



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación De
Mercados**

**Plan de Negocio: Kombuchería
Artesanal**

Presentado por:

Marina Camazón Olmedo

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 24 de Julio de 2021

1. RESUMEN DEL TRABAJO

Hoy en día, la preferencia por llevar un estilo de vida sano en el que se incluya una alimentación saludable es cada vez mayor. Uno de los cambios que se está dando es en los refrescos tradicionales, supliéndolos por otras bebidas que hayan sufrido el mínimo procesamiento industrial. Ante este escenario, se ha diseñado una propuesta de negocio que permita hacer frente a las nuevas necesidades que se están generando, basándose en la kombucha, una bebida fermentada de té que cumple con las características demandadas. El presente trabajo analiza el contexto en el que se encuadrarían las acciones para hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, valorando las competencias en las que es recomendable destacar para aprovechar la influencia de esta bebida. Finalmente, se ha obtenido una estimación de los costes a los que se haría frente para iniciar la actividad y el nivel óptimo de producción que se debería alcanzar para obtener beneficios.

Keywords: kombucha, plan de negocio, estrategia empresarial.

Códigos de clasificación JEL: M13 Creación de empresas, M31 Marketing.

Nowadays, it is more likely to follow a healthy lifestyle, which includes a balanced diet. It is possible to observe this lifestyle change on fizzy drinks that are being swapped for less processed fizzy drinks. In this context, a new business plan based on kombucha has risen up to cover the market needs. Kombucha is a fermented drink from tea, so it fits the healthy requirements. The present study analyse that context and how face risk and take opportunities from this market, taking into consideration the core competencies required to take advantage of kombucha's influence. Lastly, it has been made an estimate of the costs that would be faced at the beginning of the economic activity and how to optimize the production in order to start making profit.

ÍNDICE

1. RESUMEN DEL TRABAJO	2
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.....	6
4. DELIMITACIÓN DEL NEGOCIO.....	7
4.1 Justificación del negocio	8
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	11
5.1 Análisis PESTEL.....	11
5.1.1 Político-Legal.....	12
5.1.2 Económico	12
5.1.3 Social.....	14
5.1.4 Tecnológico	15
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	16
6.1 Análisis del sector.....	16
6.1.1 Modelo Abell.....	16
6.1.2 Variables complementarias.....	16
6.1.3 Las 5 fuerzas de Porter	18
6.2 Análisis de la competencia en España.....	23
7. ANÁLISIS INTERNO	28
7.1 Estructura legal.....	28
7.1.1 Patentes y reglamentos.....	28
7.1.2 Forma jurídica	30
7.1.3 Trámites para la constitución de la empresa	31
7.1.4 Trámites para la puesta en marcha de la empresa.....	32
7.2 Instalaciones	33
7.3 Recursos Humanos	35
8. DAFO	36
8.1 Fortalezas	36
8.2 Debilidades	37
8.3 Amenazas.....	38
8.4 Oportunidades	38
9. PLAN DE MARKETING	40
9.1 Misión, visión y valores	40
9.2 Posicionamiento estratégico	41
9.3 Buyer persona.....	42
9.4 Marketing Mix	42

9.4.1	Distribución.....	42
9.4.2	Producto.....	42
9.4.3	Precio	44
9.4.4	Comunicación.....	45
10.	PLAN FINANCIERO	47
10.1	Plan de Financiación	47
10.2	Plan de Inversión.....	48
10.3	Costes Fijos	49
10.4	Costes Variables.....	52
10.5	Punto de equilibrio.....	52
11.	CONCLUSIONES.....	55
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	ANEXO I. Historia y beneficios de la kombucha.....	65
	Historia.....	65
	Beneficios.....	66
	ANEXO II. Estrategia SEO y SEM	66
	ANEXO III. Entrevista a Kampanera	71

2. INTRODUCCIÓN

La iniciativa de dar forma a un plan de emprendimiento surge de evaluar el mercado laboral y apreciar las dificultades que hay para recurrir a un puesto de trabajo, esto hizo pensar en alternativas para encontrar un empleo en el que poner en práctica lo aprendido en estos años de enseñanza, y surgió plantear la que sería una estrategia empresarial orientada a la venta de una bebida fermentada.

El primer acercamiento que tuve a la kombucha fue de la mano de una amiga, quien me comentó que iba a empezar a trabajar en el departamento de control y análisis de una kombuchería. Después, probé la bebida y constaté que además de ser un refresco sano, era agradable al gusto. De esta forma comenzó la idea de planificar el que sería un pequeño negocio orientado a su fabricación y venta.

Considero que es una bebida que tiene potencial de crecimiento, por una sociedad concienciada con los hábitos de vida saludable y que aún no está siendo explotada masivamente en España, por lo que se presenta una buena oportunidad para emprender.

El lugar escogido para ser punto de partida ha sido Valladolid. Una ciudad comprometida con la gastronomía, innovadora y con una red de transportes bien comunicada con el resto de las principales ciudades de España.

Se ha identificado al público objetivo para ofrecerle un producto según sus expectativas y necesidades, analizando previamente un entorno que está continuamente cambiando, así como unos competidores que, aunque son minoritarios, alguno de ellos tiene un posicionamiento marcado. Para orientar la empresa, se ha diseñado un plan de marketing definiendo sus objetivos, las 4Ps y el posicionamiento buscado.

La crisis sanitaria por la que recientemente se ha pasado, ha puesto de manifiesto la importancia de tener presencia en Internet y la funcionalidad que aporta una tienda online, por lo que implementar una serie de estrategias de marketing digital orientadas a aumentar el tráfico en la página web, es una alternativa a valorar por todas las empresas, tanto las ya creadas como las que

comienzan su actividad. Esto, ha motivado implantar una estrategia de marketing digital para llegar a los futuros clientes.

El objetivo principal es desarrollar un documento escrito en el que se recojan las condiciones en las que se va a desarrollar la idea, en el que se incluirán, las características del sector, la tendencia que sigue el producto, la competencia existente y el tipo de cliente hacia el que se orienta.

Este objetivo se divide en otros secundarios que completan el propósito de la idea inicial:

- Detectar las amenazas y los riesgos a los que se enfrentaría la puesta en marcha de este proyecto, para evitar incurrir en costes monetarios superfluos y de tiempo.
- Considerar las formas jurídicas que propone el derecho español para elegir aquella que mejor se adapte a las necesidades y estructura de la nueva formación.
- Recrear un producto que el mercado perciba como diferente y mejorado frente a las alternativas a las que se tiene alcance, sugiriendo planes para posicionar a una marca de reciente creación.
- Mostrar el número de unidades necesarias que se deben producir para cubrir la suma de los costes fijos y variables. Para estimar así, la cantidad de ventas que se deben elaborar para no incurrir en pérdidas.

3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación llevada a cabo sobre el sector de la kombucha se ha basado en referencias bibliográficas para justificar con datos, el análisis del mercado y su proyección para el futuro.

Una vez recogida la información, se ha interpretado valiéndose de herramientas estratégicas, como el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter o la matriz DAFO, con el objetivo de apoyarse en estos instrumentos para, una vez evaluados sus resultados, tomar decisiones estratégicas.

Se han visto involucradas en la presentación de este trabajo personas especializadas en esta bebida, con la que previamente han tratado en empresas

privadas en el área de producción y control de calidad, aportándome un perfil técnico más elaborado. Al igual que la entrevista realizada a una empresa que está comenzando a gestionar su elaboración de este mismo producto, con ello conseguí una versión más realista de la puesta en marcha de un negocio y me aportaron más conocimientos sobre este fermentado y su elaboración.

Todo ello se ha combinado con la observación de su consumo en personas cercanas, preguntando sobre si consumirían este tipo de bebida y viendo sus reacciones en aquellas que la probaban por primera vez.

4. DELIMITACIÓN DEL NEGOCIO

La kombucha es té fermentado que se toma en frío y se engloba dentro de los alimentos con propiedades saludables al recibir un mínimo de procesamiento industrial (Reafooding, 2017).

Los ingredientes principales son agua, té, azúcar, y una simbiosis de bacterias y levaduras con consistencia gelatinosa, que llevan el nombre de SCOBY (Symbiotic Culture Of Bacteria and Yeast), aportando estos microorganismos la cualidad de alimento probiótico. El proceso de fermentación dura entorno a un mes y se obtiene de este proceso, un líquido con ligeras burbujas (Vázquez, 2021).

Cuando acaba el proceso de fermentación, es apto para su consumo, aunque secundariamente se le puede añadir condimentos para aportar sabores diferentes, que van desde frutas como el coco o piña hasta flores y especias como el jengibre. Las combinaciones son infinitas al ser un líquido versátil que acepta todo tipo de suplementos.

Como consecuencia de la fermentación, se genera una pequeña proporción de alcohol que varía entre un 0,3% y un 1%, es uno de los puntos críticos que hay que controlar en el proceso de fabricación (Kombucha La Valiente, 2021).

Con todo ello, se consigue una bebida identificada por un sabor dulce a la vez que ácido, variando los matices de su sabor según los tipos de materia primas que se utilicen para su elaboración y contiene burbujas, aunque también se puede añadir gas carbónico para potenciar este atributo (Castillejo, 2019).

Para conocer más sobre la kombucha, concretamente sobre su origen y sus beneficios, se explican detalladamente en el [Anexo I](#).

4.1 Justificación del negocio

Se ha propuesto a la kombucha como idea de negocio al ser una alternativa vegana y sin gluten, por lo que se amplía también, hacia un público que sigue estas dietas.

Esta bebida ha comenzado a suscitar especial interés tras aumentar la preocupación por mantener una vida sana, y concretamente por priorizar los alimentos naturales entre la sociedad española (Baldi, 2020).

Según el Barómetro FOOD y la encuesta que realizó en 2020 sobre hábitos de alimentación y el impacto que produjo el Covid-19 en nuestra dieta, se extrajo que alrededor del 80% de la muestra se preocupa más por su nutrición que antes de la pandemia, optando por alimentos menos procesados industrialmente. El 89% prefiere pedir en los restaurantes opciones sanas, y al ser la kombucha un sustituto a los refrescos azucarados y al alcohol, se crea un escenario favorable también en el canal HORECA (Mañez, 2021).

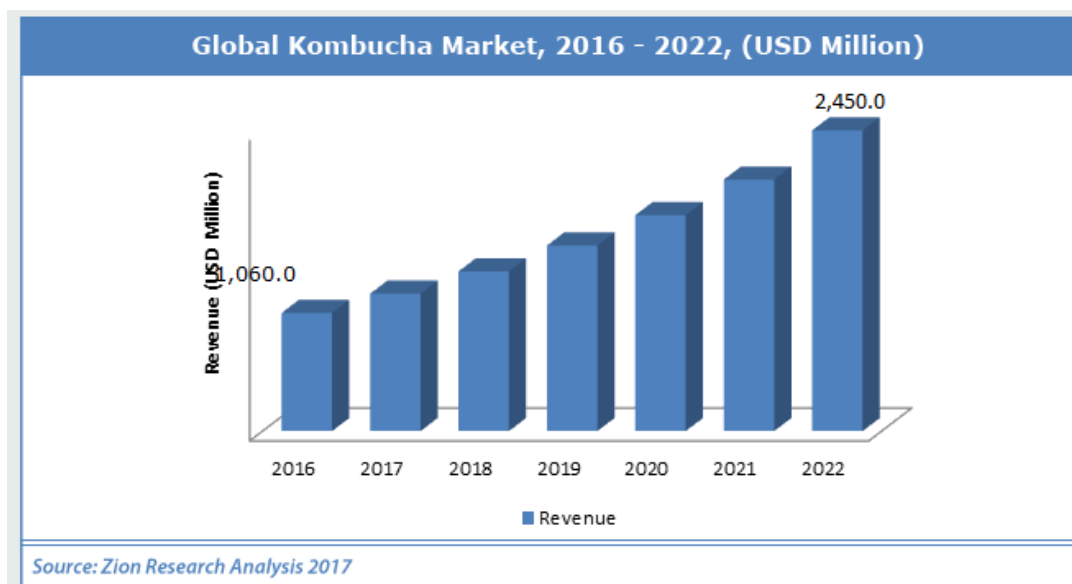
El informe proveniente de IRI Group, especializada en investigación de mercado y big data recogido en mayo de 2021, muestra como en España las ventas de esta bebida han llegado a los 4,2 millones de euros. En comparación con el análisis que hicieron en septiembre de 2020, es decir, apenas 7 meses antes, la cifra de ventas ha aumentado el doble, al tener en este año un resultado cercano a los 2,1 millones. En esta investigación, solo se han tenido en cuenta la distribución en las grandes superficies, omitiendo las ventas en otros canales, como el comercio electrónico, el HORECA y las tiendas especializadas, por lo que esta cifra es aún mayor (Interempresas, 2021).

La presencia de competidores en el mercado es aún minoritaria, destacando en marcas nacionales Komvida, Flas&Kale o Vitae y otras internacionales como Capitan Kombucha o Carpe Diem Finest Fingerfood, pero a excepción de la primera mencionada, el resto tiene unas cifras de ventas inferiores a los 400.000€ (Interempresas, 2021).

En otros países como Estados Unidos o Reino Unido, es un producto arraigado que cuenta con más adeptos, estando presente en los lineales de los comercios minoristas e incluso se han originado establecimientos dedicados en exclusiva a la kombucha. Concretamente Norte América es el lugar en el que se consume más, acaparando el 39,4% de las ventas totales de este fermentado. Destacan también los países asiáticos China e India, lugares donde tradicionalmente se consumía. (Hi Retail, 2020) (Revista Aral, 2020) (Te de Kombucha, s.f.)

Según las investigaciones realizadas por Zion Market Research, se estima que para el 2022 se obtengan unos ingresos globales derivados de su venta de 2.500 millones de dólares, representando un mercado en expansión (Research, 2017).

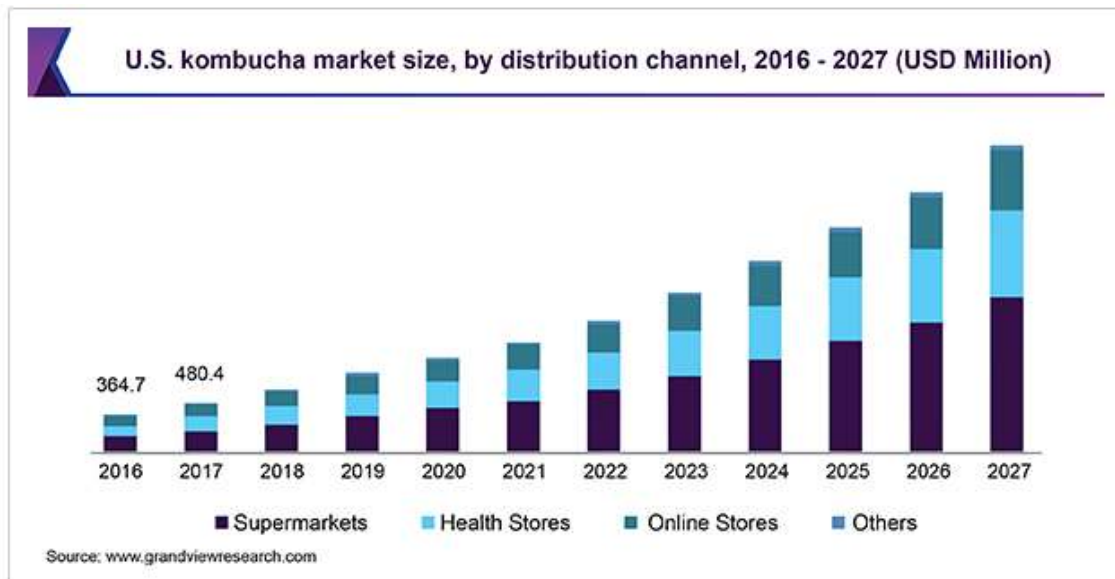
Gráfico 1. Mercado global de la kombucha, 2016-2022



Fuente: Zion Market Research

Otro estudio creado por Grand View Research Inc muestra la previsión del valor de mercado que tendrá para el 2024. Se espera que siga en aumento y duplique cada dos años su valor (Grand View Research, 2020).

Gráfico 2. Tamaño del mercado de la kombucha en EEUU, según el canal de distribución



Fuente: Grand View Research

Los principales canales de distribución a través de los cuales se puede acceder a adquirir esta bebida son en las grandes superficies, en las tiendas online de los propios fabricantes o Marketplace y en herbolarios o tiendas ecológicas, tanto en España como en el resto del mundo. El supermercado es el formato preferido por los consumidores para hacer sus compras de este líquido, acumulando 72 millones de litros vendidos en 2019 (Grand View Research, 2020).

Se prevé que sigan teniendo mayor importancia los supermercados, aunque previsiblemente ganará cuota de mercado en los próximos años los minoristas de tiendas ecológicas o similares.

En cuanto a su demanda, su tendencia es creciente al darse cada vez un mayor interés por alejarse tanto de las bebidas carbonatadas convencionales como de los zumos azucarados y derivados, así como de priorizar los alimentos con menos calorías y menor procesamiento industrial. Se le añade el que los fabricantes innovan con los ingredientes secundarios creando una gama de sabores cada vez más variada, llegando a todo tipo de gustos. Otro factor a favor para las empresas y de cara al precio final, es que está libre del impuesto sobre las bebidas azucaradas, al no considerarse como tal por su bajo contenido en esta sustancia (Grand View Research, 2020).

Gracias a la inversión en I+D+i que realizan las empresas kombucheras, se reduce el tiempo de elaboración ya que se incorporan en su proceso productivo, mejoras técnicas en el laboratorio en la fase de fermentación, mejorando el producto final y acelerando la puesta en el mercado (Grand View Research, 2020).

Por todo ello, se ha considerado a la kombucha como una producto en expansión tanto de forma global como en el mercado español, con interés por parte de la sociedad española y con una competencia reducida. Resultando un producto atractivo para un análisis más detallado y para la propuesta de la creación de una empresa destinada a su fabricación y comercialización.

Se comenzará explicando el entorno general o macroentorno, para después continuar con el específico o microentorno. A continuación, se analizará el análisis interno de “Arte Con K”, nombre referenciado al nuevo negocio que se propone, para después continuar con la matriz DAFO, un plan de marketing y finalizar con el plan de viabilidad y unas conclusiones.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

La influencia de variables externas afectan al rendimiento de la actividad que se ejecutará. Enunciarlas y detallar la magnitud de su importancia en el pasado es relevante para proyectar su evolución en el futuro. Por este motivo, a continuación, se procederá a definir el análisis PESTEL (Castro, 2016).

5.1 Análisis PESTEL

El objetivo de este análisis es obtener una información más detallada sobre el entorno que rodea al sector, delimitando la zona geográfica de actuación para anticiparse y programar estrategias competitivas con las que conseguir la sostenibilidad en un mercado cambiante.

En adelante, se explicarán los factores político-legales, económico, social y tecnológico.

5.1.1 Político-Legal

Para hacer frente a los problemas medioambientales, el 21 de mayo de 2021 se ha publicado en el Boletín Oficial del Estado, la Ley 7/2021 de cambio climático y transición energética. La finalidad principal es cumplir con los objetivos marcados en el Acuerdo de París celebrado en 2015 para hacer frente a las amenazas medioambientales. Se promueve la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono, en la cual las empresas inviertan en mejoras sostenibles, como recurrir a las energías renovables para cubrir su gasto energético.

En el periodo de un año a partir de la publicación de la ley, se plasmarán los sectores obligados a llevar a cabo tales objetivos. Deberán cumplimentar un documento en el que se recojan los datos asociados al impacto que genera su actividad en el medio natural y presentarán un plan, con acciones que sirvan para disminuir su impacto nocivo, según rige el artículo 40 de la citada ley.

A nivel autonómico, concretamente en la comunidad de Castilla y León, la Junta propone subvenciones para apoyar a las empresas de nueva creación a que lleven a cabo su actividad dentro del territorio. Se orientan a sufragar los gastos derivados de la adquisición de bienes materiales e inmateriales y la inversión necesaria para crear una actividad desde el principio. Estas ayudas serán para unos determinados sectores, entre los que se encuentra la fabricación de bebidas (Junta de Castilla y León, 2021).

5.1.2 Económico

Los gastos que han hecho los agentes privados, que incluyen a las personas físicas y jurídicas, para cubrir sus necesidades a partir de la adquisición de bienes finales y servicios, es lo que se denomina **consumo privado** (Galán, 2016).

La influencia negativa que ha tenido la pandemia en factores como el volumen de ingresos ha provocado que esta variable se reduzca en un 12,4%. Aunque para este año 2021, se espera un auge que alcanzará un incremento del 8,8%, según el Banco Central. En la proyección del escenario central y para los dos

siguientes años, se mantendrá esta tendencia alcista, aunque no será tan acusada como consecuencia de la posible estabilidad sanitaria y económica y su repercusión en unos niveles de consumo más regulados (Arce, 2021).

Otro factor que ha provocado la reducción del consumo privado es el **ahorro privado**, el cual ha aumentado durante el pasado año 2020. Viene explicado porque, debido a las restricciones, como la limitación de la movilidad o de aforos en los establecimientos, y por un cambio en el patrón de comportamiento individual, pasando a ser más prudentes ante la inestabilidad, ha fomentado modificar el patrón de las costumbres de ahorro y pasar a acumular más. Esta tendencia puede cambiarse tras superar la coyuntura económica actual y afianzarse la confianza en la economía, reduciendo la parte que se destina al ahorro y recuperando los niveles de gasto. El escenario que se pronostica hasta el 2022 es una disminución del porcentaje de ahorro hasta 2023, año en el que se mantendrá entorno a los 8 puntos de forma constante, situándose la tasa de ahorro en todas las posibles situaciones, por encima de los valores anteriores a la crisis sanitaria (Hernández, 2021) (Arce, 2021).

El **PIB** (Producto Interior Bruto) es el indicador de la riqueza que se crea en un país al medir el conjunto de la producción de bienes y servicios finales que se han elaborado en un año, en una economía (Asobancaria, 2021).

El ejercicio del 2020 cerró con un descenso del 11% y no se espera una recuperación de los valores anteriores a la crisis hasta el 2023, sin embargo, la recuperación sostenida que se está dando en este 2021 apunta a un incremento del PIB a partir del segundo semestre, alcanzando un 6% según las previsiones del Banco de España en su escenario central. Las expectativas para el 2022 vaticinan un ritmo más pausado, entorno el 5% y en 2023 cerca del 2% (Arce, 2021) (El Economista, 2021).

Actores como la vacunación, el progreso del resto de economías y el control sobre la política monetaria, la libre movilidad entre países y con ello la activación del turismo internacional, así como las ayudas europeas como el plan de recuperación llamado "Next Generation", inciden en que se llegue a dar una expansión económica más consolidada y rápida.

5.1.3 Social

La preocupación por cambiar de estilo de vida hacia una en la que se prioricen el ejercicio físico, dormir las horas recomendadas y evitar alimentos que han sufrido un gran procesamiento industrial, son cambios cada vez más habituales entre la sociedad española.

La investigación realizada por Win World Survey en 2019, revelaba que el 65% se interesa por modificar sus hábitos alimenticios hacia unos más saludables, siendo mayor entre el sexo femenino y entre los que superan los 65 años (Borja, 2020).

Este patrón se ha mantenido tras el confinamiento, periodo que ha motivado a recuperar y a aplicar en mayor medida los hábitos dietéticos de la dieta mediterránea y a disminuir entre otros, el consumo de alcohol. Como demuestra el estudio "COVIDlet" de la Universidad de Granada, en más de un 55% de la muestra (Esther Molina-Montes & al, 2021).

La economía circular trata de incentivar la reutilización y la reinserción de los recursos para generar de nuevo productos y servicios para su posterior utilización, de forma que se reduzcan los desperdicios. Tras ello, surgen diferentes modelos de negocio que se benefician de una unión con otros stakeholders, maximizando la eficiencia del proceso productivo y por consiguiente, ahorrando y haciendo uso de una forma más lógica de los recursos. Con ello, obtienen una imagen de compromiso con el medio ambiente al poder reducir su huella de carbono. La multinacional IFS ha contribuido a explicar que para el año 2021, van a adaptarse muchas empresas a este tipo de modelo comercial (Cardozo, 2019) (Europapress, 2021).

Aspectos como el packaging y la forma de gestionar la responsabilidad social de las empresas, son determinantes para muchos consumidores, concretamente 7 de cada 10 son partidarios de que la forma en la que viene protegido el producto, sea respetuosa con el medio ambiente. El 43% aceptaría un precio mayor si con ello reciben envases fabricados con materiales que tengan un mínimo impacto en la naturaleza, queriendo más del 80% que esos materiales sean reciclados y prefiriendo el cartón en el packaging externo en el 73% de los casos. Además

de que el 62% de los consumidores se sienten comprometidos con la contaminación que se genera tras el transporte de los pedidos. Según se expone en el estudio de Aecoc Shopperview llamado *Importancia del embalaje en la entrega del pedido en ecommerce* (Aecoc, 2018).

5.1.4 Tecnológico

El ecommerce ha aumentado su actividad en el 2020 cerca de un 35% a mayores. Ha sido impulsado por la restricción a la movilidad de los ciudadanos, lo que propició visitar las páginas web de las tiendas para realizar sus compras. Para el año 2021, se prevé que se mantenga esta tendencia, aunque no será tan significativo el incremento de sesiones y conversiones a venta. Siendo, los dos sectores en los que se han registrado mayor tráfico la moda y la alimentación. (InfoRetail, 2021)

Otro escenario que cada vez tiene más éxito es el m-commerce. Se trata del comercio que se genera a partir de los dispositivos móviles, medio en el que se ha incrementado la seguridad del pago. Este factor hacía reticentes a los clientes, pero tras salvar este problema se espera que cerca del 50% de las compras online se hagan a través de este medio.

Otra plataforma digital que cada vez tiene mayor relevancia son los Marketplaces. Se sitúan entre las alternativas favoritas para comprar digitalmente. En el caso de Amazon, está formado por pequeños comerciantes que impulsan su negocio a través de esta plataforma en la que ponen en venta sus productos, consiguiendo grandes beneficios como consecuencia de su gran relevancia entre los consumidores y situarse como el líder en este formato comercial (un 16% de la cuota de mercado que se espera para este 2021) (InfoRetail, 2021).

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El microentorno o entorno específico alude al conjunto de factores que tienen influencia sobre las empresas de un sector determinado. Para su investigación se describirá el análisis del sector, en el que se incluirá el modelo Abell, las variables complementarias y las 5 fuerzas de Porter. Se concluirá el apartado con una investigación acerca de la competencia.

6.1 Análisis del sector

6.1.1 Modelo Abell

Función: producción y distribución de kombucha.

Clientes: mayoristas, minoristas y clientes finales.

Tecnología: en masa

6.1.2 Variables complementarias

A continuación, se enfocará la interpretación de las siguientes variables hacia el sector de las bebidas refrescantes a base de té; la kombucha.

Grado de concentración del sector

Como se analizará en el apartado [análisis de la competencia en España](#), una empresa alberga la mayor parte de la cuota de mercado español. El resto de las ventas se reparten entre un número reducido de pequeñas empresas. Estas referencias se traducen en que la industria de la kombucha es concentrada.

Tamaño e importancia del sector

Las bebidas refrescantes han supuesto en el año 2019 para la economía española 3.800 millones de euros respecto al Valor Añadido Bruto, con unas ventas que alcanzaron los 11.700 millones de euros. Dentro de este sector, se encuentra la kombucha aún con una representación minoritaria en esta economía, como se demuestra con el dato que englobaba a toda la categoría de kombucha en 2020, llegando a representar un valor de 2.153.178€. De igual modo, se generaron 1.964,2 millones de litros de bebidas refrescantes en 2020

de los cuales, 301.082 litros pertenecían en ese mismo año, a la kombucha (Orús, 2021) (Cerdeño, 2019) (Financial Food, 2020).

Teniendo en cuenta la demanda creciente de todos ellos en su conjunto, por el cese de estado de alarma y la apertura de la hostelería y particularmente por las expectativas de la kombucha, se pronostica una importancia cada vez mayor (Financial Food, 2020).

Grado de madurez del sector

En España, el sector se encuentra en la fase de crecimiento, justificado por las estadísticas de ventas anteriormente mencionadas, en las que se observaba como se duplicaba el valor de esta variable en un periodo de tiempo muy corto, se esclarece por ende que haya más compradores interesados. En la parte de la oferta, los competidores, aunque aún son escasos empiezan a surgir y a reclamar una posición en el mercado. También se ha ampliado la red de distribución, ya que se puede conseguir no solo en tiendas especializada o herbolarios donde inicialmente se encontraban, sino ahora también en grandes superficies.

Globalización del sector

Esta bebida milenaria está presente desde hace varias décadas entre los consumidores del resto del mundo, surgiendo multitud de empresas en los mercados internacionales, aunque en España está comenzando a tener mayor renombre desde hace un lustro.

La globalización está poco desarrollada al tener la posibilidad de elegir entre diferentes sabores según la demanda de cada zona geográfica, por lo que no hay una estandarización fijada a nivel mundial. Hay que valorar el hecho de que las empresas actúan a nivel internacional, aunque con una adaptación previa, pero la demanda tiene libre acceso a estos bienes.

6.1.3 Las 5 fuerzas de Porter

En este apartado se identificará la estructura del mercado para extraer conclusiones sobre la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector y por ende, su atracción para entrar en él. Para ello, se analizarán las 5 fuerzas de Porter.

6.1.3.1 Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Primero, se procederá a analizar el atractivo del sector para determinar la conveniencia de introducirse en él.

- Crecimiento esperado

La oferta nacional de estos productos aún es mínima, particularmente en Castilla y León, por tanto, no hay una rivalidad empresarial que dificulte la entrada de otras empresas. La mejora de la economía una vez superada la crisis provocada por el Covid-19 y percibiendo una demanda creciente, favorecerá a que más emprendedores se lancen a crear una empresa en este sector.

Con la información recogida por Grand View Research, se extrae la previsión de que la industria de la kombucha duplique su valor de mercado todos los años hasta el 2024 en todo el mundo. En España, en siete meses, las ventas se han doblado, creciendo de 2 millones a 4 millones, por tanto, las previsiones para este mercado concreto son aún mayores, estimando un aumento anual del 30% (Grand View Research, 2020).

Con estos datos tan destacables, se plantea un escenario a medio plazo favorable, en el que, si se sigue trabajando en dar a conocer los aspectos beneficiosos de esta bebida y consigue generarse una lealtad asociada al sabor y textura, habrá un consumo que irá más allá de seguir la tendencia “healthy” y se generalizará su presencia en el canal HORECA así como en los establecimientos donde compra el consumidor final, consolidando su atractivo.

- Rentabilidad económica

Las condiciones que se plantean actualmente en el sector de la kombucha especifican la etapa del ciclo de vida en la que está inmersa.

Según muestras las estadísticas ya mencionadas, las ventas se duplican en un periodo de tiempo muy corto y esto explica que haya más compradores interesados. Los competidores, aunque aún escasos, empiezan a surgir. Se puede conseguir ya no solo en tiendas especializada o herbolarios, donde inicialmente se encontraban sino en grandes superficies. Todo esto explica que se encuentre en un fase de crecimiento, donde la rentabilidad es positiva.

La ausencia de datos relativos a la rentabilidad económica implica no tener una referencia del atractivo del sector más concreta, pero se pronostica un valor aproximado del 10%.

A continuación se explicarán las barreras a la entrada a las que se enfrentaría una nueva empresa en este sector.

Valor absoluto de los costes

Las empresas que existen a nivel nacional no cuentan con un periodo muy longevo de antigüedad, por lo que el efecto experiencia no supone una barrera que tengan que sortear las que comienzan.

El conocimiento y el tiempo dedicado a la experimentación con la parte química hasta dar con las cantidades y el tiempo de fermentación óptimo, sí que condiciona a que tengan una mayor ventaja aquellas que comenzaron con antelación. Por tanto, el “know how” es relevante y es necesario contar con profesionales para llevar la parte técnica y de laboratorio de la forma más eficaz, para sortear esta barrera lo más pronto posible.

Se cuenta con una gran amplitud de proveedores a nivel nacional y global que pueden surtir a la nueva formación, por tanto, no existe necesidad de ofrecer un precio superior a la competencia para adquirir los insumos.

Diferenciación

No hay diferencias claras entre las marcas análogas ya que no se registran disparidades técnicas entre ellas, exceptuando los sabores que pueden variar al proponer mezclas que aporten sensaciones distintas.

Acceso a los canales de distribución

Los canales de distribución que utilizan son el online y el retail. En este último se debe negociar con los distribuidores para acceder a los lineales, aunque como la kombucha propuesta estará pasteurizada, no necesitará de un frío constante, no siendo necesaria la refrigeración ni la competición por los lineales de la zona fría en el comercio minorista, más escasos y de mayor coste para la marca.

En cuanto al online, los usuarios prefieren cada vez más este medio. La investigación llevada a cabo por Astound Commerce pronostica para este 2021 que el gasto llegará a los 900€ de media en el comercio digital, siendo las principales compras en alimentación y moda. Por parte de la competencia, el posicionamiento pagado es escaso, habiendo un único competidor cuando se realizan búsquedas exactas y relacionadas con la palabra "kombucha". De forma orgánica, los resultados principales están estructurados en blogs de carácter informativo y la página web de Komvida, es de los pocos resultados que están enfocadas a venta y aparecen en la primera página (Ortiz, 2021).

6.1.3.2 Productos sustitutivos

Los productos que cubren la misma necesidad que la kombucha suponen la amenaza sustitutiva. El sector en el que opera se enfoca dentro de la alimentación, perteneciendo al mercado de las bebidas no alcohólicas.

Hay que considerar que su distribución abarca desde restaurantes, bares o cafeterías hasta establecimientos comerciales específicos, entre los que se encuentran tiendas ecológicas o de té pasando por las grandes superficies. También se incluye el que el proceso se puede hacer artesanalmente en casa. Por lo que es fácil encontrar una alternativa ante la oferta tan variada de productos y ante la rotación de los consumidores por pedir cada vez que acuden a establecimientos de ocio una bebida diferente. El coste de cambio es bajo.

Se diferencian dos grupos dentro de los sustitutivos, en el primero de ellos se recogen las bebidas refrescantes en las que se distinguen diferencias según su composición en cuanto al azúcar, cafeína o gas. Todas ellas se caracterizan por no contener alcohol y cumplen la función de hidratar, como sería el caso de los refrescos azucarados, el café, té, el agua, la horchata, los cócteles, los zumos,

la sidra, los batidos y los granizados. Su precio es en la mayor parte de los casos menor, y se puede disponer de ellas con facilidad.

En el segundo grupo, se encuentran los alimentos que también se caracterizan por ser fermentados y probióticos, como serían el yogurt y el kéfir. De la misma forma que la kombucha, cubrirían la necesidad de alimentación saludable con propiedades beneficiosas para la digestión.

Por todo ello, la amenaza de sustitución se considera alta y es uno de los factores que no se puede descuidar.

6.1.3.3 Poder de negociación de proveedores

El insumo principal es el té. Procede en más de la mitad de la producción mundial del té verde y negro de China e India respectivamente, y estas son las variedades más comunes para la elaboración de kombucha. Al ser un cultivo muy extendido hay multitud de empresas especializadas en este sector a escala mundial, por lo que los proveedores van a tener un poder de negociación bajo al poder elegir entre muchas opciones de mayoristas de té (Casamytea, 2020).

Si reducimos la localización a España, dado que la climatología no es la idónea para que se desarrolle esta planta, no hay muchas explotaciones dedicadas a su cultivo. Las pocas que hay se localizan en Galicia, siendo la compañía Orballo la más representativa. Por tanto, a nivel nacional sí que existe poder de negociación por parte del proveedor más necesario (Cabrero, 2019).

La mezcla de bacterias y hongos, al irse regenerando sola con la aportación de té y del azúcar, no es necesaria de la intervención de otra empresa para que nos provea (Sabores, 2019).

Los ingredientes añadidos como son las frutas, varían según el sabor final que se quiera conseguir. Esta bebida tiene la peculiaridad de que, con ella, se puede experimentar el añadir diversos ingredientes adicionales y teniendo en cuenta que actualmente no hay una variante con alguna fruta o especia concreta altamente demandada por el mercado, no existe un alto poder de negociación por parte de estos proveedores.

6.1.3.4 Poder de negociación de clientes

Se entiende como clientes a los distribuidores. Por un lado, se hallan los detallistas especializados, es el caso de las tiendas de té y ecológicas. Por otro lado, los supermercados, hipermercados, establecimientos de descuento o grandes superficies, entre otros, y son los que mayormente distribuyen esta bebida. También, aunque es menos relevante la facturación que se hace por este canal, está el online, en el que el consumidor final sin intermediarios contacta a través de la página web de la fábrica de kombucha y se hace con ella.

Al tener un gran variedad de productos sustitutivos, no ser un producto comúnmente consumido y son los minorista ya sean especializados o no, quienes cubren mayoritariamente la distribución de este bien y realizan las compras en gran volumen, es decir, los más representativos en cuanto a ventas, se concluye que el poder de negociación que tienen los clientes es elevado.

6.1.3.5 Grado de rivalidad de los competidores actuales

La actividad principal está en manos de una sola empresa, pero el resto de competidores están dispersos y tratan de conseguir el máximo número de clientes a través de una imagen de marca llamativa, mejorando la calidad en su producto final y tratando de conseguir acuerdos para aparecer en los lineales de los establecimientos en los que hacen la compra los consumidores.

Número de competidores

La intensidad competitiva es mayor en el ámbito nacional que en el autonómico, además hay un desequilibrio entre quién consigue al número más importantes de clientes frente al resto. Trae como consecuencia, una ventaja para posicionarse en un mercado en el que aún no hay una competencia fuerte marcada con una intensidad competitiva de nivel bajo.

Velocidad de crecimiento del sector

Como se ha estudiado con anterioridad, el crecimiento es prolongado en la previsión que se ha realizado para dentro de unos años y al tener una demanda en aumento, se incrementa la velocidad de crecimiento, características que se relacionan con una fase de ciclo de vida del producto de crecimiento.

Diferenciación

Para diferenciarse, las marcas ofrecen una variedad de combinaciones de ingredientes con los que consiguen un sabor vinculado a cada una de ellas. También, elaboran una imagen de marca atractiva acompañada muchas de ellas, con un posicionamiento en el que prevalecen unos valores acordes a los principios de la sociedad actual.

Costes fijos

Las instalaciones repercuten la mayor parte de los costes fijos. En el caso que se propone, el desembolso relativo al edificio en el que se ubicará la sede física será más reducido, el motivo es porque se propone situarse en un complejo de artesanos, con mayores facilidades. Se detallará con más exactitud en el apartado de [Instalaciones](#).

Por la parte de la maquinaria involucrada en el desarrollo del producto, tampoco es necesaria una gran cantidad ni que sea especializada. Por tanto, no se contraen unos costes elevados en general, reduciéndose la intensidad competitiva.

Barreras a la salida

La diversificación de algunas empresas, como la de Pharmadus Botinacals que se dedicaba inicialmente a la comercialización de infusiones para ahora adentrarse en este otro mercado, conlleva unas sinergias con las que no puede competir una compañía de nueva creación.

6.2 Análisis de la competencia en España

Identificar al resto de las empresas con una actividad de producción y venta similar a la planteada es útil para percatarse de sus puntos fuertes y débiles, sirviendo de inspiración para incorporar estrategias que han puesto en práctica y han funcionado, así como interpretar cuáles serán sus estrategias futuras.

La kombucha está haciéndose un hueco en las preferencias de los consumidores españoles, tras el repunte que ha causado el período de confinamiento y el cambio que este ha suscitado entorno a comer de forma más sana, asociándose a la kombucha con este estilo de vida.

Una de las empresas referentes en el sector dentro del mercado nacional, es Komvida Organic Kombucha. Su historia comienza cuando una de las fundadoras, Beatriz, descubrió lo que en hoy en día sería el producto con el que trabajaría, tras un viaje por diferentes lugares del mundo, conociendo por primera vez en California este probiótico. A su vuelta a España compartió la idea con su amiga Nuria, ingeniera química y junto a la madre de Beatriz, experimentaron con las que serían las primeras pruebas artesanales de este refresco. Decidieron que sus instalaciones estarían ubicadas en el pueblo pacense de Frenejal de la Sierra, lugar natal de ambas socias. En 2017 dieron con las cantidades exactas de los ingredientes así como con los tiempos y forma de elaboración óptimos. Fue entonces cuando registraron a la empresa y comenzaron a distribuir las primeras botellas de Komvida (Etheria Magazine, 2020).

Han conseguido dar a conocer y crear la necesidad de consumir esta bebida en un país, que no contaba anteriormente con un hábito entorno a ella. Tanto es así, que durante el periodo en el que se ha confinado en sus viviendas a la población, Komvida registraba 100 encargos diarios. Ante este volumen de pedidos, planean aumentar las instalaciones para cumplir con este crecimiento de la demanda y la previsible que tendrán en un futuro (Bolsamanía, 2021).

En la actualidad tienen presencia en alrededor de 5000 puntos de venta, dato que seguirá aumentando si se mantiene la tendencia creciente al aumentar en un año, un 90% su presencia en los comercios, apostando por incrementar este dato también en el sector Horeca y mejorar la experiencia del usuario en su propia página web para conseguir más ventas a través de este canal. (Bolsamanía, 2021)

Su estrategia de distribución se basó al principio en tiendas ecológicas o aquellas que vendían productos naturales, pero ante el incipiente éxito e interés por esta bebida, ampliaron la distribución hasta que consiguieron llegar a las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, como Carrefour, Alcampo o El Corte Inglés. Ahora no solo comercializan en las tiendas minoristas de alimentación, sino que también han impulsado su proyecto hacia operadores de restaurantes y cafeterías, como Aalsea Europa, Foodbox o Le Manon (Revista Aral, 2020).

La última innovación ha sido la inauguración de una *flagship* en el barrio de Salamanca, en Madrid para atraer al público a un lugar en el que la kombucha es la protagonista. Este “buque insignia” como se traduce, es un espacio orientado a crear un entorno interactivo y destacado para el cliente quedando la función comercial relegada a un segundo plano, en él se representa la imagen de la marca con un diseño interior cuidado y ubicado como es el caso, en una zona comercial. De esta forma se han convertido en las pioneras de este tipo de comercio de toda Europa para esta bebida. En este punto de venta, se puede adquirir tanto en las típicas botellas como a granel si se dispone de un recipiente propio para su envasado, también se da la posibilidad de probarla allí mismo. Otras de las experiencias que aporta esta tienda física son las charlas en las que informan de la filosofía de la empresa, del proceso de elaboración y también tratan temas ligados a la kombucha como la nutrición o la sostenibilidad, para aportar valor a todo aquel que se acerque (Galafate, 2021) (Hernández N. , 2021).

En estos 4 años de vida han conseguido ser líderes en el mercado de la kombucha con más de un 73% de la cuota de mercado en 2021 (Interempresas, 2021).

A lo largo del 2021 tienen como objetivos internacionales expandirse aún más en los países que ya lo hacen, como son Portugal, República Checa, Hungría, Panamá, EEUU y alcanzar otros como Francia y Eslovaquia, pero su principal meta continúa siendo afianzarse en España y conseguir un total de 20 millones de unidades vendidas al final del año mencionado (Etheria Magazine, 2020) (Interempresas, 2021).

Los puntos clave que definen a esta compañía se basan en:

- Desarrollo local al ubicarse en el pueblo natal de las fundadoras, Frenegal de la Sierra en la provincia de Badajoz y no optar por economías de escala. (Revista Aral, 2020)
- Igualdad de género, al contratar a trabajadoras del municipio, representando las mujeres un 84% de la plantilla (Galafate, 2021).

- Cuidan la elección de las materias primas, priorizando la calidad en el resultado final (Revista Aral, 2020).
- Apuestan por el emprendimiento y el esfuerzo, al hacer experimentos hasta que encontraron con la fórmula que mejor encajaba y por superarse en situaciones adversas al crear el nuevo local en plena pandemia.
- Están en continua expansión al crear diferentes combinaciones de sabores y por colaborar con diferentes personas, como es el caso de los cócteles que han elaborado con la participación del movimiento RealFooding, lo que les ha permitido difundirse en una comunidad asociada a comer de forma sana. Otro ejemplo ha surgido tras la unión que han realizado con la coctelería “La Tuerta Funky Castizo” (Palomo, 2020).
- Se definen como una marca “artesanal que apuesta por ingredientes ecológicos” priorizando con ello un resultado óptimo entorno a los beneficios que aporta. También se preocupan por el impacto en el medio ambiente ya que sus envases son de vidrio y no de plástico (Bolsamanía, 2021).
- La Responsabilidad Social Corporativa es otro de los puntos que trabajan. Colaboran con la Fundación Luzón, organización dedicada al cuidado de las personas con ELA y a la investigación sobre esta enfermedad. Con Inspiring Girls, iniciativa creada para dar visibilidad al trabajo de mujeres entre las niñas en edad escolar, para que les sirvan de inspiración y aspiren a un futuro laboral más ambicioso. Por último, con la Fundación Aladina, creada para ayudar a los niños con cáncer (Álvarez, 2021).
- La estrategia de comunicación es cercana, al promocionar su producto con imágenes de las propias creadoras y compartir las fotos de sus clientes con los envases de la marca. Utilizan tanto colaboraciones pagadas con creadores de contenido en el caso de Instagram y Facebook, como recomendaciones orgánicas. Periódicamente realizan retos para incentivar a su consumo, a la vez que publican contenido informativo.

- Mantienen una estrategia de SEM, es decir, anuncios pagados que aparecen en el buscador de Google cuando se realizan búsquedas relacionadas con la kombucha.
- Cuentan con la certificación IFS, la cual garantiza que se ha realizado una evaluación de los productos que se fabrican, asegurando la calidad de los insumos que se procesan y cumpliendo los requisitos de seguridad alimentaria de acuerdo a la legislación vigente. Sin embargo, otras fábricas dedicadas al mismo bien no lo tienen (Aenor, s.f.).

Entre el resto de pequeños competidores, no hay una rivalidad latente, encaminan sus acciones a hacer frente a las empresas multinacionales productoras de bebidas refrescantes con gran contenido de azúcar y conseguir que la kombucha sea popular y se prefiera ante otras opciones. Estas marcas internacionales son Captain Kombucha con sede en Portugal, Voelkel de Alemania o Kevita que pertenece a la compañía de Pepsico (Vázquez, 2021).

Las siguientes marcas más notables hasta la fecha de mayo de 2021 en España han sido Capital Kombucha, marca internacional que pertenece a la compañía Pepsico, con un crecimiento de ventas del 376,6%, aunque se reflejan unas ventas valoradas en 388.639€ frente a los 3.133.546€ de Komvida. Flax&Kale ha sido el tercer competidor con mayores ventas, cercanas a los 300.000 y Vitae Slow Drinks de Barcelona, es la segunda mayor cuota de mercado después de Komvida, alcanzando el 10,1% y teniendo unas ventas que rondan los 163.500€ (Interempresas, 2021).

En Castilla y León, la presencia de kombucherías es limitada. Está entrando a competir una nueva marca llamada Kampanera en la provincia de Valladolid, con la cual se ha contactado y se ha entrevistado a los socios, como se detallará en el [Anexo III](#). Hay otras ya establecidas como Pharmadus Botinacals, laboratorio de León que ha lanzado su propia elaboración de té fermentado o Fuzz-Co en Segovia, con una producción artesanal reducida.

Otra competencia que existe es resultado de la escasa normativa que hay entorno a esta bebida y los ingredientes que la conforman, al poder utilizar variantes y aun así etiquetar al resultado final como kombucha, aunque su

composición no es similar a la receta original ni su proceso de elaboración ha sido similar.

7. ANÁLISIS INTERNO

El siguiente punto a desarrollar después de la investigación del entorno general, del sector en el que se encuadraría la empresa, así como de sus competidores más directos, consistirá en describir la modalidad legal que adquirirá la compañía y los recursos humanos que la conformarán, atendiendo todo ello a su estructura interna.

7.1 Estructura legal

7.1.1 Patentes y reglamentos

Para la fabricación de kombucha, no hay patentes registradas que protejan su producción ya que la combinación de bacterias y levaduras que dan vida a la kombucha, el ingrediente fundamental para su constitución es una simbiosis difícil de formular de la misma manera en más de una ocasión, variando el número de microorganismos que lo conforman e incluso alguna de las especies.

La ley que regula la información a la que debe acceder el consumidor sobre la alimentación, viene recogida en el reglamento 1169/2011. En las etiquetas de los alimentos se deben recoger el nombre, los ingredientes de los que se componen, su cantidad y su aporte nutricional, la fecha de caducidad y los datos referidos a la empresa fabricante que serán su denominación y domicilio fiscal.

Para los alimentos que se contabilicen en la categoría de saludables, aunque no es obligatorio que aparezca en el etiquetado tal denominación, deben cumplir unos requisitos que regula la Unión Europea en el reglamento 1924/2006 para posteriormente, autorizar su uso. En el caso específica de la bebida fermentada de té, no existen autorizaciones y tampoco se han comenzado las gestiones para conseguirlas (Maldita Ciencia, 2021).

Hay que tener en cuenta el Real Decreto 650/2011, de 9 de mayo, en el que se regula a las bebidas refrescantes en materia técnico-sanitaria. Entraría dentro de la categoría “bebidas refrescantes de extractos de frutas, de otros vegetales o

de ambos” justificado por contener una cantidad de alcohol menor al 5% y corresponderse con tal denominación, según califica el artículo 2 de la citada ley.

En el Real Decreto 15/1992, de 17 de enero, se registran las normas para las instalaciones de este tipo de alimento, las condiciones higiénicas que deben reunir, las características de las materias primas y del producto final, así como las condiciones que debe tener el envase, las etiquetas y la forma de efectuarse el transporte.

La forma de distribución principal ha sido la venta online, para ello hay que tener en cuenta una serie de leyes.

Según la ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, en el espacio virtual de la marca debe aparecer información como la denominación de la empresa y los demás datos registrados en el Registro Mercantil. En cuanto a los productos, deben aparecer junto a su precio señalando si está aplicado o no el IVA.

Como existirá la posibilidad de compra online, cuando se realice una venta por este canal, se celebra un contrato electrónico. Para que se tramite de forma correcta, antes el sujeto activo, en este caso la empresa, está sometido a explicar de forma clara y gratuita los pasos para su celebración, aportar los medios técnicos necesarios para detectar los errores de los datos que registre el sujeto pasivo y una vez finalizado el contrato, debe enviarse en las siguientes 24 horas un documento que justifique la compra realizada.

La página web debe incorporar las políticas de cookies, para que una vez que entre el usuario consiente el tratamiento de estas eligiendo el tipo de cookie o se dé la opción de desactivarlas, ya sea a partir de un banner o de un pop-up. Se requiere que se vea al comienzo de la visita de la web y que sea accesible.

El tratamiento de los datos se regula a través de la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales. En ella se articulan los derechos fundamentales a favor de la protección de los datos personales cuando pasan a manos de otras personas ya sean físicas o jurídicas. Para garantizar que se están manipulando de forma legal, es necesaria una organización de la información que se recoge, no solo de los clientes sino también de otros

stakeholders como los proveedores. Una vez que se han recogido los datos y se han organizado, se guardan y se remiten a la Agencia Española de Protección de Datos.

Además, se debe elaborar un apartado que haga referencia a la política de privacidad dentro de la página web para cumplir con la ley. Otros requisitos son el derecho a desistir, como se explica en el artículo 10 de la Ley 22/2007, y las condiciones generales de compra que se recogen en la Ley 7/1998 así como las de compra en las que se debe incluir el precio final incluyendo todos los impuestos y posibles extras, como se recoge en el artículo 7 de la Ley 22/2007. Todos estos apartados se deben mostrar en la página web para información del usuario.

Para seguir las normas a nivel europeo en materia de seguridad y calidad alimentaria, es necesario conseguir la certificación IFS (International Featured Standards). Con esta regulación, se estandarizó el sistema de revisión de la calidad y control de los productos alimentarios que tienen riesgo a contaminarse en el proceso de envasado, como es el caso de la kombucha. Hay que recurrir a una auditoría externa para conseguir tal certificación, pero una vez que se tiene permite ahorrar tiempo entre los proveedores y los fabricantes, al tener un reglamento común y a la hora de exportar, garantiza en otros países la higiene y la correcta gestión del producto, al tener esta certificación una proyección internacional.

7.1.2 Forma jurídica

El derecho español ofrece múltiples elecciones para crear una empresa. Se puede elegir según la personalidad, diferenciando entre personas físicas o jurídicas. En este caso se comenzaría con tres socias. Otro aspecto a destacar es la responsabilidad, en este caso se ha optado por una limitada para no avalar el patrimonio personal y de esta forma, reducir los riesgos.

Gracias al CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) y su aplicación online, se han incorporado las características que se querían, como el número de socios exacto y la responsabilidad que se quería asumir y se han mostrado unos resultados. Una vez que se han comparado las ventajas e

inconvenientes de cada una de ellas y analizado las características, se ha elegido la forma de Sociedad Limitada.

El hecho que ha promovido a elegir esta forma sobre el resto, ha sido que se pueden llevar los trámites de constitución de forma telemática, en la cual se puede elegir la denominación social de forma libre, se disfrutan de mayores descuentos tributarias, existiendo la posibilidad de desgravarse los gastos y se constituye con un capital inicial mínimo de 3.000 euros, aunque para delimitar la inversión inicial se hará una evaluación de los gastos que se detallarán en el apartado del [plan financiero](#).

7.1.3 Trámites para la constitución de la empresa

Para poder iniciar la actividad comercial y constituir la compañía, se deben cumplimentar unos trámites que varían según la forma jurídica elegida. En el caso de una Sociedad Limitada y según describe la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, serán los siguientes:

1. Solicitud de la certificación negativa del nombre de la empresa.

Para obtenerlo, primero hay que dirigirse al Registro Mercantil Central para constatar que no existe ya otra empresa con la denominación que se te pretende registrar. Se puede acceder a la Bolsa de Denominaciones Sociales para iniciar los trámites. Gracias a esta plataforma online perteneciente al Registro Mercantil se puede verificar si hay disponibilidad del nombre inmediatamente. Para solicitarlo, se puede hacer presencialmente en las oficinas, por correo, online o a través de un notario, en todos los casos hay que cumplimentar un formulario en el que se requiere entre otros datos, ordenar hasta cinco propuestas nominativas por preferencia. Una vez cumplimentada toda la documentación con un nombre final, se tiene su propiedad hasta en seis meses, aunque la certificación tiene una validez de tres meses renovables.

2. Solicitud del número de Identificación Fiscal (más adelante NIF)

Se trata de nueve dígitos únicos que representan a cada empresa. Se requiere para cumplimentar acciones en las que haya un intercambio comercial, de dinero

o se contrate a trabajadores. El órgano encargado de la gestión es la Agencia Tributaria.

3. Escritura pública

Con la presencia de un notario, los socios fundadores firmarán la escritura después de registrar la denominación en el Registro Mercantil, confirmando la creación de la nueva sociedad. Una vez cumplimentada y tras enviar una copia a la Agencia Tributaria, el NIF quedará completamente validado.

4. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Este tributo es tramitado por la consejería de Hacienda de las comunidades autónomas, en este caso de Castilla y León. Aunque no tiene efecto de cobro en la fase inicial en la que se constituye cualquier empresa, independientemente de su forma jurídica, sí afecta a los actos jurídicos documentados, debiendo liquidarlo en 30 días después de firmar la escritura.

5. Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

Como en este caso se situará el domicilio social en Valladolid se establece un plazo de dos meses para cumplimentar la inscripción en el Registro Mercantil y con ello se otorgará la capacidad jurídica total. El plazo para formularlo es de dos meses una vez firmada la escritura.

7.1.4 Trámites para la puesta en marcha de la empresa

1. Alta en el censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores en la Agencia Tributaria.

Con anterioridad al inicio de la actividad empresarial, es necesario el certificado electrónico para que, a través a la sede electrónica de la Agencia Tributaria, se cumplimente el modelo 036, el NIF y se aporte la documentación relativa al Impuesto de Actividades Económicas. Con ello, se cumple la declaración censal en la cual se especifica el comienzo de la actividad empresarial.

2. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (aunque quedan exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).

Este tributo afecta tanto a emprendedores individuales como a sociedades que desempeñen una actividad, aunque hay algunas excepciones en el sector primario. De igual forma, se excluyen de su pago las personas jurídicas que tengan un beneficio neto menor a un millón de euros al finalizar el año, como previsiblemente será el caso del nuevo negocio, aunque sí que es de obligado cumplimiento justificar toda actividad llevada a cabo por la empresa.

1 Alta de los socios en los Regímenes de la Seguridad Social

Los que trabajadores, bien sea en la categoría de socio o empleado, se deben registrar como tal en la Seguridad Social y determinar la función laboral que van a acometer. En el caso de los socios que tengan una parte del capital de la empresa y por tanto, poder de decisión y control sobre el negocio, pueden inscribirse como trabajadores a la vez que desempeñan la función de socios. Se deben dirigir a la Tesorería General de la Seguridad Social, en este caso de Valladolid, hasta 60 días antes de comenzar a desarrollar el trabajo.

2 Libros de la empresa

El registro de la contabilidad se llevará a cabo en el libro diario, de inventario y de cuentas anuales y al igual que el libro de actas y de socios deben de legalizarse a través del Registro Mercantil de forma electrónica.

7.2 Instalaciones

Para fomentar el desarrollo rural, facilitar y desarrollar la labor de producción artesanal, consolidar la estructura económica en la provincia de Valladolid e impulsar la innovación, la Diputación de esta provincia creó en 2013 ARTIS, el Centro Provincial de la Artesanía, ubicado en el municipio vallisoletano de Portillo. Se trata de unas instalaciones dotadas de 15 establecimientos individuales para que autónomos o empresas de la zona desarrollen su actividad allí. Se pueden realizar todas las acciones empresariales como fabricar, comercializar, almacenar, vender y también exponer sus elaboraciones a los visitantes.

Cuenta con varias ventajas, como poder aprovechar sinergias con otros artesanos allí instalados, utilizar unas instalaciones ya edificadas en las que hay laboratorios, abarcar una difusión mayor de las elaboraciones al estar dentro de

la Diputación de Valladolid y por tanto, aprovechar las promociones turísticas que gestiona, así como las exposiciones y ferias a las que acude, consiguiendo una comunicación y promoción más amplia.

Los locales en régimen de alquiler cuentan con un tamaño de 90 o 125 metros cuadrados. Están equipados con electricidad, agua, seguridad y conductos de ventilación de gas y humo. También, hay servicios de uso general que incluyen asesoramiento jurídico, servicios administrativos, con zonas comunes entre las que se encuentran un laboratorio para experimentar, almacenes, salas para reuniones y formaciones.

Con el estado de alarma y la reducción de las ventas de las empresas, el órgano gestor de estas instalaciones decidió primero, eliminar la cuota de los alquileres durante todo el periodo en el que se estableció el estado de alerta y después, redujo el alquiler por las instalaciones al 50% desde noviembre de 2020 hasta esa misma fecha un año después para así, ayudar a la economía de las empresas allí instaladas.

Se escogerá el local con un espacio de 90 metros cuadrados y durante los primeros 5 años de actividad, se mantendrán allí las instalaciones.

En los primeros años, hay unos descuentos sobre el precio del alquiler sin tener en cuenta el impuesto del IVA, que ascienden al 50% el primer año y el 25% el segundo año. Por lo que, una vez contactado con el centro y dados los precios para el año vigente, el gasto por el local teniendo en cuenta las bonificaciones y el precio final con el IVA, quedará para los 5 años de la siguiente forma:

	1	2	3	4	5
Anual	1163,05€	1744,57€	2.326,10€	2.326,10€	2.326,10€
Mensual	96,92€	145,38€	193,84€	193,84€	193,84€

En estos precios están incluidos los gastos derivados de la limpieza y conservación de las zonas comunes, a mayores habrá que tener en cuenta los costes por electricidad y fibra.

Para solicitar uno de estos espacios, será necesario aportar documentación a SODEVA (Sociedad Provincial de Desarrollo de Valladolid), según las bases de

adjudicación actualizadas a fecha de 2021 y enviadas tras solicitar la información a la institución. Consistirá en:

- NIF de los socios y de la sociedad
- Fotocopia de las escrituras de constitución de la sociedad
- Declaración que muestre estar al corriente de pago con la Agencia Tributaria, la Seguridad Social y la Diputación de Valladolid
- Plan empresarial, es un documento a disposición de los clientes en la página web.
- Inscripción en el Registro de Artesanos de la JCyL

7.3 Recursos Humanos

Para un funcionamiento eficaz, uno de los aspectos fundamentales son las personas que compondrán el equipo, por ello, un nivel de formación alto y una involucración con el proyecto y motivación por avanzar y tener éxito son elementos a considerar a la hora de formar la parte de recursos humanos de la empresa.

Inicialmente se comenzaría con tres socias. La primera de ellas aportaría la parte técnica. Abarcaría labores relacionadas con la evaluación de los factores que afectan al sabor final de la kombucha, como el control de un nivel de PH adecuado, el grado de acidez y el nivel de alcohol.

La segunda persona se encargaría de la producción, responsabilizándose de que el proceso cumple con las medidas de seguridad, evitando que se contamine y visualizando que las fases de fermentación y maceración se cumplen correctamente.

Por último, la tercera socia se especializaría en la administración y ventas, en el que llevará a cabo el plan de marketing, las finanzas y la negociación con los diferentes stakeholders.

Entre ellas, debe haber una comunicación constante sobre las tareas que realizan, los avances, los problemas y las posibles soluciones que se plantean para tomar las decisiones bajo común acuerdo, al tener a partes iguales una responsabilidad sobre el funcionamiento de la actividad empresarial, asumiendo ser las propietarias y trabajadoras al mismo tiempo.

8. DAFO

La síntesis del análisis interno y externo del nuevo proyecto se aúnan en esta matriz.

Primero, se clasificarán los recursos internos en los que se sobresale y con los que se obtendrá el máximo rendimiento a las oportunidades del mercado. En el lado contrario, se comentarán aquellos puntos en los que se deben aplicar más esfuerzos porque se es más vulnerable. Estas dimensiones, aunque no están específicamente identificadas a lo largo del trabajo, se extraen de los resultados expresados a través del mismo.

Después, se análisis externo en el que se diagnosticarán los agentes del entorno que afectarán al rendimiento empresarial positiva o negativamente, con la consideración de que escapen del control de la empresa.

8.1 Fortalezas

La materia prima con la que se elaboraría, tanto la principal que sería el té como el resto de ingredientes, serían de calidad y provendrían de proveedores locales o nacionales, situándose como una empresa comprometida con la economía de proximidad y que prima los ingredientes cultivados bajo unas condiciones óptimas, antes que un precio menor y una consecuente disminución de sus propiedades beneficiosas.

El envase contendría 750ml de este líquido, optando por una cantidad diferente y poco corriente en esta bebida, diferenciándose con unos sabores originales, pero sin ser disruptivos, por lo que se pueden adaptar mejor a los gustos del público potencial.

Instalarse en un entorno empresarial de artesanos facilitaría el networking y la promoción de la marca sería más amplia al participar en las acciones de fomento empresarial de la Diputación de Valladolid.

Los recursos humanos de esta empresa tienen experiencia en las tareas que se han repartido. Una de ellas, en la parte productiva y de laboratorio al haber trabajado en una empresa en la que se fabricaba este bien y cuenta con

formación especializada en el área bioquímica y biotecnológica. Otra de las socias, tiene conocimientos y experiencia en posicionamiento web tanto en medios propios como pagados y en diseño de páginas web.

Una estrategia de marketing digital previamente planeada, va a permitir posicionarse en los buscadores web de forma orgánica y pagada, destacando la primera, por lo que permitirá ahorrar en costes.

La motivación y la satisfacción de las emprendedoras por llevar a la práctica una idea de negocio en la que se fomenta y fortalece la economía local, y se elabora y divulga un producto saludable.

Para posicionarse como una empresa comprometida con la reutilización de los recursos, se propone convenirse con ganaderos de la zona para aprovechar los desechos de las frutas, plantas y especias, que han participado en el proceso de fabricación y que siguen siendo comestibles para los animales. De igual modo, para tener una imagen respetuosa con el medio ambiente, se sugiere incorporar un packaging de cartón reciclado en el cual irían protegidas las botellas o que los restos del té sirvan como abono para plantas, conviniéndose con viveros de la zona.

8.2 Debilidades

La producción inicial será artesanal, por lo que no permitirá la elaboración en gran volumen, aumentando el riesgo de no abastecer a la demanda.

El hecho de comenzar una empresa nueva sin reconocimiento previo, sin contactos de proveedores ni distribuidores y tampoco cuenta con una red de clientes iniciales muy amplia.

A los 5 años habrá que buscar otro lugar para instalarse y desarrollar todos los análisis de laboratorio en otro lugar (externalizarlos) o bien dedicar una parte de la inversión a equipar a las instalaciones de un laboratorio.

Los recursos económicos son limitados, y teniendo en cuenta la inversión inicial, es previsible que no haya beneficios al final del año.

Se ha concentrado la producción en un tipo de envase y en una cantidad, junto con un número limitado de variedades de sabor al encontrarse la empresa, en una fase inicial. En un futuro, se abrirán nuevas líneas de negocio, sin embargo, la previsión inicial es más limitada.

8.3 Amenazas

La variedad de alternativas y la facilidad para acceder a ellas, así como el desconocimiento de su existencia, determinan un obstáculo para iniciar su consumo.

La crisis suscitada por el Covid-19 replantea la estructura y la forma de distribuir de las empresas. Aunque el escenario económico está comenzando a estabilizarse, aún la situación sanitaria no está controlada pudiendo volver a afectar a la actividad empresarial.

Si se quiere fabricar un producto en su totalidad con materia prima nacional, el té, será el componente básico y este es escaso en España, por tanto, los proveedores tendrán posibilidad de imponer sus condiciones y aumentar el precio, dependiendo además de la climatología y de la posibilidad de que no haya existencias suficientes.

La promulgación de una legislación que contribuya a la transición de un modelo económico en el que los recursos tengan una vida útil más larga, en la que las empresas adapten sus infraestructuras para generar menores residuos y en la que prevalezcan las energías renovables, supone un aspecto relevante a tener en cuenta, al tener que ajustar la existencia de toda empresa a la normativa.

8.4 Oportunidades

En otros países es una bebida arraigada que cuenta con una demanda estabilizada. Estos mercados más maduros pueden servir de base para testear el formato de venta, aprender de sus estrategias y errores, para así, ser más eficaces y salir al mercado con una propuesta mejorada.

En España, su consumo no está muy extendido, aunque cada vez hay un mayor interés por conocer sus beneficios y por elegirla como sustituta a los refrescos habituales.

La competitividad en territorio español se limita a un número reducido de empresas. Una de ellas, es la que mayor relevancia tiene en los canales de distribución y es más notoria para los consumidores. Por lo que, al ser un producto en crecimiento, con una competencia aún distendida, la cual lleva pocos años de vida en el sector y por tanto ha lanzado pocas variedades en un mercado poco saturado, cabe la posibilidad de que coexistan más marcas con notoria importancia.

Los escenarios de marketing digital están poco explotados, concretamente el de la publicidad online por lo que se pueden realizar campañas para aumentar la visibilidad en los buscadores e incentivar la venta a través de este canal, aprovechando el auge del comercio electrónico. También, se puede explotar distribuir en Marketplaces, al ser tiendas online con un gran volumen de transacciones donde se podría encontrar a los clientes potenciales.

Como se elabora principalmente con ingredientes saludables y se pueden elegir variedades ecológicas, cabe la posibilidad de posicionarse como una bebida adaptada a cualquier dieta, con poco índice calórico. También, sigue la línea de los estilos de vida que más se preocupan por incluir en su dieta, alimentos cuyo procesamiento tienen un mínimo impacto en el medio ambiente y a la vez, son beneficiosos para el organismo. De esta forma, se ajusta a los valores y los intereses de la sociedad actual.

En el caso de las subvenciones, aprovechar las ayudas públicas para la creación de nuevos proyectos, es un impulso favorable para las empresas que comienzan su actividad.

Ante las previsiones del consumo privado, se pronostica unos valores superiores a los del año 2020 y una tasa de ahorro menor. Explica que se incentive el gasto, lo que repercute en una reactivación de la economía con un beneficio directo en las empresas que la conforman, fortaleciendo su producción. De la misma forma, los datos relativos al PIB, reflejan una recuperación económica para los próximos años, proyectando un crecimiento sostenido. La tendencia de este indicador implica que se acreciente la actividad económica y con ello, la tasa de desempleo se reduzca al haber más movimiento productivo, lo que conlleva a que la renta per cápita sea también mayor y a que haya más gasto.

9. PLAN DE MARKETING

La introducción en el mercado de una nueva empresa requiere de una planificación previa de los objetivos a lo largo del tiempo, de su posicionamiento buscado y de las características que identificarán al producto en las que se integran las denominadas 4Ps del marketing; distribución, producto, precio y comunicación.

9.1 Misión, visión y valores

Las metas que forman el motivo por el que se constituye la empresa, la evolución que se plantea para la empresa en el tiempo, el posicionamiento buscado para ella, así como los principios éticos que conforman su esencia y cultura, alude a la misión, visión y valores respectivamente.

Misión

El objetivo por el que se constituye la empresa es proponer una bebida alternativa a los tradicionales refrescos azucarados, a través de la fabricación y venta de la kombucha, presentada en varios sabores.

Visión

En el corto plazo, se tratará de posicionar a la nueva compañía resaltando los valores que la identifican, mostrándose como una marca moderna y actualizada. Con todo ello, se tratará de ir ganando clientes a los que les interese seguir probando las novedades.

El pertenecer al sector gastronómico condiciona a que constantemente se evolucione hacia nuevas formas de convencer al consumidor. Es por ello, que la obtención de diferentes variantes del producto ofrecido, fruto del enfoque hacia la investigación y la experimentación, sea una de las metas a medio plazo.

A largo plazo, el objetivo es asegurarse una posición relevante en el mercado español y conseguir una cuota de mercado significativa que haga posicionarse como una de las marcas referentes en kombucha.

Valores

- Natural: sin colorantes, ni añadidos innecesarios que hagan potenciar su sabor o textura.
- Sostenible: Se trabajará con materiales reciclados, tanto el vidrio que conformará las botellas como el cartón que las contendrá para su transporte.
- Contribución a la economía circular: el resto de las frutas utilizadas se ofrecerán a ganaderos de la zona para el consumo animal.
- Superación: en un futuro se plantea evolucionar hacia otros sabores y abrirse hacia otras formas de presentación del producto para llegar a un mayor público.
- Apoyo a la economía de la zona: los proveedores de las materias primas que se añadirán a la fermentación de té para saborizar la muestra, procederán principalmente de Castilla y León.

9.2 Posicionamiento estratégico

Se busca dar forma a un producto que se ha constatado que tiene éxito y potencial de crecimiento a largo plazo, en un mercado que no está saturado de competidores y ante un público que cada vez es más numeroso y que responde ante la oferta de kombucha. No se persigue cubrir una necesidad insatisfecha, un nicho de mercado concreto o sobresalir con cualidades excepcionales, sino de forma sencilla ofrecer un producto que cumple con la función de hidratar y a la vez, de disfrutar con una bebida saludable y agradable al gusto.

Por tanto, el objetivo es ofrecer una bebida con sabores más corrientes para que resulte atractivo a los consumidores que son más escépticos ante la mezcla de sabores y llegar a ese público más tradicional, al cual le prevalece la calidad y la producción artesanal con ingredientes locales.

También, distinguirse por establecerse en el entorno digital con una identidad única, para ocupar en la mente del consumidor una imagen de empresa con personalidad, fiel a sus valores y a la vez cercana y humilde.

9.3 Buyer persona

El público objetivo que tiene una intención mayor sobre la consumición de kombucha, es una persona entre los 25-35 años, es decir, aquellos que pertenecen a la generación millennial ya que son más propensos a preferir alimentos a los que no se les ha alterado sus condiciones naturales o muy mínimamente y los fermentados entran dentro de esta condición. También se identifica a este grupo por querer descubrir nuevas bebidas con un contenido de alcohol mínimo (Lumina, 2018).

9.4 Marketing Mix

9.4.1 Distribución

La principal vía en la que, para comenzar, se van a vender los productos será a través del ecommerce.

Se ha elegido este canal por estar en auge como se ha justificado anteriormente y ante la falta de contactos con intermediarios que distribuyan entre sus locales, ya sea del canal HORECA a bares y restaurantes o a tiendas especializadas, entre otros minoristas. Se decide volcar todos los esfuerzos en este medio.

Es un tipo de distribución directa en la que no existen intermediarios entre el productor y el consumidor final. Por tanto, se potenciará el canal online como principal medio para la venta, evitando el desplazamiento y estando disponible realizar un pedido en cualquier momento del día (Garrido, María José, 2020).

En ARTIS, el local en el que se instalará la elaboración durante los primeros cinco años se empleará como escaparate y punto de venta directo para aquellas personas que se acerquen a visitar las instalaciones.

9.4.2 Producto

El producto estrella y en el que se centrarían todas las acciones de la nueva empresa, llamada Arte Con K, sería exclusivamente la kombucha.

El envase será en botellas de vidrio de 75 cl de capacidad, con un cierre diseñado para evitar que se pierda el gas carbónico, para ello se plantea recurrir a los tapones mecánicos. De esta forma, se asegura la presión y se da un detalle

diferenciador al packaging. Se ha optado por esta cantidad tras observar que los tamaños habituales (250 mililitros) son escasos, al ser una bebida que incita a seguir degustándola y si se trata de un acompañamiento a una comida, es insuficiente con la cantidad habitualmente ofrecida.

Para ahorrar costes de transportes y asegurar que el producto llega en las mejores condiciones, se apuesta por su pasteurización. No siendo necesario el enfriamiento posterior y consiguiendo que los intermediarios o el consumidor final necesite de un lugar con una temperatura baja para su conservación, evitando el gasto energético. Además, el sabor estaría controlado una vez salga de la fábrica, al cortar el proceso de fermentación, lo que da lugar a una estabilidad y un control de la bebida.

Para su transporte irán en cajas de cartón de Marosa. El material que utilizan es reciclado con unas medidas ajustadas a su contenido para evitar que se muevan en el transporte, sin necesidad de añadir plásticos protectores.

Nuestro producto se basará en una kombucha libre de azúcar, solamente se añadirá la necesaria para el proceso de fermentación. Del mismo modo, no se añadirá más gas carbónico para no propiciar más burbujas de las originadas naturalmente.

En el caso de los ingredientes secundarios que se añadirán a la infusión de té, se ha optado por los que se encuentran por la zona de Valladolid y su comunidad, para corroborar la prevalencia sobre los productos locales y nacionales. Se proponen las siguientes combinaciones:

- De uva. Al estar en tierra de vinos con gran cantidad de hectáreas dedicadas al sector vitivinícola, será fácil contar con proveedores de uva.
- De manzana reineta, proveniente del Bierzo (León).
- De cereza, producto que se encuentra por la zona de Castilla y León, concretamente en León, Ávila, Salamanca y Burgos. Además, también está cerca la zona con mayor producción de cerezas, en el norte de Extremadura.
- De pistachos. Se pondría en contacto con la Asociación de productores de pistachos de Castilla y León (APROPICYL) para entablar relación con agricultores de la zona para que nos provean del producto.

- De cacao y café. Se trabajará con Puchero, una empresa localizada en un pueblo de Valladolid con unos valores similares al nuevo proyecto. Su cartera de productos incluye el cacao y café de especialidad. Ellos mismos, una vez recibidas las semillas de café y de cacao procedentes de pequeños agricultores, controlan todo el proceso de tueste y elaboración de tabletas de chocolate, con un trato cuidadoso y técnico. Además, cuentan con baristas, es decir expertos del café con amplios conocimientos en su elaboración y posterior degustación, de forma que se recibiría un asesoramiento de primera mano para escoger aquellas variedades que mejor se adapten a la kombucha.

El té procederá de Galicia y se contactará con Orballo, empresa dedicada al cultivo de té ecológico para concebir el elemento clave de la kombucha, como es la infusión de esta planta.

Acor será el proveedor de azúcar. Se trata de una cooperativa que agrupa a agricultores procedentes de Castilla y León dedicados a la plantación de remolacha azucarera, aunque diversifica entre otros productos.

9.4.3 Precio

Otra de las variables internas a utilizar por la empresa que puede ser clave para su resultado, es el precio.

El objetivo inicial es maximizar las ventas, por lo que el beneficio que se obtiene no será muy elevado para no repercutir en un precio mayor.

La estrategia de precios se orientará a contrarrestar los gastos y obtener unos ingresos que permitan salvaguardar la actividad por un tiempo prolongado, consiguiendo a la vez un margen que permita emprender unas inversiones futuras de ampliación y traslado de la actividad.

Cabe destacar una serie de acciones de promoción de ventas, orientadas a incentivar al consumo según el cliente al que se refiera. Inicialmente, se proponen las siguientes:

- Precios en lote para los consumidores finales. Se pondrá la opción de compra en pack seis botellas de forma que será más económico para el

fabricante, por no incurrir en costes por mercancías pequeñas y se vendería mayor cantidad a la vez.

- Se harán promociones en fechas clave a los consumidores finales cuando se estime una predisposición a consumir. El medio estipulado será en los perfiles de las redes sociales, principalmente en Instagram y TikTok. Uno de los intervalos de tiempo favorables, sería a principios de año, aprovechando la mentalidad de comenzar nuevos hábitos saludables.

Los métodos de pago serán por tarjetas de crédito, PayPal y Bizum, al ser medios seguros y al alcance de gran parte de los consumidores.

Para fijar un precio, hay que tener en cuenta la materia prima y la cantidad que viene en cada envase individual, el proceso de elaboración que es artesanal, la fase de vida del producto en el que se encuentra actualmente la kombucha en España y el resto de precios de la competencia. Finalmente, se determina un precio unitario que oscilará entre los 4,35€ o los 4,88€ según los diferentes escenarios propuestos en cuanto al margen empresarial, la competencia o la proporción de costes fijos repercutidos sobre el coste unitario. En la sección 9.5 P se detallará más.

9.4.4 Comunicación

Para dar a conocer la nueva marca, hay que crear una imagen acorde a su posicionamiento, transmitiendo los valores bajo los que se asienta la empresa y mostrando los atributos de este nuevo producto.

Principalmente, se propone una estrategia online de promoción en redes sociales. Se han elegido este tipo de medios por ser eficientes y a la hora de acercarse al público objetivo lo hacen con un coste bajo, en el que se da la posibilidad de segmentar y de llegar concretamente a los clientes potenciales. Como son plataformas en las que pasan mucho tiempo los usuarios, aumenta la posibilidad de impactar con las acciones de marketing y de crear notoriedad de marca.

Por consiguiente, se crearán perfiles en LinkedIn para comunicarse con otras empresas y en TikTok y en Instagram para llegar al consumidor final.

TikTok

Se crearán vídeos en TikTok al ser una red social versátil y comunicativa, que permite desarrollar la creatividad y dar una imagen de marca actualizada y original.

Además, hay nula presencia de marcas de kombucha. En las búsquedas realizadas, solo se han encontrado vídeos en los que prueban por primera vez esta bebida y dan una opinión, sin haber un respaldo de ninguna marca, por lo que sería un escenario ideal para dar a conocer la marca y a la kombucha con un tono más divertido y cercano.

Para llegar al público objetivo, en el perfil se crearía contenido audiovisual con challenges, se daría visibilidad al trabajo de la empresa y se informaría sobre qué es la kombucha.

Con esta estrategia de redes, no solo se obtendrá tráfico que derivará a la página web con posibilidad de compra, sino que bien gestionadas, es decir, con un contenido relevante y de interés que suscite curiosidad al usuario, se transformará en seguidores y con un número determinado en TikTok, origina ingresos pasivos.

LinKedin

El tono comunicativo tendrá un matiz más profesional, estará dedicado a la creación de una red de contactos con empresarios de restauración y tiendas distribuidoras que permitirá trasladar la acción de notoriedad y venta a intermediarios del bien.

Instagram

En esta red social se creará comunidad subiendo contenido de forma regular. Será de diferentes clases como cuidado de la salud o formas de aumentar el bienestar, así como los nuevos lanzamientos de sabores y colaboraciones de la marca.

El texto que acompañará a la imagen será abreviado al predominar en esta red social lo visual. Además, se incluirá un enlace en las publicaciones que llevará al blog situado en la página web donde se desarrollará más exhaustivamente el

tema tratado. Es una forma de generar tráfico en la web, lugar al que se quiere llevar al público objetivo ya que es donde se producen las conversiones.

Página web

Trabajar en una página web completa, accesible y bien estructurada es clave para cumplir el objetivo de generar tráfico. La página estará estructurada en entradas en las que se distinguiría la información básica relativa a quienes forman la empresa y lo que la identifica, por otro lado, los productos que se ofrecen con la posibilidad de compra, que sería la tienda online. El elemento clave para desempeñar el posicionamiento orgánico sería el blog, que sería la siguiente entrada. Por último, se gestionaría un apartado de contacto y ubicación.

Complementariamente, se llevarán a cabo acciones de marketing digital encaminadas al posicionamiento orgánico y de pago, que se desarrollarán en el anexo [Estrategia SEO y SEM](#).

Otra de las acciones sería crear campañas de mailing a los suscriptores de la newsletter de la página web y antiguos clientes para impactar con noticias e información de interés.

10. PLAN FINANCIERO

La planificación de los gastos y los ingresos servirá para evaluar la situación en la que se encontrará en un futuro la empresa y diagnosticar si es adecuada su puesta en marcha o si por el contrario, con las inversiones y las acciones que se plantean no es adecuada su implantación.

Se hará la previsión de los gastos y los ingresos, una vez obtenidos los datos se valorarán los beneficios obtenidos una vez superados todos los costes procedentes de la actividad.

10.1 Plan de Financiación

La Junta de Castilla y León junto con el banco La Caixa, conceden ayudas al emprendimiento entre jóvenes que hayan ideado una línea de negocio o bien tengan constituido uno y necesiten, en ambos casos, financiación.

Para obtener tal ayuda, se debe cumplir que los emprendedores estén empadronados en Castilla y León y tengan una edad comprendida entre 18 y 35 años, ambas condiciones se cumplirían entre las socias fundadoras.

La cantidad a la que asciende el crédito es de 25000€ con un tipo de interés fijo al 5,9% a devolver en 6 años. No tiene comisión por apertura y se recibe un asesoramiento por parte del banco colaborador.

Se recurre a esta forma de financiación al tener unas condiciones favorables y teniendo en cuenta que el capital aportado por las socias, alcanzará la cifra de 3000 euros, es insuficiente para comenzar la actividad (Junta de Castilla y León, 2021).

10.2 Plan de Inversión

Se ha tenido en cuenta un equipamiento inicial para poner en marcha el negocio, en el que se incluirán las siguientes inversiones distinguiendo según su naturaleza:

- Inmovilizado intangible:

Los trámites para poner en marcha la actividad tienen un coste valorado en 150€ según la Agencia Tributaria.

- Inversión de inmovilizado:

Para desarrollar la actividad en el local alquilado, se necesita equiparlo para aprovechar mejor el espacio y su utilidad, por ello se han contabilizado los siguientes elementos:

- Mobiliario
 - 2 escritorios dobles, unidad 80€, valor total 160€
 - Tres sillas de despacho, unidad 36€, valor total 110€
 - Una estantería, unidad 72€
- Equipos informáticos
 - Un ordenador con un coste de 300€

- Será necesario un programa de contabilidad y facturación, como Sage Business Cloud lo que supondrá 225€ al obtener un descuento durante los primeros meses.
- Maquinaria
 - Embotelladora, con un precio aproximado de 500€ según los precios actuales del mercado.
 - Dos depósitos; uno para la fermentación con capacidad para 50l con termómetro para regular la temperatura, por un precio de 200€. Otro para la maduración con las mismas características, por lo tanto, ascenderá el gasto a 400€.
 - Las etiquetas se colocarán de forma manual en cada botella, ahorrando el gasto de una etiquetadora automática.

10.3 Costes Fijos

Los costes fijos son independientes de la actividad empresarial, permaneciendo constantes ante la variación del nivel de producción. Se sintetizarán los gastos a los que se deberá hacer frente por el periodo de un año.

- Alquiler

Como se ha mencionado anteriormente, durante los primeros 5 años las instalaciones se ubicarán en ARTIS, por un precio que varía según los años y las bonificaciones. Para el primer año, será 1163,05€.

- Móvil e Internet con Fibra

En la compañía Más Móvil, en el apartado de empresas, se seleccionaría la promoción de 37€ durante 3 meses y después, supondría un gasto de 45€. Es una opción que incluye fibra, dos móviles y además, si se contrata energía hacen un descuento en la cuota de luz por un valor de 6€ mensuales.

- Electricidad

No se necesita una potencia extra ya que el proceso de fermentación es natural y no es necesario de un maquinaria que lo impulse, por tanto, solo se necesita para la embotelladora que tendrá un uso no de forma regular, sino concentrado

en los momentos en los que el líquido sea apto para pasar a la etapa final. Se estima un gasto de 100€ al mes, lo que será al año 1200€.

- Suministro de agua

Según Aquona, empresa gestora del agua en Portillo, las tarifas de agua de uso industrial en el que el gasto oscila entre los 25 a 50 m³ supone un precio de 0,92€/m³. Además, hay que sumar la cuota de servicio que asciende a 3,77€ al trimestre, la tarifa de alcantarillado 3,29€ de pago trimestral junto al gasto derivado del servicio de los contadores y las acometidas que son 2,23€ y 2,20€ respectivamente, a pagar cada tres meses.

El gasto estimado de agua variará entre el intervalo mencionado, teniendo en cuenta el lavado de las máquinas además de la empleada en la producción. El coste total al año será de 750€ aproximadamente.

- Servicios bancarios

El préstamo solicitado a través de la Junta de Castilla y León a la Caixa, supone unos intereses a lo largo de los 6 años que quedará de la siguiente forma:

Periodo	Cuota	Intereses	Cuota Amortización	Capital Amortizado	Capital Vivo
0					25.000
1	5.068,10€	1475€	3.593,10€	3.593,10€	21.406,9
2	5.068,10€	1.263,01€	3.805,10€	7.398,20€	17.601,80
3	5.068,10€	1038,51€	4029,60€	11.427,80€	13.572,20
4	5.068,10€	800,76€	4.267,34€	15.695,14€	9.304,86
5	5.068,10€	548,99€	4.519,12€	20.214,26€	4.785,74
6	5.068,10€	282,36€	4.785,74€	25.000€	0

- Salario

No se contrataría a ninguna persona para el comienzo de la actividad ni en los años próximos, siendo las socias las personas implicadas de lleno en la sociedad. La remuneración se fijaría en un salario de 15.000€ repartidos en 14 pagas anuales en el puesto de maestras kombucheras para cada una de ellas.

A esta cifra hay que sumarle un 23,6% más, correspondiente al pago que debe realizar la empresa a la Seguridad Social por cada trabajador, por lo que el coste en esta partida asciende a 18.540€ por cada socia.

- Marketing

El dinero destinado a comprar el dominio de la página web, contratar un plan de Wordpress con funcionalidades para construir un ecommerce con las características adecuadas (que permita introducir un número de entre 5-10 productos en la tienda o la gestión de los pagos dentro de la misma plataforma) costará un total de 8€ al mes.

El presupuesto destinado para las campañas de SEM llegará a los 200€, justificado por la baja competitividad en los principales escenarios y por las pujas de las palabras clave más relevantes con un CPC (Coste Por Clic) máximo aproximado de un euro.

- Transporte

La contratación de una empresa que envíe mercancías frágiles a toda España, se estimaría con un coste de 600€ mensuales al recibir la propuesta de MRW en la que se incluyen de 25 a 500 envíos al mes.

- Amortización

El 12% del coste final de las inversiones en la maquinaria que figura anteriormente deben contabilizarse como un gastos fijo suponiendo 108€. Así como el 10% del mobiliario que se contabiliza con un total de 34,2€. El 25% de los equipos para procesos de información lo que aporta 75€ al total y el 33% para los programas informáticos, representando un gasto de 74,25€. Todos estos coeficientes se han calculado a partir de las tablas que proporciona la Agencia Tributaria.

10.4 Costes Variables

Para obtener un litro de kombucha, las materias primas que se necesita adquirir son los siguientes:

- 1 litro de agua
- 7 gramos de té. El proveniente de Orballo, vale 3,55€ los 22 gramos, por lo tanto 1,10 valdrán la cantidad necesaria por cada litro de kombucha que se quiera hacer.
- 50-70 gramos de azúcar, teniendo en cuenta que el precio del proveedor de azúcar de Acor oscila sobre los 0,60€ el kilo, por litro de kombucha que obtengamos habrá un gasto que rondará los 6 céntimos.

El resto, es decir el líquido iniciador que contiene levaduras y bacterias, proviene de la reutilización de la anterior muestra de kombucha. Se inicia con la fermentación de SCOBY y para obtener la primera muestra de esta sustancia se recurrirá a otra kombuchería que ya está produciendo, sin ningún coste puesto que es considerado una tradición entre los fabricantes de esta bebida.

Se contabiliza también, los ingredientes extra que se añadirán para ofrecer diferentes variantes de sabor, estimando un precio medio por cada litro de kombucha de 1,05€.

Una vez valorados los presupuestos de los proveedores de envases, especificando los requerimientos que se necesitan, como que sea una botella de vidrio y con tapón mecánico, se ha llegado al presupuesto junto a la etiqueta, de 0,55 cada unidad.

10.5 Punto de equilibrio

Una vez citados todos los costes fijos y variables por cada litro de kombucha, se estimará una producción de 1500 litros de kombucha para el primer mes del primer año, que correspondería a 2000 botellas con una cantidad de 750 ml. Cantidad asumible según las instalaciones y compatible con la forma de producción.

Primero, se calculará el coste que supondrá elaborar una botella.

Volumen (L)	Producción mensual	Té, Agua y Azúcar	Ingredientes Extra	Envase	TOTAL	Coste Unitario
1500	2000	1740€	1575€	825€	4140€	2,07€

Fuente: elaboración propia

La cifra de 2,07€ hace referencia a los costes variables unitarios derivados de hacer una botella en Arte Con K. Es necesario que cada unidad producida, cubra sus costes y a mayores se gane con cada venta, por lo que, en este caso se pondrá un margen del 30% sobre el coste variable unitario, ascendiendo a 2,69€.

Además, se quiere cubrir un porcentaje de los costes fijos en el precio de cada botella. Para ello, primero se obtienen el total de estos costes, suponiendo 63845,01€ y se divide de forma mensual, lo que supone 5320,41€. Después se consigue el coste unitario, que consiste en dividir el anterior valor entre las 2000 botellas, que como se ha comentado es la previsión de producción que se hará en un mes, con esto se obtiene el coste fijo proporcional a cada botella que es de 2,66€.

Después, se quiere reflejar el 40% de estos costes en cada unidad, por tanto, se añade en el precio de cada botella este valor, quedando un 60% restante que se incorporará al punto de equilibrio.

Es decir, el precio de venta será, sin impuestos, 3,75€.

A continuación, se hará el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$Q = CF / PV_u - CV_u$$

Dónde:

Q es la incógnita y se refiere a la cantidad de unidades.

CF son los costes fijos mensuales.

PV_u se trata del precio unitario.

CV_u Son los costes variables unitarios.

Resulta un valor de 105 unidades, pero como se está cubriendo individualmente un porcentaje de costes fijos (el 40%), solo faltaría de contabilizar el 60%, por eso, en la fórmula se multiplicará a estos costes por el 60%, quedando un punto muerto de 63 unidades.

Finalmente, el precio total con impuestos incluidos para el consumidor (es decir, el IVA), ascenderá a 4,55€. Esta cifra concuerda con los precios actuales el mercado, ya que al hacer benchmarking con la marca principal y evaluar su precio de 5,75€ en la misma cantidad de líquido, se concluye que tiene sentido fijar ese precio ya que es una marca nueva y un precio inferior al líder, supondría ser más competitivo en el mercado.

11. CONCLUSIONES

Una vez completado todo el plan de negocio del futuro proyecto emprendedor, se evaluarán los resultados relativos a las variables que impactan sobre esta PYME así como la viabilidad de las decisiones tomadas de acuerdo a la estrategias competitivas propuestas.

Uno de los factores a tener en cuenta antes de comenzar a interpretar el estudio, es la crisis del Covid-19 y su impacto económico y social, con el que se puede salir beneficiado, como ha sido para el caso de la venta online y el auge de la importancia por evitar la vida sedentaria y una incorrecta alimentación. Aun así, es una situación aún incontrolable que puede suscitar cambios en el escenario empresarial.

Tanto los datos presentes y los pocos acumulados referentes a este fermentado, muestran un claro indicio de que es una propuesta con futuro, con una evolución creciente justificada por la propensión de la ciudadanía a cuidarse por dentro y por fuera cada vez más.

El desarrollo de nuevos proyectos locales se ve beneficiado por las políticas de ayuda al emprendimiento generadas en Castilla y León, que, unido a la reactivación del consumo de la sociedad española y el impulso hacia nuevas formas de consumo, fomentan que se cree un escenario favorable.

El valor de mercado de la kombucha aumenta cada vez más confirmando el que su consumo no sea una moda pasajera. Su industria aún no está rivalizada, tampoco cuenta con unas barreras a la entrada difíciles de sortear, pero hay que valorar y tener presente la fuerza de los productos sustitutivos.

Inicialmente, el nuevo proyecto cuenta con una serie de elementos que la confieren una posición competitiva en el mercado y también, se han detectado considerables factores oportunistas a las que se podrían dirigir recursos para conseguir mayores ventajas.

Finalmente, se ha obtenido el punto de equilibrio con una cifra de 63 unidades que se deben vender al día para obtener beneficios. Es un valor asumible de fabricar por una empresa con una producción artesanal y de cara al mercado, es un incremento de la oferta que puede asumir, por sus características estudiadas.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acor. (s.f.). Acor. Recuperado el 2 de Junio de 2021, de <http://www.cooperativaacor.com/>
- Aecoc. (12 de Noviembre de 2018). Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de Impacto del Packaging en e-commerce: <https://www.aecoc.es/estudio/packaging-en-e-commerce/>
- Aenor. (s.f.). Recuperado el 26 de Abril de 2021, de Certificación Protocolo IFS (International Featured Standard): aenor.com/certificacion/alimentacion/ifs-seguridad-alimentaria
- Agencia Tributaria. (s.f.). *Agencia Tributaria*. Recuperado el 1 de Julio de 2021, de Tabla de coeficientes de amortización lineal: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml
- al., T. S. (Enero - Marzo de 2013). *Science Direct*. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de Downregulation of signalling molecules involved in angiogenesis of prostate cancer cell line (PC-3) by kombucha: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221052391200044X>
- Álvarez, J. I. (16 de Febrero de 2021). *El Economista*. *Alimentación y Gran Consumo*, 20-22. Obtenido de Alimentación y gran consumo.
- Arce, Ó. (23 de Marzo de 2021). *Banco de España*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de Proyecciones Macroeconómicas de España 2021-2023: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/arce230321.pdf>
- ARTIS. *Centro Provincial de la Arteaía*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sodeva.es/promocion.shtml?idboletin=542&idseccion=13720&grupsec=1>
- Asobancaria. (17 de Junio de 2021). *Asobancaria*. Obtenido de ¿Qué es el PIB y en qué lo afecta?: <https://www.sabermassermas.com/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/>

Baldi, A. (13 de Noviembre de 2020). *Distribución y Alimentación*. Recuperado el 3 de Abril de 2021, de Gracias a Komvida, se disparan las ventas de kombucha:

<https://distribucionyalimentacion.com/distribucion/13/11/2020/gracias-a-komvida-se-disparan-las-ventas-de-kombucha/9346.html>

Beltrán, J. (12 de 05 de 2021). *La vanguardia*. Obtenido de Día Mundial de la Kombucha, la historia tras la bebida milenaria que causa furor: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210221/6248363/dia-mundial-kombucha-historia-bebida-milenaria-causa-furor.html>

Bolsamanía. (1 de Febrero de 2021). Recuperado el 27 de Abril de 2021, de Komvida pone el foco en 2021 en reafirmar su liderazgo en España y llevar su kombucha a más mercados europeos: [as/economia--komvida-pone-el-foco-en-2021-en-reafirmar-su-liderazgo-en-espana-y-llevar-su-kombucha-a-mas-mercados-europeos--7799327.html](https://www.bolsamania.com/as/economia--komvida-pone-el-foco-en-2021-en-reafirmar-su-liderazgo-en-espana-y-llevar-su-kombucha-a-mas-mercados-europeos--7799327.html)

Borja, M. (15 de Junio de 2020). *20 Minutos*. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de Al 65% de los españoles les preocupa llevar una vida saludable: <https://www.20minutos.es/noticia/4291488/0/el-65-de-los-espanoles-se-preocupa-por-llevar-una-vida-saludable/?autoref=true>

Brew&Hub. (22 de Abril de 2020). Recuperado el 5 de Mayo de 2021, de Kombucha, la bebida fermentada que apunta fuerte: <https://brewandhub.es/kombucha-la-bebida-fermentada-que-apunta-fuerte/#:~:text=Los%20%C3%BAltimos%20datos%20de%20un,%2C5%25%20hasta%20aproximadamente%202025>

Cabrero, S. (6 de Mayo de 2019). *La Voz de Galicia*. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de La única plantación industrial de té de la Europa continental está en Galicia: https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/galicia-economica/2019/03/13/unica-plantacion-industrial-te-europa-continental-galicia/0003_201903G13P29991.htm

Cardozo, R. (24 de Junio de 2019). *BBVA*. Obtenido de Qué es la economía circular y por qué es importante: <https://www.bbva.com/es/py/que-es-la-economia-circular-y-por-que-es-importante/>

- Casamytea*. (25 de Abril de 2020). Recuperado el 25 de Abril de 2021, de Principales Países Productores de Té: <https://www.casamytea.com/es/principales-paises-productores-de-te.php>
- Castillejo, A. (02 de Junio de 2019). *Alimente*. Recuperado el 03 de Abril de 2021, de https://www.alimente.elconfidencial.com/bienestar/2019-06-02/te-kombucha-mito-scooby-fermentados_1547632/
- Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocio*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Cerdeño, V. J. (2019). *Consumo de refrescos en España. Evolución de la demanda en hogares y extradoméstico*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado el 3 de 7 de 2021, de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/255/Consumo_de_refrescos_en_Espana.pdf
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2020). *Sociedad limitada: creación y puesta en marcha*. Madrid. Recuperado el 6 de Junio de 2021
- Directo Al Paladar*. (28 de Febrero de 2018). Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Ropa hecha con levadura de kombucha: <https://www.directoalpaladar.com.mx/directo-al-paladar-mexico/ropa-hecha-con-levadura-de-kombucha>
- El Economista*. (17 de Febrero de 2021). Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de La deuda pública de España se dispara en 122.439 millones en 2020 y alcanza el 117,1% del PIB, máximos de 118 años.
- El Economista*. (29 de Enero de 2021). Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/EI-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html>

- El País*. (22 de Febrero de 2021). Recuperado el 20 de Abril de 2021, de El resurgir de la kombucha: <https://elpais.com/eps/2021-02-21/el-resurgir-de-la-kombucha.html>
- Esther Molina-Montes, I. U., & al, e. (4 de Marzo de 2021). *Science Direct*. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de Impact of COVID-19 confinement on eating behaviours across 16 European countries: The COVIDiet cross-national study: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329321000586>
- Etheria Magazine*. (10 de Agosto de 2020). Recuperado el 15 de Abril de 2021, de Komvida, un proyecto creado por dos emprendedoras extremeñas: <https://etheriamagazine.com/2020/08/10/komvida-la-exitosa-apuesta-de-dos-emprendedoras-extremen#/~:text=La%20historia%20de%20Komvida%20empieza,destino%20le%20deparaba%20una%20sorpresa>
- Europapress*. (3 de Marzo de 2021). Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de La economía circular será fundamental para la industria a partir de 2021, según IFS: <https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-circular-sera-fundamental-industria-partir-2021-ifs-20210303183252.html>
- Financial Food*. (Agosto de 2020). Recuperado el 5 de Mayo de 2021, de <https://financialfood.es/wp-content/uploads/2020/06/FinancialFood-2020-Julio-Agosto.pdf>
- Galafate, C. (1 de Febrero de 2021). *El Mundo*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de Kombucha: abre en Madrid el primer espacio dedicado en exclusiva a la bebida fermentada de moda: <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/restaurantes/2021/02/01/60158fff21efa0ea058b468f.html>
- Galán, J. S. (1 de Diciembre de 2016). *Economipedia*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de Consumo Privado: <https://economipedia.com/definiciones/consumo-privado.html>
- Garrido, Maria José. (2020). Distribución Comercial. *Universidad de Valladolid*.

Goota. (24 de Julio de 2019). Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Kombucha, qué es, de dónde viene y más...: <https://goota.cl/kombucha-que-es-de-donde-viene-y-mas/>

Grand View Research. (Febrero de 2020). Recuperado el 03 de Abril de 2021, de Kombucha Market Size, Share & Trends Analysis Report: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/kombucha-market>

Hernández, I. (24 de Marzo de 2021). *Bolsamanía*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de El consumo privado se disparará este año, pero su crecimiento será solo un espejismo: <https://www.bolsamania.com/noticias/economia/consumo-privado-disparara-crecimiento-solo-espejismo--7849847.html>

Hernández, N. (16 de Marzo de 2021). *Hablemos de Empresas*. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de Las 'flagship stores', el mejor escaparate para el sector retail: <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/que-son-flagship-stores/>

Hi Retail. (12 de Noviembre de 2020). Recuperado el 17 de Abril de 2021, de El mercado de la kombucha multiplica por 3 sus ventas en el último año, gracias al impulso de komvida: <https://hiretail.es/actualidad/el-mercado-de-kombucha-multiplica-por-3-sus-ventas-en-el-ultimo-ano-gracias-al-impulso-de-komvida/>

HiRetail. (12 de Noviembre de 2020). Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de El mercado de kombucha multiplica por 3 sus ventas en el último año, gracias al impulso de Komvida: <https://hiretail.es/actualidad/el-mercado-de-kombucha-multiplica-por-3-sus-ventas-en-el-ultimo-ano-gracias-al-impulso-de-komvida/>

InfoRetail. (4 de Marzo de 2021). Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de El e-commerce crecerá este año un 24% en España: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-e-commerce-crecera-este-ano-un-24-en-espana/a6c87fa37388c31862bd8c3f378832f2>

Interempresas. (6 de Junio de 2021). Recuperado el 22 de Junio de 2021, de El mercado de kombucha duplica cuota en lo que va de año:

<https://www.interempresas.net/Bebidas/Articulos/354215-El-mercado-de-kombucha-duplica-cuota-en-lo-que-va-de-ano.html>

Junta de Castilla y León. (4 de Marzo de 2021). Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de Subvenciones para creación de empresas cofinanciadas con el fondo europeo de desarrollo regional (FEDER) año 2021: <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285032573916/Propuesta>

Junta de Castilla y León. (2021). *Juventud de Castilla y León.* Recuperado el 16 de Junio de 2021, de Ayudas al Emprendimiento: <https://juventud.jcyl.es/web/es/empleo/ayudas-emprendimiento.html>

Kobelinsky, F. (13 de Noviembre de 2019). *Infobae.* Recuperado el 18 de Abril de 2021, de Qué son los BRICS y qué peso tienen en el mundo: <https://www.infobae.com/america/mundo/2019/11/13/que-son-los-brics-y-que-peso-tienen-en-el-mundo/>

Kombucha La Valiente. (15 de Mayo de 2021). Obtenido de Preguntas Frecuentes: <https://www.kombuchalavaliente.com/faqs/>

KomVida. (15 de Noviembre de 2018). Recuperado el 24 de Abril de 2021, de ¿Por qué la kombucha es la bebida de la que todos los millenials hablan?: <https://komvida.com/blogs/noticias/por-que-la-kombucha-es-la-bebida-de-la-que-todos-los-millenials-hablan>

La ciudad perdida. (Febrero de 2021). Obtenido de <https://laciudadperdida.net/tienda/te-verde-kombucha/>

La Vanguardia. (21 de Febrero de 2021). Recuperado el 20 de Abril de 2021, de Día Mundial de la Kombucha, la historia tras la bebida milenaria que causa furor: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210221/6248363/dia-mundial-kombucha-historia-bebida-milenaria-cause-furor.html>

La Vanguardia. (21 de Febrero de 2021). Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Día Mundial de la Kombucha, la historia tras la bebida milenaria que causa furor

<https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210221/6248363/dia-mundial-kombucha-historia-bebida-milenaria-causa-furor.html>

Lumina. (2018). Recuperado el 30 de 7 de 2021, de Kombucha market: Industry, trends and growth: <https://www.lumina-intelligence.com/blog/probiotics/kombucha-market-industry-trends-and-growth/>

Maldita Ciencia. (25 de Marzo de 2021). Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de La kombucha y sus supuestas propiedades beneficiosas: <https://maldita.es/malditaciencia/20210325/kombucha-no-propiedades-beneficiosas-contener-alcohol-perjudicial/>

Mañez, E. (21 de Enero de 2021). *20 minutos*. Recuperado el 4 de Abril de 2021, de La demanda española de platos más saludables, por encima de la media mundial: <https://www.20minutos.es/noticia/4551785/0/la-demanda-espanola-de-platos-mas-saludables-por-encima-de-la-media-mundial/?autoref=true>

Marosa. (s.f.). *Marosa*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de <http://marosa.es/web/inicio.php>

National Library of Medicine. (16 de Mayo de 2012). Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de Hypoglycemic and antilipidemic properties of kombucha tea in alloxan-induced diabetic rats: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22591682/>

Orballo. (s.f.). *Orballo*. Recuperado el 2 de Julio de 2021, de <https://orballo.eu/producto/exclusivamente-te-negro/>

Ortiz, G. (5 de Marzo de 2021). *Ecommerce News*. Recuperado el 2 de Junio de 2021, de Los españoles gastarán más de 40.000 millones en compras online en 2021: <https://ecommerce-news.es/los-espanoles-gastaran-mas-de-40-000-millones-en-compras-online-en-2021/>

Orús, A. (7 de 2021). *Statista*. Recuperado el 3 de 7 de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/472722/consumo-anual-de-refrescos-y-gaseosa-en-los-hogares-espanoles/>

- Palomo, M. A. (Junio de 16 de 2020). *Neo2*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de Komvida: refrescos de kombucha como mixer de cócteles: <https://www.neo2.com/komvida-refrescos-kombucha-cocteles/>
- Realfooding*. (16 de Enero de 2017). Recuperado el 3 de Abril de 2021, de <https://realfooding.com/articulo/que-es-comida-real/#4-1%C2%BA-grupo-la-comida-real>
- Research, Z. M. (9 de Enero de 2017). *Global Kombucha Market Set For Rapid Growth*. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de <https://www.zionmarketresearch.com/news/kombucha-market>
- Revista Aral*. (2 de Junio de 2020). Recuperado el 17 de Abril de 2021, de Komvida crece en cuota de mercado y suma más puntos de venta: https://www.revistaaral.com/bebidas/komvida-crece-en-cuota-mercado-suma-mas-puntos-venta_15141042_102.html
- Sabores*. (9 de Mayo de 2019). Recuperado el 25 de Abril de 2021, de Kombucha: el hongo de la inmortalidad: <https://www.nacion.com/sabores/blog/kombucha-el-hongo-de-la-inmortalidad/2YRE547RUJEJJNZGX763BTF6MU/story/#:~:text=El%20hongo%20forma%20en%20la,el%20hongo%20de%20la%20inmortalidad%C2%BB>
- Setacor*. (12 de Mayo de 2018). Recuperado el 20 de Abril de 2021, de Kombucha como negocio: <https://www.setacor.com/kombucha-como-negocio/#:~:text=Las%20vitaminas%20del%20grupo%20B,muscular%20y%20de%20la%20piel>
- Te de Kombucha*. (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2021, de La leyenda de la kombucha: <https://www.tedekombucha.com/el-origen-de-la-kombucha/>
- Te de Kombucha*. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2021, de La kombucha en Estados Unidos: <https://www.tedekombucha.com/la-kombucha-en-estados-unidos/>
- Transparency Market Research*. (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2021, de Kombucha Market- Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends

and Forecast 2016-2023:
<https://www.transparencymarketresearch.com/kombucha-market.html>

Troitino, C. (1 de Febrero de 2017). *Forbes*. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de Kombucha 101: Demystifying The Past, Present And Future Of The Fermented Tea Drink.

Vázquez, K. (22 de Febrero de 2021). *El País*. Recuperado el 13 de Mayo de 2021, de El resurgir de la kombucha: <https://elpais.com/eps/2021-02-21/el-resurgir-de-la-kombucha.html>

Vevia, M. S. (1 de Febrero de 2019). *Gastronosfera*. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de Kombucha, la bebida fermentada de moda: <https://www.gastronosfera.com/es/tendencias/kombucha-la-bebida-fermentada-de-moda>

Wiley Online Library. (7 de Junio de 2012). Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de Antibacterial and antifungal activities of black and green kombucha teas: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1745-4514.2011.00629.x>

Wiley Online Library. (21 de Junio de 2014). Recuperado el 19 de Abril de 2021, de A Review on Kombucha Tea—Microbiology, Composition, Fermentation, Beneficial Effects, Toxicity, and Tea Fungus: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1541-4337.12073>

ANEXO I. Historia y beneficios de la kombucha

Historia

Los orígenes de la kombucha son inciertos y se han extendido varias leyendas entorno al nombre y a la forma en la que se fue propagando por el resto del mundo.

Hay textos que ya citan la existencia de este producto fermentado entorno al año 220 a.C en la zona de noroeste de China, concretamente en Manchuria. En esta época ya formaba parte de la alimentación diaria de los habitantes de la zona, elaborándolo de forma artesanal (Wiley Online Library, 2014).

Siglos después en Japón, concretamente en el año 414 d.C, un médico trató los problemas digestivos que sufría el emperador Inkyo con este líquido. El resultado fue que al paciente le gustó el sabor y al atribuir a esta bebida la mejora de su salud, promovió su fabricación y consumo entre la población del imperio. De esta forma, al ser el nombre del doctor Kombu, y tras añadirse la terminación “cha” que en japonés significa té, surgió la nueva referencia (La Vanguardia, 2021).

Las rutas comerciales que unían China y Rusia impulsaron el avance de esta infusión fermentada, llegando más tarde a la zona este de Europa. Fue en el siglo XX cuando se introdujo en Alemania y posteriormente se popularizó en el resto de países europeos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, su consumo disminuyó al ser las materias primas con las que se crean, principalmente el té y el azúcar, de difícil acceso y de mayor valor (Te de Kombucha, s.f.).

Unas décadas más tarde, en la de 1960, volvió a resurgir fruto de las investigaciones que se realizaron en Suiza en la que compararon los beneficios de la kombucha con los del yogur (Goota, 2019).

En los años 80 y 90, hubo otro incremento de su consumo en EEUU al vincularse con el refuerzo al sistema inmunitario, y por ello, se intensificó en aquellos que habían contraído el SIDA, aunque investigaciones como la dirigida por el Memorial Sloan Kettering Cancer Center, aclararon que no disminuyen los efectos adversos de enfermedades como el cáncer o como se creía, del VIH (Troitino, 2017) (El País, 2021).

Beneficios

Popularmente se le han atribuido multitud de ventajas relacionadas con el fortalecimiento del sistema inmunológico, cardiovascular y digestivo entre otras (La ciudad perdida, 2021).

Científicamente, se ha demostrado en el proceso de fermentación, el origen de bacterias probióticas que favorecen el funcionamiento intestinal y tienen capacidad antibacteriana. Moderan ciertas infecciones provocadas por hongos del género *Candida* y se ha contrastado que disminuye el nivel de colesterol en un tiempo limitado (Wiley Online Library, 2012) (National Library of Medicine, 2012) (La Vanguardia, 2021).

También contiene dosis de nutrientes como vitaminas, entre las que destacan la B12 y C, polifenoles y antioxidantes, estos últimos relacionados con la prevención del cáncer ya que contrarrestan la reproducción de las células malignas. Al igual que glucosamina, sustancia que consigue incrementar la flexibilidad tanto de forma externa en la piel, como interna en los músculos y articulaciones (al., 2013) (Setacor, 2018) (Beltrán, 2021).

Tras comprobar esta última característica, la industria de la cosmética le ha añadido entre sus ingredientes para crear tratamientos faciales con base de kombucha e incluso han llegado a crearse colecciones de moda, confeccionadas con el deshecho que se produce de la fermentación del hongo (Directo Al Paladar, 2018) (La Vanguardia, 2021).

Apenas aporta calorías, la referencia de alcohol es mínima y el azúcar que contiene es en una cantidad muy pequeña (2-3 gramos) al ser el alimento del hongo y desaparecer tras la fermentación (Vevia, 2019).

ANEXO II. Estrategia SEO y SEM

Es necesaria una identidad web corporativa para tener presencia y transmitir los valores de la empresa en Internet, en la que se describan aspectos base de la empresa como la historia y quiénes están detrás del producto.

Para optimizar esta página web se apoyará en una estrategia de marketing digital que favorecerá a una visualización y una interacción mayor por parte de los clientes potenciales.

A continuación, se explicará con más detalle las técnicas y herramientas que facilitarán los objetivos de conversión a venta y experiencia web.

El Search Engine Optimization, abreviado como SEO se trata de la optimización en los motores de búsqueda. Consiste en una serie de técnicas que se utilizan para obtener un mejor posicionamiento orgánico en los resultados de búsqueda de los navegadores web y de las redes sociales. En este caso se centrarán las acciones en incrementar el tráfico de la página web.

El Search Engine Marketing o también llamado SEM, es el posicionamiento de pago en el que, a través de anuncios de pago, la página web alcanza una visibilidad mayor.

Primero se hará un estudio de las palabras clave que mayores búsquedas tienen en el área de negocio del proyecto que se va a trabajar para poder posicionarnos por ellas.

La herramienta que ofrece Google Ads llamada planificador de palabras clave, da la posibilidad de estimar el gasto y las palabras de búsqueda que utilizan los usuarios. Esto va a permitir, por un lado, enfocar los textos que aparecerán en la página web hacia este tipo de resultados, incorporándolos en los artículos para conseguir mayor relevancia del sitio web.

Por otro lado, crear campañas de publicidad, organizando las palabras por las que se quiera pujar según el contenido y la referencia, para después crear grupos de anuncios según los tres estilos de concordancia; exacta, frase y amplia pura.

La estrategia se basará en hacer un “keyword research” es decir, una búsqueda de las palabras clave, a partir de la herramienta de Google Ads en la que se encuentra el “planificador de palabras clave” y dentro de él la opción de “descubrir nuevas palabras clave”, en el que se dan dos opciones “ideas de palabra clave” o “empezar con un sitio web”. Desde esta última opción, se escogen los sites de la competencia y se analizaría de donde procede su tráfico SEO de su web ya que devuelve el resultados de las palabras clave por las que

se posicionan. Esto nos sirve para tener una idea de lo que está buscando el mercado y se procedería a añadir esas palabras claves en nuestra previsión.

Se realizaría esta acción con las 6-8 primeras empresas competidoras que mejor posicionamiento orgánico tengan y se haría un cruce de información para saber que palabras claves utilizan nuestro principales competidores, obteniendo el volumen de búsquedas y el precio estimado por esas palabras.

Se seleccionarían distintos tipos de palabra clave, diferenciándolas en dos grupos; palabras transaccionales e informativas.

La primera atenderá a las palabras transaccionales. Se caracterizan por reflejar la conducta del usuario hacia una decisión de compra. Hay menos variantes y tienen un volumen de búsquedas inferior, pero es más fácil que terminen comprando porque tienen una intención más clara. Sería el caso de “comprar kombucha” o “kombucha” junto con el nombre de supermercados o de marcas ya existentes, aunque por estas no se pujarán al ser marcas registradas y entrar en un escenario más competitivo y caro.

La segunda se trata de palabras clave informacionales. Reflejan una intención de investigación, es una fase anterior a la decisión de comprar en la que buscan comparaciones y se informan sobre el producto y aspectos secundarios. Es más complicado que se conviertan en un venta, pero generando un contenido de calidad e informativo a través de blogs, aumentan las posibilidades de conversión.

La palabra principal, “kombucha” tiene un total de 60.500 búsquedas mensuales, con un intervalo de coste aproximado de entre 0,21€ y 0,79€. Precio que se ha de pagar por cada vez que se un usuario haga click en el anuncio que se activa cuando se busca “kombucha” en Google, según la información recogido en tal plataforma en junio de 2021.

Se muestran otras palabras obtenidas a partir de la primera opción que ofrece Google para la búsqueda de palabras relevantes, llamada como se ha referido anteriormente “ideas de palabras clave”. Estas pueden acompañar a la palabra inicial y serían de interés puesto que tienen todas ella un coste bajo y un volumen de búsquedas alto.

Palabra Clave	Promedio de búsquedas	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)
Refrescos sin azúcar	390	0,50	0,51
Kombucha sabor	110	0,33	1,68
Alcohol kombucha	260	0,39	1,52
Bebida fermentada	1000	0,47	2,12
Bebida sin alcohol	1300	0,22	0,51
Que es la kombucha	5400	0,60	1,35
Kombucha para que sirve	480	0,46	1,21
Beneficios de la kombucha	590	0,41	1,04
Kombucha propiedades	1600	0,41	1,32
Probióticos naturales	12.100	0,09	0,25
Probióticos que es	720	0,10	0,43
Comprar kombucha	590	0,19	0,99

Fuente: Google Ads. Elaboración propia

Para el SEO se creará un contenido único que resuelva la intención de búsqueda del usuario. El medio para conseguir tal objetivo será a través de un blog en la página web, en el que se crearán artículos con relación a la kombucha y a los valores con los que se identifica la marca.

También habrá una sección dedicada a preguntas frecuentes para informar sobre el producto, como *¿Qué es la kombucha? ¿Qué beneficios se atribuyen a la kombucha? ¿De qué está hecha la kombucha? ¿Pueden beber kombucha los niños y embarazadas? ¿Qué grado de alcohol tiene la kombucha?* De esta forma, cuando los usuarios hagan búsquedas informativas sobre estas palabras clave de cola larga, permitiría a la página web posicionarse entre los primeros resultados al estar aportando contenido de interés.

En cuanto a la evaluación de los resultados de pago actuales a fecha de junio de 2021, en el caso de Komvida, los anuncios están orientados a destacar los beneficios principales y sus ventajas competitivas (bebida natural, envíos rápidos y a toda España sabores únicos). Utilizan extensiones de sitio y de texto destacado, en los que incluyen los packs.

En el caso de MIWI, una startup que salió al mercado en 2020 de la cual aún no hay datos representativos de sus ventas, pero está abanderada por personajes influyentes como Marcos Llorente (futbolista del Atlético de Madrid) y ChefBosquet (cocinero de comida saludable).

Han creado en junio de 2021, una estrategia de marketing digital, basada en aparecer con anuncios de búsqueda y de display. Al igual que Komvida, utilizan extensiones de texto destacado con sus tres sabores. Sus anuncios se basan en destacar otros puntos de interés, como que es un producto “reciclable, sostenible y saludable”, acentuando que es una kombucha sin azúcar.

Una vez concluido el análisis del escenario en los medios pagados de Google, se propone este tipo de anuncios para la marca creada:

Arte Con K | Kombucha Para Curiosos | Prueba Bebidas Diferentes

Ad www.example.com

Descubre La Nueva Bebida Sin Alcohol, Sana y Refrescante. Te Contamos De Que Se Trata. Dulce y Ácida a la Vez, Prueba Esta Explosión De Burbujas Con Un Sabor Que Te Hará Vibrar

Como es novedad en el mercado español, se enfocará hacia ese público que está indagando sobre la kombucha, que tiene interés por probarla, pero aún no lo ha hecho. El objetivo es crear fidelidad entre los consumidores innovadores, es decir, los primeros compradores de un producto recién lanzado al mercado.

Este tipo de público aún necesitará más información sobre ella, por lo que en vez de enfocar el anuncio solo a la venta, se transmite la intención informativa.

ANEXO III. Entrevista a Kampanera

Kampanera es una empresa constituida recientemente orientada a la producción de kombucha, en el entorno de Valladolid. Se comunicó con los socios a partir de las redes sociales, para entablar una charla que me permitiera conocer más de cerca el proceso de creación de una marca nueva y la realidad de los comienzos de una kombuchería.

Historia

Sus instalaciones se ubicarán en Mucientes (Valladolid), lugar en el que se encontrará la fábrica, dotada de una maquinaria y un diseño interior que les permitirá optimizar el espacio y coordinar visitas para que conozcan de cerca la formulación de este fermentado. El objetivo es abrirse al público, dejar que prueben el producto para que de forma espontánea se publicite por sí solo.

Su historia comienza hace tiempo, cuando uno de los socios después de haber trabajado en otras empresas privadas y viajar para conocer otras culturas, decidió que era momento para abordar una de las ideas que había tenido siempre presente, la de emprender. Comentó el plan a sus amigos de la infancia, equipo que hoy en día conforma Kampanera, y una vez puestas sobre la mesa las ideas, les convenció para formar un proyecto de emprendimiento común.

Con el objetivo de emprender, tenían que especificar con que elaboración iban a salir en el mercado, así que investigaron y analizaron las carencias y puntos álgidos del mercado para finalmente, decantarse por los fermentados, concretamente con la kombucha. Esta bebida no les era desconocida puesto que alguno de los socios ya la fabricaba de forma artesanal en su casa.

Después, hicieron una labor de análisis del comportamiento de los usuarios y previeron la tendencia en el sector, concretamente de la kombucha, para medir los riesgos y anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir, evaluando antes la calidad y las características del producto que va a difundirse para no caer en errores por falta de previsión y anticipación.

Actualmente, llevan unos meses dedicados a embotellar sus primeras muestras y a elaborar a una escala mayor el producto, para una vez que tengan el stock suficiente salir al mercado con una cantidad que les permita hacer frente a la demanda esperada.

Recursos humanos

Actualmente, reparten las tareas de administración, de producción y de ventas, entre tres personas, formadas y con experiencia previa en el mundo laboral. No obstante, se ayudan de otras personas y empresas para contrastar ideas y apoyarse.

Su punto a destacar está en mantenerse activos, en colaborar con otras personas y aprovechar las sinergias que conlleva instalarse en un pueblo en el que tradicionalmente se ha elaborado otro fermentado, en este caso el vino para hacer colaboraciones, aumentar la red de contactos y buscar apoyos.

Misión, visión y valores

La empresa se ha constituido entorno a una serie de valores que quieren ver reflejados en el producto. Como el de sinceridad, al no querer atribuir ningún beneficio extra que no esté avalado científicamente.

La labor de contactar con proveedores y agricultores de zonas cercanas, priorizando el comercio castellano y leonés, justifica su predisposición a apoyar a la economía local y a coordinarse en proyectos conjuntos.

También, el dinamismo, el estar en continuo movimiento sin esperar a que todo se haga solo, la adaptación al entorno y a un mercado cambiante, replanteándose el proceso para encontrar la mejor forma de optimizarlo, experimentando constantemente con mezclas de té y el resto de materias primas implicadas en el proceso para crear una propuesta atrayente y singular.

Se fundamentan en hacer de esta bebida, una accesible para todos, sencilla y simple. Su propósito es lanzar un producto con sabor, con el que disfruten pero a la vez sea natural y sana.

Trabajan respetando al medio ambiente, barajando opciones para dar segundas posibilidades al té que han sacado ya partido, pero que aún sigue teniendo

propiedades beneficiosas. Siguiendo el hilo ecológico, la fuente de electricidad con la que se abastecerá provendrá de energías renovables ubicadas en las propias instalaciones. Además, se caracterizan por pasteurizar la bebida por lo que no necesita una temperatura baja de forma constante para su conservación, ahorrando energía tanto a ellos como al consumidor ya sea el final o los bares, al no tener que almacenarla en cámaras frigoríficas.

Su misión principal es transmitir y divulgar en qué consiste este fermentado para acercar la kombucha a más gente y para que pierdan el miedo a la parte técnica sobre la que hay tanto desconocimiento.

Se enfocan en el sabor, su objetivo es conseguir a largo plazo clientes satisfechos porque hayan disfrutado con la bebida, al principio recibiendo las opiniones de los primeros catadores, observando su reacción y aprendiendo de sus sugerencias.

La seguridad durante todo el proceso es otro de sus puntos clave para conseguir el éxito, desde que reciben la materia prima hasta que finaliza el proceso de embotellado y se distribuye, controlan los puntos críticos, como la temperatura de la infusión, el PH y el grado de alcohol.

PLAN DE MARKETING

Comunicación

Quieren transmitir un mensaje sencillo y directo, evitando tecnicismos y propiedades aún no contrastadas rigurosamente.

El símbolo que emplean es uno asociado al medio rural y junto al propio nombre, transmiten el mensaje de cercanía y sencillez, a través de un contraste con lo rural y un estilo vintage que lo hace llamativo.

La tienda online es uno de los canales por el que transmiten información, solventan dudas, justifican su postura y su forma de producir. Con ello, llegan a aquellas personas que no han oído hablar antes de la kombucha, o de forma lejana y aún no tienen una idea realista de la kombucha.

Las redes sociales es para ellos, uno de los puntos a desarrollar para comunicarse con los clientes potenciales y con otras empresas para crear lazos.

Consideran que la correcta gestión es indispensable para generar una opinión favorable en el medio online que se traducirá a números.

Producto

Apuestan por sabores presentes de forma natural en la fruta y en las especias con un gran poder de sabor y una complejidad aromática mayor. Esto se consigue infundiendo ingredientes y mezclando diferentes texturas, por lo que lanzarán al mercado la mezcla de cítricos con albahaca, mango con maracuyá y frambuesa con hibisco, como se puede observar ya en su cuenta de Instagram y su página web.

No se cierran a ninguna propuesta ni a ningún componente extra que se le pueda añadir a la kombucha, explorando otros caminos y combinaciones.

Una de las alternativas para su conservación, es la pasteurización, con ella se evita que una vez salga de fábrica y pierdan su control llegue en malas condiciones al consumidor además de conseguir un sabor homogéneo en los lotes.

Lanzarán su bebidas en dos tipos de envases; en lata y en vidrio. Estará adaptado a los diferentes tipos de distribución según las necesidades de los clientes. Ambos tienen ventajas, como ahorro en el transporte por parte de la lata, el que ambos sean reciclables y los dos, guardan la calidad de la bebida.

Distribución

La kombucha aún no está presente en todos los bares y restaurantes, pero está empezando a tener aceptación entre estos ante la incipiente curiosidad por ella, por lo que están comprobando que, en la realidad, es fácil distribuirla en el canal HORECA.

Pocas marcas han conseguido una distribución amplia, recurriendo muchas de ellas a seleccionar establecimientos cercanos al punto de elaboración, pero lo cierto es que casi todas las ventas se llevan a cabo a partir del ecommerce, canal que quieren potenciar.

También, destacan por su adaptación y conocimiento sobre el mercado tanto nacional como el extranjero, para ello, planean sobresalir con una versión de kombucha mejorada y adaptada a las necesidades de los consumidores.

Finalmente, se habló de la estructura de costes que tiene una empresa de estas características. Suponiendo el mayor de ellos, el tiempo, porque una vez que se comienza a combinar las materias primas, tarda tres semanas y no hay nada que garantice que vaya a salir bien. Se debe asumir el riesgo de que una tirada de kombucha se estropee por contaminación y mientras el dinero, está paralizado. Otra partida de gasto que en otras empresas supone un coste elevado, como es la energía, en este tipo de producción es mínimo al ser la fermentación un proceso natural en el que no es necesario ninguna máquina.