de la opción de consumo elegida (hogar o sector restauración). Con carácter general, los hogares acuden mayoritariamente a los supermercados (75,7% de cuota de mercado); los hipermercados alcanzan en estos productos una cuota del 19%; el comercio especializado el 1,2%; y, otras formas comerciales concentra una cuota del 4,1%. Por otra parte, el mayor consumo de bebidas fuera del hogar se produce en los restaurantes autoservicio, servicio rápido o barra. Así pues, este tipo de establecimientos alcanzan una participación cercana al 40% mientras que los restaurantes con servicio de mesa casi llegan al 20%. (MERCASA, 2014)³

En conclusión, con la crisis económica las personas no han renunciado a consumir refrescos de cola pero se observa un cambio en los hábitos alimenticios y en lugares de consumo, puesto que se ha dado un trasvase en el consumo desde el establecimiento hostelero, al hogar. La situación económica hace que la gente prefiera tomar un refresco de cola en casa y no en el bar, ya que sale más barato comprarlo en el supermercado.

Finalmente, también cabe destacar la variedad de productos y la creciente evolución de los refrescos light. Como observamos en el gráfico 4.2 los refrescos light pasan de representar un 15% en 2002 del total de refresco a un 30% en 2011 y actualmente, dichos refrescos light representan un 45%. Este preponderancia del refresco light podría ser un hándicap para FRIXEN ya que no tiene variedades más allá de lo normal. Sin embargo, como se ha comentado, la utilización de Stevia como ingrediente, y la

correspondiente reducción de azúcar en su composición, le permitiría también competir en este segmento si fuera capaz de posicionarse.

Figura 4.2: Evolución consumo de refrescos light



Fuente: ANFABRA

Una vez analizado el entorno desde el punto de vista de la industria de los refrescos, es necesario también hacer un análisis de la tendencia hacia el consumo de productos ecológicos y de comercio justo. 35 millones de euros fue la facturación obtenida por los productos de Comercio Justo en España durante 2015, lo que supone dos millones más que el año anterior. En cuanto a las ventas de productos ecológicos en España se incrementaron un 5,42% en el período comprendido entre 2011 y 2013, alcanzando un volumen total de consumo de 1.018 millones de euros según los últimos datos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura.

En un análisis de concentración de demanda realizado en España durante el 2015 se observa un reparto desigual de consumo ecológico a nivel nacional. Las Comunidades Autónomas de mayor consumo están lideradas por Cataluña con el 26% del mercado, seguida de Madrid y Valencia. En estas tres comunidades autónomas se concentra el 54% del consumo estatal. Después de Andalucía, las comunidades periféricas como Baleares y Canarias aparecen en el ranking donde la existencia de cliente internacional,

que elige las islas como lugar de residencia o destino turístico, está relacionado con un mayor consumo ecológico. (ECO-LOGICAL, 2016)⁶

Esto hace plantarse a Frixen entrar en los mercados de Cataluña y Valencia al ser estas las comunidades autónomas con un mayor porcentaje de consumo ecológico.

Figura 4.3: Reparto del consumo ecológico por CCAA



Fuente: ECOLOGICAL (<http://www.eco-logical.bio/es/sectorbio2016/>)

4.1.4 Tecnológicos

Dichos factores tecnológicos hacen referencia al estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.

Dentro de los factores tecnológicos cabe destacar la creación de EcoZaragoza, que es una aplicación móvil desarrollada por amigos de la tierra de Aragón en colaboración

⁶ Informe sector ecológico España 2016 realizado por ECO-LOGICAL, servicio de consultoría de empresas y organizaciones bio

con el Ayuntamiento de Zaragoza, dirigida a fomentar una economía local más solidaria y sostenible, poniendo valor a los recursos naturales del territorio y potenciando la participación ciudadana en el compromiso por un medio ambiente digno y adecuada en la ciudad de Zaragoza.

Dicha aplicación se concibió para ofrecer al usuario información relevante sobre la venta de productos ecológicos. También se encontrará restaurantes, tiendas bio y orgánicas, comercio justo, negocios ecológicos... así como organizaciones no gubernamentales y otras entidades que promueven el respeto y cuidado por el medio ambiente y la sociedad.

En esta aplicación, aparecen restaurantes vegetarianos como Birosta u otros similares donde se vende Frixen por lo que puede ayudar a la difusión de este tipo de establecimientos. Además, aparecer de manera más notoria en esta aplicación, podría ser una acción de comunicación llevada a cabo por Frixen en un futuro.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER

El análisis PORTER un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y el poder de desarrollar una estrategia de negocio (Porter, 1979). Dicho análisis se deriva en las 5 fuerzas de PORTER, que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuanto es de atractiva una industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Esas cinco fuerzas de PORTER son:

- Poder de negociación de los clientes

Los compradores en esta industria tienen poder de negociación, ya que la fuente principal de ingresos y cuota de mercado en la industria de los refrescos de cola y más concretamente en el caso de Frixen es la restauración, diversos eventos como conciertos de música y pequeñas tiendas de alimentación de comercio justo. Por lo tanto, los márgenes de beneficio en cada uno de estos segmentos demuestran notablemente el poder de compra y cómo los clientes especiales pagan precios diferentes en función de su poder de negociación.

- Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los ingredientes necesarios para la elaboración de Frixen son productos básicos como la stevia, el agua, los envases, etc. Por lo tanto, los proveedores encargados de suministrar dichos ingredientes no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios, por lo que los proveedores de dicha industria son relativamente débiles.

Si puede ser fuerte el poder de negociación de la Zaragozana como proveedor si se quiere promover como un producto local ya que es la única productora de bebidas carbonatadas que se encuentra en Zaragoza, en el caso de que se restara importancia a que el producto fuese de producción local, el poder de este proveedor no sería tan elevado, ya que existen productoras de este tipo de bebidas en zonas cercanas como Cataluña.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de las bebidas refrescantes de cola. Alguno de esos factores son la imagen de marca y la lealtad, los gastos de publicidad, la red de distribución y la cadena de suministro.

En cuanto a la imagen de marca y lealtad, la marca Coca Cola es una de las más importantes en el mercado comercial actual, al igual que Whole Earth⁷ es otra de las marcas más importantes en el mercado social. Ambas marcas tienen una fuerte imagen de marca y lealtad de sus consumidores, por lo que a pesar de que entren nuevos competidores a dicho mercado será difícil que las nuevas marcas quiten clientes o cuota de mercado a dichas marcas potenciales.

El gasto en publicidad tendrá que ser superior para los nuevos competidores entrantes, ya que deben darse a conocer por los posibles clientes e intentar que éstos sean sus consumidores. Este es uno de los motivos por lo que es necesario elaborar un plan de marketing consistente que ayude a potenciar la imagen de la marca.

Por otro lado, la red de distribución es uno de los puntos más difíciles, ya que hay que formar una gran red de distribución para poder llegar a todos los clientes de forma eficiente para ambas partes.

⁷ Whole Earth es una Refrescante bebida de cola sin azúcar añadido elaborada con ingredientes de cultivo ecológico. Whole Earth propone en este refresco una combinación muy original de cola y limón apta para veganos y vegetarianos, sin aromas ni colorantes artificiales

Finalmente, la cadena de suministro provoca grandes costes de producción, lo que da lugar a realizar una serie de alianzas o convenios con pequeños productores para disminuir dicho coste. Dichas alianzas son difíciles de afianzar para los nuevos competidores, ya que las marcas potenciales tienen sus acuerdos establecidos con numerosos pequeños productores.

- Amenaza de productos sustitutivos

Un gran número de productos sustitutivos están disponibles en el mercado, tales como agua, té, zumos, café, etc. Estas empresas también se diferencian por marcas conocidas a nivel mundial, por el valor de la marca y la disponibilidad de los productos sustitutivos que no se pueden impugnar.

- Rivalidad entre los competidores existentes

La competencia de la industria de refrescos de cola puede ser clasificada como un duopolio entre Pepsi y Coca Cola, dentro del mercado comercial. Pero en cambio, dentro del mercado alternativo hay una gran variedad de marcas de refrescos de cola, así como Frixen, Bio Cola, Whole Earth, Hollinger y Guaranito, donde todas ellas tienen una cuota de mercado bastante equitativa, por lo tanto, hay una gran rivalidad dentro de la industria alternativa.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor genérica de Michael Porter (1985) supone la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa según muestra la Figura (la que sea) para intentar comprender el origen de sus costes, o sus fuentes de diferenciación. Las actividades de la empresa se dividen en primarias y en secundarias o de apoyo.

Figura 5.1: Actividades de la Cadena de Valor de Porter



Fuente: Porter (1985)

- Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que conforman el ciclo productivo de la empresa, desde la transformación del input hasta la relación mantenida con el cliente.

Logística interna: la materia prima, una parte la compra Frixen y otra La Zaragozana, pero todo va directo a La Zaragozana por lo que el proceso de logística interna no es muy complejo y no es un trabajo que Frixen desarrolle.

Producción: como se ha comentado la producción está externalizada y es llevada a cabo por la empresa La Zaragozana.

Logística externa: la logística externa es uno de los puntos clave de Frixen. Que la distribución se lleve a cabo desde la economía social añade valor a su producto y lo diferencia de sus competidores. Frixen se distribuye desde un almacén a los bares de Zaragoza y además tiene dos distribuidores que hacen llegar el producto a Huesca y Madrid. Todos estos clientes tienen en común la filosofía de economía social lo que le aporta valor a la empresa

Marketing y ventas: no realiza ningún tipo de acción de marketing. En alguna ocasión se ha publicitado en festivales. Utiliza las redes sociales, pero no de una forma intensiva. De cara al futuro se va a intentar reforzar esta actividad de la cadena de valor dotándola de mayor importancia con el plan de marketing que aparece más adelante en este trabajo.

Servicio post-venta: el servicio post-venta es otra de las actividades clave de Frixen, aunque en la actualidad no se está haciendo de la manera adecuada. El responsable de Frixen se encarga de la atención a sus clientes. La acción principal de esta actividad es que este responsable se ocupa de recoger la mercancía que le sobra al cliente o que está cerca de su fecha de caducidad, pero lo hace sin ninguna pauta que le facilite este trabajo y lo hagan menos costoso.

- Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades del ciclo productivo de la compañía, ayudando a la empresa a conseguir su finalidad.

Aprovisionamiento: las materias primas son muy precisas ya que la mayoría provienen de la ecología y del comercio justo. El pedido de materia prima va en función de cuando se manda la producción. No suele haber materia prima en almacén.

Desarrollo tecnológico: en estos momentos el desarrollo y la innovación tecnológica no es uno de sus fuertes, ya que desde que se comenzó a producir Frixen no se han desarrollado grandes cambios y se piensa trabajar de la misma forma en un medio plazo.

Desarrollo de RRHH: en cuanto a los trabajadores, se ha mencionado anteriormente que es Chema el único responsable de todo lo relacionado con Frixen por lo que por el momento no es esta una de sus actividades más fuertes. Si es cierto, que en el corto-medio plazo será necesaria la contratación de una persona para que se ocupe de los clientes de Frixen y de todo lo relacionado con estos.

Infraestructuras: las infraestructuras son sencillas aunque con el aumento de clientes se esperan ampliar.

Esta cadena de valor coincide con una empresa enfocada en la distribución de un producto determinado y que delega la producción del producto en proveedores determinados. Así, las actividades de FRIXEN están enfocadas más a la obtención de ventajas competitivas en el canal de distribución y en la fuerza de ventas, que son los ámbitos clave que crean realmente valor en el modelo de negocio. Estas cuestiones se analizan en el siguiente apartado.

5.2 RECURSOS Y CAPACIDADES: ANÁLISIS VRIO

Según Grant (2014), la empresa es un conjunto de recursos y capacidades que mediante su combinación deriva en la consecución de una serie de competencias, es decir, atributos únicos integrados dentro de la empresa que le otorgan una diferencia frente a sus competidores creando así una ventaja competitiva.

Los principales recursos que le otorgan una ventaja competitiva a Frixen son la reputación y la cultura como se explicará a continuación.

El refresco como tal, por sus características, podría ser un recurso VRIO, pero al ser fácilmente imitable (puesto que en la actualidad se puede extraer la fórmula con facilidad) no le da ventaja competitiva sostenible por eso son los recursos intangibles los que le aportan mayor valor.

- Recursos intangibles

Reputación: está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores. Como se ha mencionado en las actividades de la cadena de valor, el servicio post-venta y la relación con los clientes es una de las actividades clave para el buen desarrollo del negocio. A pesar de que hace falta contratar a una persona para que desarrolle esta actividad de una forma más eficiente, en la actualidad se pone mucho empeño en ello. Chema Marzo (responsable de Frixen) desarrolla una relación exhaustiva y personal con cada cliente, atendiendo en todo momento las necesidades de estos, poniendo siempre en su disposición el producto, aunque sea fuera de pedido y recogéndolo en caso de que el cliente así lo desee porque no se ha vendido y está cerca de su fecha de caducidad.

Cultura: de todos, es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima.

En el caso de Frixen, como se ha desarrollado durante todo el trabajo, su cultura predomina por encima de todo. Frixen cola es un refresco que fomenta la economía local y los productos aragoneses principalmente por su producción en La Zaragoza, y colabora con la organización de Comercio Justo IDEAS.

Además, están comprometidos con la sociedad en la medida que se niegan a comercializar las grandes marcas de refresco de Cola por varias razones. Mientras la multinacional Coca-Cola cierra su planta en Madrid, dejando en la calle a cientos de trabajadores y trabajadoras, y sigue la explotación de acuíferos en el sur de América o la persecución de sindicalistas, Frixen se elabora en Zaragoza con productos naturales, locales y de comercio justo, sin transgénicos, ni explotación laboral. Frixen se distribuye en bares y pequeños comercios del estado desde la economía social, solidaria y local⁸.

Por último, el producto huye de las campañas convencionales de refrescos y de la batalla por el precio.

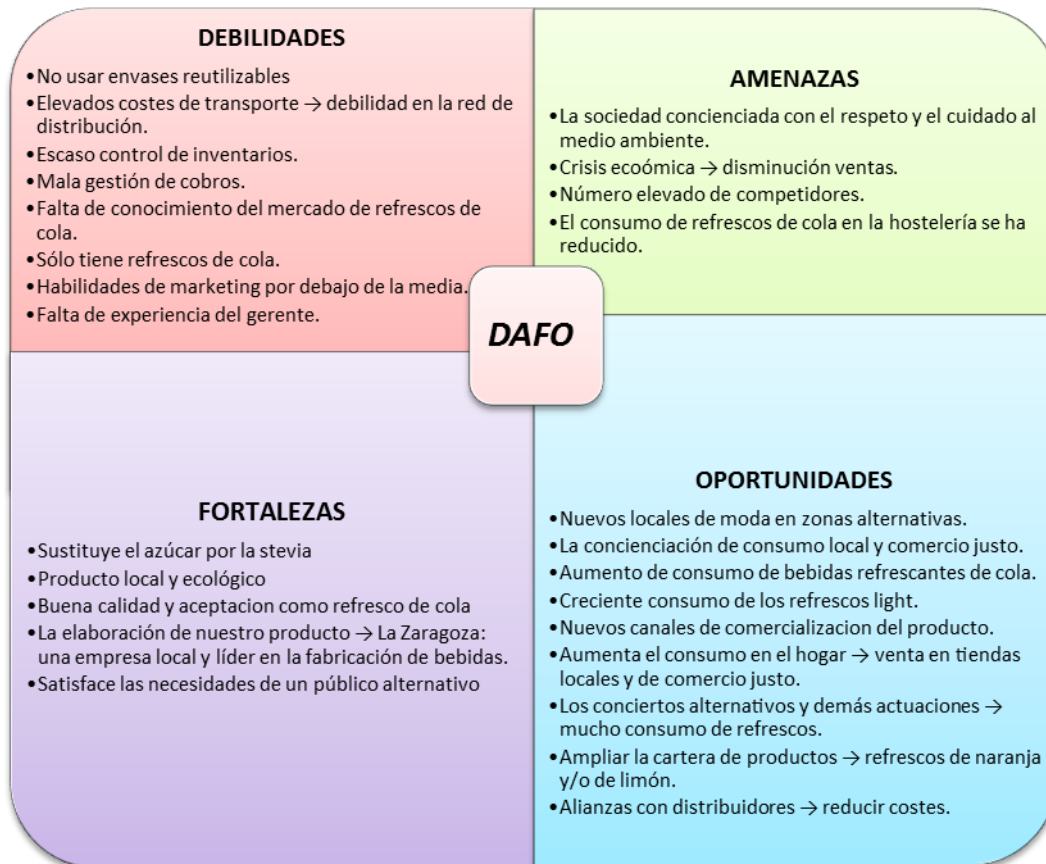
Estos dos recursos intangibles, le dan una ventaja competitiva a Frixen por ser valiosos, es decir, otorgar un valor a la posición competitiva de la empresa, escasos y que por lo tanto sólo los tengan pocas empresas, inimitables, ya que al tratarse de recursos intangibles son difíciles de plagiar y, por último, la organización de Frixen debe ser adecuada para capturar y explotar el valor del recurso.

6. RESUMEN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (DAFO)

El análisis DAFO estudia la situación de una empresa o de un proyecto empresarial, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). En la figura 6.1 se presenta de forma esquemática esta situación que se desarrollará a continuación.

⁸ Fuente: (<http://economiyderechos.observatoridesc.org/>)

Figura 6.1: Análisis DAFO Frixen



Fuente: Elaboración propia

- Debilidades

Una de las grandes debilidades, es la falta de una adecuada red de distribución que genera a la empresa unos elevados costes de transporte, lo que le afecta a la hora de obtener un mayor margen de maniobra.

También cabe destacar el escaso conocimiento del mercado de bebidas refrescantes de cola por parte de la empresa, ya que no ha realizado un análisis exhaustivo previo.

Otra de las debilidades del proyecto se basa en la exclusividad de una línea de negocio, concretamente los refrescos de cola, lo que provoca una limitación de mercado y clientes.

En cuanto al equipo humano, se aprecia una carencia de un equipo técnico encargado de la gestión, tanto de cobros como de inventarios. Esto provoca roturas de stock y

desajustes en los cobros y pagos quedándose en ciertas ocasiones sin liquidez para hacer frente a sus obligaciones. Además, la empresa tampoco cuenta con un equipo comercial encargado de la promoción y comercialización del producto, provocado una menor venta de éste. Todo lo anterior, unido a la escasa experiencia del gerente hace que el proyecto no se desarrolle de la manera adecuada.

Por otro lado, el producto es solo popular en Zaragoza, principalmente en la zona antigua de la ciudad, lo que provoca una reducida cuota de mercado, ya que su comercialización es escasa en las demás áreas.

Otra de las debilidades del proyecto, es no tener la estructura adecuada para poder retornar los envases y las cajas de transporte de dicha mercancía, ya que supone un sobre coste para la empresa. El no tener este sistema puede repercutir en la imagen del producto, ya que está basado en la preservación del medio ambiente.

Finalmente, el producto tiene un público objetivo definido, concretamente va destinado a personas alternativas, lo que les impide llegar a otros segmentos de clientes.

- Amenazas

La primera amenaza que concierna al proyecto es la actual crisis económica española, afectando a las ventas de bebidas refrescantes y a la capacidad financiera de Frixen para encarar las inversiones necesarias. La capacidad de ampliar el equipo será clave para abordar los retos que tiene Frixen, si no se hace, el proyecto quedará en potencial y no ampliará su impacto y volumen de ventas.

También cabe destacar como amenaza la gran imagen de marca que tienen los productos tradicionales como son Coca-cola o Pepsi que aunque no sean competidores directos afectan a las ventas y a la difusión de la marca Frixen por el gran arraigo que hay en este país a Coca.cola.

La sociedad cada vez está más concienciada con el respeto y el cuidado al medio ambiente, influyendo así en la imagen de nuestro proyecto, ya que no cumple dicha expectativa debido a que los botellines, botellas y cajas de transporte no son retornables.

Y por último, el consumo de refrescos de cola en la hostelería se ha reducido. Dicha reducción es otra de las grandes amenazas para este proyecto, ya que la distribución del producto principalmente se basa en la hostelería (restaurantes y bares).

- Fortalezas

En primer lugar, como fortaleza podemos destacar los ingredientes. Por un lado, el hecho de sustituir el azúcar por la stevia. Esto último disminuye el riesgo de aumentar de peso, evitando así la obesidad u otras enfermedades cardiovasculares como la diabetes, hipertensión o el síndrome metabólico. Por otro lado, la calidad del agua de Jaraba permite dotar a Frixen de un sabor diferenciador.

En segundo lugar, otra de las grandes fortalezas es que Frixen Cola es un producto local, ecológico y de comercio justo. Este hecho permite ver al producto de forma diferente con respecto a los productos de grandes multinacionales como serían Coca - Cola, Pepsi o Kas.

Además, la elaboración de este producto la realiza La Zaragozana, una empresa local y líder en la fabricación de bebidas, que aporta toda la experiencia y capacidad de gestión a la producción de Frixen, lo que permite superar el ámbito informal-alternativo que muchas veces está vinculado a este tipo de productos.

En tercer lugar, el producto tiene una buena calidad y aceptación como refresco de cola entre el público objetivo. Esto es otra de las fortalezas del proyecto que favorece al volumen de ventas. La falta de alternativas en este ámbito permite una buena aceptación.

Frixen, satisface las necesidades de un público alternativo, concretamente de la ciudad de Zaragoza donde es popular. Dicho hecho, fortalece a la empresa ya que satisface un nicho de mercado previamente desconocido.

La red existente en torno a la Economía Social y Solidaria, basada en muchos casos en la confianza, también permite una amplia difusión de este producto y supone un aval para la entrada en nuevos mercados. Asimismo, las herramientas financieras y comerciales desarrolladas por estas redes permiten contar con un músculo muy útil para afrontar ampliaciones o futuras inversiones.

- Oportunidades

La aparición de nuevos locales de moda en zonas alternativas de grandes ciudades como Lavapiés en Madrid y el barrio de Sants en Barcelona, donde se puede vender Frixen es una de las grandes oportunidades para este proyecto.

Otra de las oportunidades que se observan es la tendencia y concienciación cada vez mayor por parte de la población hacia un consumo local y de comercio justo.

También cabe destacar el creciente consumo de los refrescos light, ya que cada vez son los más elegidos por los consumidores, lo que puede ayudar también a aumentar el volumen de ventas debido a que Frixen posee un 20% menos de azúcar, al sustituirla por stevia.

La aparición de nuevos canales de comercialización de producto, es otra de las oportunidades que se observan. Un ejemplo de esto son las redes sociales que son muchas veces un punto clave en la comercialización, además del boca a oreja que en este proyecto es el factor clave debido a que la distribución del producto se realiza en zonas concretas de diversas ciudades.

El creciente aumento del consumo de refrescos en el hogar, es una gran oportunidad para el proyecto de aumentar y potencializar la venta de producto en pequeñas tiendas locales y en tiendas de comercio justo.

Otra de las oportunidades del proyecto es ampliar la cartera de productos para satisfacer las necesidades de nuevos clientes, como la fabricación y comercialización de refrescos de naranja y/o de limón complementarios al ya existente de cola.

Finalmente, cabe destacar la creación de nuevas alianzas con distribuidores, que pueden suponer una oportunidad para reducir costes relacionados a la distribución

7. PLAN DE MARKETING:

Una vez analizada la situación de la empresa en la actualidad, se observa la necesidad de un Plan de Marketing que permita proponer una forma de actuación de cara a aprovechar las oportunidades presentadas anteriormente. Previamente, hay que fijar unos objetivos, una estrategia de marketing y una estrategia de posicionamiento de cara al futuro antes de comenzar con las acciones de las variables del plan de marketing como tal.

- Objetivos

Los objetivos son principalmente darse a conocer para aumentar la cartera de clientes. La zona de Zaragoza es en la que más hincapié han de hacer al menos en el corto plazo

para aumentar los clientes y que sirva como estudio de cara a realizar acciones de marketing en otras zonas como pueden ser Madrid, Barcelona o País Vasco.

- Estrategia

Para definir la estrategia a seguir por Frixen se utilizará la matriz de crecimiento o matriz de Ansoff (1957) que se muestra en la figura 7.1

Figura 7.1: Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (1957)

Igor Ansoff creó esta matriz con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio. En ella aparecen cuatro posibles estrategias de crecimiento que son las siguientes:

Cuando se trata de crecer con los productos actuales en los mercados actuales aumentando la participación se habla de estrategia de penetración en el mercado.

Si la estrategia consiste en ofrecer nuevos productos a los clientes actuales para aumentar el volumen de ventas se le denomina a este desarrollo de productos.

En tercer lugar, la estrategia de desarrollo de mercado radica en alcanzar a segmentos que no son clientes de la empresa manteniendo los productos actuales.

Y por último, Ansoff explica la estrategia de diversificación, es decir, modificar tanto los productos como los mercados.

El objetivo de Frixen es expandir el producto de forma que llegue a más clientes y por lo tanto la estrategia idónea para este momento es la de penetración en el mercado. Cuando en la zona de Zaragoza ya esté cubierta y el objetivo sea llegar a más público en el resto de España, entonces podrá hablarse de estrategia de desarrollo del mercado, ya que puede llegar a un nuevo tipo de consumidores gracias a la expansión geográfica.

- Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento, que se refiere al lugar que un producto ocupa en la mente de los clientes respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia en Frixen se observa una clara intención de diferenciación con respecto a otras marcas de refrescos convencionales. Con el plan de marketing, se intentará que esta diferenciación sea conocida por toda la población que todavía no consume Frixen.

El producto ya está diferenciado por sí mismo ya que cuenta, como ya se ha mencionado, con componentes provenientes de la agricultura ecológica y el comercio justo, por lo que una de las tareas a realizar será dar a conocer todavía más estos atributos que convierten el refresco en diferente. Por otra parte, se puede hacer hincapié en el modo en el que se distribuye el producto que también constituye una fuente de diferenciación ya que se distribuye desde la economía social y local.

Por tanto, el posicionamiento de Frixen se lleva a cabo a través de la diferenciación.

Una vez realizado el análisis externo e interno de la marca Frixen cola y tener claros cuáles son los objetivos y la estrategia a seguir se va a desarrollar una propuesta de plan de marketing de cara a realizarla por la empresa en un futuro basada en las cuatro variables del marketing mix.

7.1 ACCIONES SOBRE PRODUCTOS:

- Diseño del producto

Uno de los puntos clave para alcanzar los objetivos comerciales es el diseño del producto, aunque en este caso ya está determinado por su creador, Chema Marzo.

Dicho diseño varía en función de la cantidad del producto; por un lado, está el botellín de vidrio, y por otro, la botella de litro de plástico, pero ambas se caracterizan por su etiquetado, el cual está enlazado con el lema del negocio, ya que el color verde caracteriza el ecologismo y la economía social, y el nombre “Frixen” hace referencia a un vocablo aragonés, potenciando así ser un producto local.

Como se puede apreciar, a comparación con los competidores directos como Whole Earth e indirectos como Coca- Cola, este refresco no se envasa en lata. Por tanto, dicha característica es uno de los factores de diferenciación de nuestro refresco.

Hay que añadir que este es el envase que La Zaragozana dispone en estos momentos para la Frixen, pero queda pendiente en el medio/largo plazo, cuando aumente la cantidad producida de Frixen, el rediseñar el envase y quizá poder hacer uso de las latas al igual que los competidores. A pesar de esto, Chema Marzo asegura que “el sabor real de Frixen se conserva mejor en un envase de vidrio que en una lata de acero o aluminio”.

- Política de marca

La política de marca de Frixen es de marca única y en caso futuro de que se creara otro producto complementario (como un refresco de otro sabor) se haría bajo esta misma marca, ya que de este modo se aprovecharían los resultados ya conseguidos de visibilidad de marca y se asociaría también el nuevo producto a los mismos valores de la marca sin necesidad de tener que empezar otra vez desde cero.

- Atención al cliente

En cuanto a los servicios complementarios que ofrece la atención al cliente va a ser muy importante. Teniendo en cuenta que los clientes de Frixen son los bares, restaurantes y encargados de festivales, y que estos van a ser los prescriptores, hay que establecer una buena atención al cliente y una buena relación con ellos.

Se estará pendiente de los clientes en todo momento, atendiendo a cualquier problema que estos tengan e intentando solucionarlos en el menor tiempo posible. Para ello, es necesaria la contratación de una persona que se dedique a todo lo relacionado con las ventas y los cliente y por supuesto de la estrecha relación con estos de forma que los pedidos siempre estén a tiempo y no haya roturas de stock.

7.2 ACCIONES SOBRE PRECIOS

El precio fijado actualmente varía en función del lugar de venta del producto, ya que influye el coste de distribución del mismo y el tipo de cliente-distribuidor al que va dirigido. Por tanto, si el producto va destinado a una tienda o local cercano a la Magdalena, el precio es inferior que si el establecimiento al que va dirigido es un barrio más alejado, al igual que si la persona que lo compra es conocida o amiga.

Por un lado, el precio de un pack de botellas de litro (6 botellas) es de 6,54€, el cual es uniforme para todos los distribuidores-clientes. Pero por otro lado, en el precio de un pack de botellines (24 botellines) se encuentran diferencias significativas, oscilando dicho precio entre 13,2€ y 16,56€.

- Política de precios

La política de precios ideal para Frixen en el más corto plazo consiste en fijar unos precios basados en el análisis de los costes y de los márgenes con el objetivo de cubrir todos los costes tanto directos como indirectos que implica la elaboración y distribución del producto.

Según esto y teniendo en cuenta que en un principio se fijaría un precio estándar tanto a botellas de litro como a los botellines para todos los clientes-distribuidores, las botellas tendrán un precio cuyo beneficio sea de 0,60€ por botella, frente al 0,47€ actual, y a los botellines se le fijará un beneficio de 0,40€ por botellín, frente al 0,29€ actual si se aplica el máximo precio.

Este método tiene un inconveniente ya que no tiene en cuenta la percepción que tienen los clientes sobre el producto y el posible incremento de precio que se podría trasladar debido a los factores diferenciales que ofrece Frixen. Por ello, estos factores se tendrán en cuenta más adelante cuando se tenga una posición más afianzada en el mercado.

Otro de los factores a los que tendrán que darle más importancia en un futuro sería la relación de precios de los competidores como pueden ser Whole Earth o Maqui cola⁹

⁹ Maqui Cola: Producido por la cooperativa Transformando (Adamuz, Córdoba). Se elabora con azúcar de caña integral, procedente de Cuba, stevia y esencias naturales de primera calidad. La incorporación de la stevia hace que sea un producto más bajo en calorías, un 30% menos que los refrescos tradicionales.

7.3 ACCIONES SOBRE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

- Objetivo de ventas

En el año 2015 se han facturado alrededor de 28.000€ con unas ventas muy reducidas. El objetivo para este año 2016 es seguir como hasta ahora y comenzar campañas de publicidad y promoción para conseguir un aumento de las ventas de cara al cierre de 2017. Así pues se decide fijar un objetivo de 100.000€ de ingresos por ventas en Aragón, dándole mayor importancia a Zaragoza, pero introduciéndose en los mercados de Huesca y Teruel, donde sobre todo en esta última las ventas son prácticamente inexistentes. Por otro lado, también deberían expandirse en el resto del país y llegar a una facturación de 500.000€ para diciembre de 2017. En la actualidad trabajan en Madrid y lo que se propone es introducirse en otras ciudades importantes de la península, como puede ser Barcelona o Bilbao, donde las ventas son muy reducidas.

- Distribución

En cuanto a la distribución, los principales canales actualmente son las tiendas ecológicas y de comercio justo, locales de restauración y algunos conciertos alternativos como se muestra en la tabla 7.2

Figura 7.2: Ventas Frixen según tipo de cliente

España	Ventas (€)	%
<i>Eventos y festivales</i>	4352,1728	11,33%
<i>Bares</i>	8739,808	22,75%
<i>Centros sociales</i>	2033,284	5,29%
<i>Distribuidores</i>	20191,248	52,56%
<i>Tiendas</i>	1377,684	3,59%
<i>Tienda - Distribuidoras</i>	1720,752	4,48%
Total:	38414,9533	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Como se ha visto en el análisis de la cadena de valor, la distribución es una actividad muy importante para Frixen por eso se ha hecho un análisis exhaustivo acerca de dónde situar el almacén para facilitar esta actividad.

El producto Frixen actualmente es elaborado por la empresa “La Zaragozana”, en el municipio de Jaraba. Dicha empresa actúa como proveedor al proyecto, ya que no solo se encarga de su producción, sino que además, facilita la mayor parte de los ingredientes que contiene el producto, como el agua o la stevia. El único ingrediente que se demanda a otro proveedor es el azúcar moreno. Este último es provisto por Comercio Justo. Una vez elaborado por la Zaragozana, Frixen Cola es distribuido a su almacén, situado en el polígono Empresarium, Zaragoza.

La idea que se baraja en cuanto al almacén, es un espacio donde se pueda almacenar el producto con un servicio de descarga mediante el cual se deje el producto en dicho almacén para posteriormente ser distribuido a diferentes áreas. Esta distribución, la llevara a cabo el grupo La Veloz¹⁰. En conclusión, en el almacén no habrá empleados fijos, ya que de la recogida se encargará la distribuidora y de la descarga los servicios extra del almacén.

Debido a que Frixen es un producto en creciente expansión, se cree conveniente analizar la localización en la que debería implantarse el o los almacenes. Por lo tanto, lo que se va a realizar en este apartado es la comparación de una serie de ubicaciones donde podría situarse el almacén.

Se seleccionan tres opciones posibles. Una opción es ubicar el almacén en el barrio zaragozano de la Madalena, ya que allí se sitúan los clientes potenciales de Frixen además del restaurante Birosta. Otra opción es el almacenamiento en la zona de Madrid para reducir costes con los clientes de esta ciudad. La última opción es un almacén en la zona de Cogullada.

Para saber dónde instalar dicho almacén se va a utilizar un método de calificaciones ponderadas. Este método consiste en definir y valorar varios factores de éxito que son importantes para la toma de decisiones. (Anexo V)

¹⁰ LAVELOZ (<http://www.grupolaveloz.com/>)

Con este análisis se llega a la conclusión de que la mejor alternativa de ubicación de almacén es la zona de Cogullada. Cogullada es la mejor opción porque está cerca de los clientes potenciales, es una zona con grandes comunicaciones, el coste del local no es elevado por lo que para el proyecto es rentable situarlo allí, y ofrece servicios adicionales como guardas de seguridad o personal de descarga de camiones incluido en el precio del almacén.

Por otro lado, localizar el almacén en el barrio de la Magdalena no sería adecuado. Situarlo aquí no sería correcto ya que no hay facilidad de acceso, el coste del local es elevado y no oferta servicios adicionales.

- Organización de la red de ventas

En la actualidad, hay una persona encargada de comercializar el producto además de otras funciones, por lo que no puede centrarse sólo en esto ya que ha llevado a los resultados de los que se ha partido.

Durante este año seguirán trabajando como hasta ahora, pero de cara al año siguiente se ha estudiado la necesidad de contratar a una persona para encargarse de comercializar el producto y de hacer un seguimiento de las ventas. De este modo se controlará un poco más a los clientes, conociendo de primera mano la relación establecida con ellos pudiendo establecer contratos de ventas-cobros “fijos” (mensuales por ejemplo). Con esto se conseguirá tener unos pedidos estables para que así la producción sea también más regular y estable y evitando las roturas de stock.

Esta persona tendría que llevar también las negociaciones con los proveedores del producto como La Zaragozana y negociar posibles alianzas como con una empresa dedicada a la fabricación de naranja y limón.

- Contratos clave y clientes previstos

Actualmente la empresa no lleva a cabo ningún tipo de contrato, lo que es necesario cambiar. En primer lugar es necesario fijar un contrato con La Zaragozana que garantice la producción de Frixen siempre que se necesite, ya que ahora están con roturas de stock continuas. Por otra parte, es necesario controlar los contratos con los clientes, hasta ahora inexistentes, ya que así se podría evitar las roturas comentadas y garantizar unos pedidos y por tanto ingresos semanales o mensuales. Para ello, la contratación de una persona que gestione este ámbito puede considerarse clave para no sobrecargar la labor que ya realiza el promotor, Chema Marzo.

- Condiciones de cobro

Actualmente no se está llevando a cabo un control regular de los pedidos y los cobros. Para mejorar esta situación, se propone un registro periódico mensual para la mayoría de los clientes para asegurar que con nuestras ventas se van a obtener unos ingresos mensuales para poder cubrir los gastos que genera Frixen, así como asegurar el sueldo del personal que se estudia contratar.

De los descuentos se ha hablado también anteriormente, pero actualmente se están llevando a cabo sin criterios objetivos y oscilando estos entre un 3% y un 20% del precio base de los botellines (16,56€) no llevando a cabo descuentos en las botellas de 1 litro. Con estos datos se observa que los márgenes oscilaron mucho en el periodo del que se partía y que podrían haber sido mejores con unos criterios objetivos de descuentos.

Dado lo comentado anteriormente, se propone un primer año en el que se cobre a todos los clientes el mismo precio con independencia del cliente del que se trata para asegurar de este modo un buen comienzo con márgenes rentables. Posteriormente, y en el momento que se vea que los márgenes se pueden modificar, se propone unos descuentos basados en unos criterios como por ejemplo si el cliente es un cliente de cercanía o es él el que asume los costes de transporte. Este descuento podría ser de un 3% a clientes de cercanía o que supongan una gran facturación para Frixen y de un 5% para los clientes que se hagan cargo del coste de transporte.

7.4 ACCIONES SOBRE COMUNICACIÓN

- Imagen e identidad corporativa

La imagen de la marca es la percepción de la misma por parte de un consumidor o cualquier persona externa a la compañía. Su percepción puede ser positiva o negativa, acertada o errónea. Por otro lado, la identidad de la marca es lo que ésta es en realidad y lo que aspira a ser.

En el aspecto de la imagen de marca, se observa una necesidad, ya que la imagen de marca va ligada con los prescriptores. En la actualidad se observa que este aspecto no se está cuidando, ya que cada establecimiento ofrece el producto de una manera, fija un precio diferente etc. Se propone pues, intentar controlar a los clientes y poner unas

“condiciones” para que todos tengan el producto disponible cuando un cliente final lo pide, que sean ellos los que recomienden el producto alternativo frente a un refresco convencional o fijar un intervalo de precios al que poner el producto para que no haya grandes diferencias entre los establecimientos.

De este modo, el producto conseguirá mejorar la imagen de marca, ya que en cualquier establecimiento en el que se venda se hará bajo unos criterios similares.

Para llevar a cabo lo anterior se necesitará primero fomentar las relaciones con los clientes para que de este modo ellos estén dispuestos a asumir los requisitos mencionados anteriormente que la empresa propone.

Existen muchos factores que pueden ayudar a Frixen a desarrollar una buena imagen de marca. En primer lugar y como ya se ha comentado con anterioridad, la esencia de Frixen son sus valores tales como los ingredientes de comercio justo o la distribución desde la economía social y local. Esto hace que los consumidores asocien el consumo de Frixen a una forma de vida alternativa y que por lo tanto les pueda proporcionar características que van más allá del consumo de un simple refresco.

Por último, es importante que la marca sea constante, estable y que ofrezca algo que sus clientes perciban como superior respecto de la competencia. Si es así, el consumidor confiará plenamente en la marca y no dejará de consumirla.

- Publicidad y promoción

En primer lugar, se desarrollará una promoción a nivel local en Zaragoza, ya que al ser el producto más cercano parece el espacio idóneo de primer contacto con el público.

Para dar a conocer el producto se van a realizar diferentes acciones:

Una de las acciones que darán visibilidad al producto es la participación en eventos y festivales participando en estos como patrocinadores o colaboradores, ya que se ha visto que en el ejercicio anterior supuso una gran fuente de ingresos para el producto.

Además, se desarrollarán campañas de publicidad a nivel local mediante folletos informativos en los que se podrá ver qué es Frixen y dónde se puede encontrar. Si se llevan a cabo estas acciones empezará el fenómeno boca-oreja fundamental en el ámbito local y que de este modo muchas más personas conozcan el producto.

A nivel nacional, la propuesta de patrocinar festivales y eventos relacionados con la filosofía de Frixen también se está barajando, pero primero se quiere probar con

festivales locales para poder extrapolar el modelo de patrocinio o colaboración a otras ciudades. En cuanto al reparto de folletos informativos por el momento a nivel nacional no parece posible y parecen más viables otras opciones como que los bares o restaurantes que tengan Frixen actúen de prescriptores.

- Relaciones públicas

Relacionado con el punto anterior se hace necesario tener a una persona encargada de las relaciones públicas. La persona encargada de la comunicación en una empresa es muy importante, ya que será la que representará el proyecto de cara a los clientes.

Con el auge de Internet se hace necesario no sólo contar con una persona que lleve las relaciones públicas de manera personal, sino que será necesario tener una buena presencia online. Para ello, será necesario actualizar la página web y controlar las redes sociales del proyecto que en este momento existen pero no están actualizadas. En cualquier caso, la estrategia online deberá estar coordinada con la offline.

- Merchandising

Actualmente no hay merchandising del producto, ya que no generaría ventas por ser poco conocido todavía en la sociedad y tampoco sería viable a nivel de costes. En un futuro, si el producto llega a ser más conocido, se podrá estudiar la posibilidad de hacer algo de merchandising para su venta siempre acorde con los valores de la empresa por ejemplo camisetas hechas bajo comercio justo. Otra posibilidad es crear merchandising como método de promoción para dar a conocer el producto.

8. CONCLUSIONES

- Conclusiones generales

Una vez analizado el sector de Frixen Cola, se puede concluir que se trata de un producto alternativo que compite con varias empresas de forma muy diferente. Por un lado, por ser un refresco de cola compite con grandes marcas muy consolidadas en el mercado. Por otro lado, se trata de un producto alternativo con características muy diferenciadas que compite con productos ecológicos y de comercio justo, estos no están tan afianzados en el mercado y, por lo tanto, Frixen debe aportar un valor diferencial para conseguir mayor cuota de mercado. Está claro que la distribución local y

alternativa es el recurso que le aporta mayor valor y que debe aprovechar para diferenciar su producto.

En cuanto a las acciones de marketing, deben mejorar los acuerdos con los clientes en cuanto a precio se refiere e intentar llevar a cabo una distribución más eficiente para que el producto llegue al cliente de una manera fácil y sencilla. En cuanto a las acciones sobre comunicación, queda mucho trabajo por delante. Deben comenzar probando diferentes actividades de publicidad y promoción para saber cuál es la más adecuada y cuál le ayuda a cumplir sus objetivos. Para esto, es sin duda necesaria la contratación de una persona que se dedique en exclusiva a la atención de los clientes y a desarrollar acciones de comunicación.

- Trascendencia

En cuanto a las competencias adquiridas con este trabajo, he conseguido entender la forma de trabajar de una empresa de economía alternativa. He buscado y analizado datos tanto de fuentes externas como de la propia empresa y los he tratado para realizar un análisis real de la situación de la empresa.

Ha resultado ser un trabajo trascendente, en primer lugar, para mí, ya que me ha dado la oportunidad de poder trasladar los conocimientos adquiridos durante los años de carrera a un caso real y, en segundo lugar, para la empresa, ya que nunca habían realizado un análisis del producto y de la marca y les ha ayudado a conocer en qué situación se encuentran además de recomendarles posibles acciones que ayuden a la difusión de su producto.

- Limitaciones

Han sido varias las limitaciones con las que me he encontrado al realizar este trabajo. En primer lugar, el no conocer la forma de trabajar de una empresa de economía social. Ha sido mucho el trabajo realizado para conocer este tipo de economía y el mercado al que va dirigido. Además, respecto a esto, la información que nos proporcionaban estaba poco ordenada y concreta por lo que nos ha llevado tiempo recopilar y ordenar dicha información.

Otra de las limitaciones del trabajo es que se trata de una marca poco desarrollada en el mercado, con unos recursos limitados y que no se le ha dedicado todo el tiempo que requiere. Lo positivo, que la empresa se ha dado cuenta de ello y se ha puesto a trabajar para sacar adelante este producto.

En resumen, Frixen cola es un producto con un potencial muy grande todavía por desarrollar. Este puede ser el principio de un gran proyecto que puede llegar lejos basándose en la economía alternativa y en un público que a la hora de elegir un producto para consumir tiene muy en cuenta los valores con los que está diseñado, producido y distribuído.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía

ABELL, D. F. (1980): Defining the Business. Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs. HARRISON, J. S., ST.JOHN, C. (2009): Fundamentos de la dirección estratégica (2ª edición). Editorial Thomson, Magallanes (Madrid).

PORTER, M. E (2008): “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. Harvard Business Review, nº 57

- Webgrafía

BIROSTA. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2016]. <Disponible en: <http://www.birosta.com/>>

FRIXEN. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2016]. <Disponible en: <http://frixen.com/>>

IDEAS. S. COOP. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2016]. <Disponible en: <http://www.ideas.coop/>>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. [sitio web]. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2016]. <Disponible en <http://www.magrama.gob.es/es/>>

ANFABRA. Informe socioeconómico (2010). “Las bebidas refrescantes en España”.]. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2016]. <Disponible en: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjmju_9nMjMAhWJqxoKHT9bBKUQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.refrescantes.es%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F11%2Finforme-socioeconomico-

ANFABRA.pdf&usg=AFQjCNGmJ4skiy2cy-
EOQyMEOSGczcVwrg&sig2=MSX9hDEcwnUkcmh8oKwU0A>

AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA. [sitio web]. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2016]. <Disponible en <http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/servicios.htm>>

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. “Ayudas a la economía social y al trabajo autónomo”. [sitio web]. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2016]. <Disponible en http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/ayudas/>

REAS. Red de Economía Alternativa y Solidaria. [sitio web]. [Fecha de consulta: 20 de junio de 2016]. <Disponible en: http://www.economiasolidaria.org/red_redes>

RIVERA DOMMARCO, J.A, VELASCO BERNAL, A., CARRIEDO LUTZENKIRCHEN A. Instituto Nacional de Salud Pública. “Consumo de refrescos, bebidas azucaradas y el riesgo de obesidad y diabetes”. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2016]. <Disponible en: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiqMirnMjMAhVI7hoKHYB0CyMQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paho.org%2Fmex%2Findex.php%3Fgid%3D849%26option%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download&usg=AFQjCNG7qb5Gp4zIM31ql5JGgY-MLMVaFQ&sig2=pYncqgdrvbhX9nNzLqJk8g>

MERCASA. Informe sobre Consumo de Bebidas Refrescantes en España [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2016]. <Disponible en http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf>

ECO-LOGICAL. Informe sector ecológico en España 2016 [Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2016]. <Disponible en: <http://www.eco-logical.bio/es/sectorbio2016/>>

NIELSEN [sitio web]. [Fecha de consulta: 1 de agosto de 2016]. <Disponible en: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-de-cada-diez-consumidores-pagarias-mas-por-prodcutos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html>>