



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Análisis y plan de marketing de una
empresa de kombucha:

Kampanera

Agradecimientos

Quiero expresar mi reconocimiento muy especial a Carmen Camarero, mi tutora, que desde su experiencia académica siempre me ha orientado con acertados consejos y desde su categoría personal ha estado siempre disponible y de ella siempre he recibido palabras de ánimo y muestras de afecto. Carmen, gracias por tu ayuda.

Por supuesto, agradecer a mis padres y a mis hermanos, por estar siempre a mi lado apoyándome y haciendo que pueda cumplir todos mis propósitos.

No puedo olvidar a Carlos y Lucía, los propietarios de Kampanera, que me atendieron amablemente en mi visita a su bodega en Mucientes y por toda la información que me han facilitado cada vez que se lo he solicitado.

Y, por último, gracias a todas aquellas personas que se han cruzado en mi camino a lo largo de la carrera y que me han aportado algo valioso. Gracias por estar ahí y por dejarme ser como soy.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Marketing para la marca de kombucha Kampanera. Se trata de una marca artesanal producida por la empresa “Grupo Alimentario Campos de Castilla 1986”, ubicada en Mucientes y fundada hace tres años.

Tras la Covid-19, el mercado de la kombucha ha experimentado un incremento grande, debido a la tendencia hacia un estilo de vida y un consumo más saludable. En este contexto surge Kampanera, con el objetivo de crear una alternativa real a la de los refrescos carbonatados. Pensamos que una bebida como Kampanera, pese a ser un producto artesanal de calidad, precisa de un plan de marketing que favorezca su mejor posicionamiento estratégico, conocer las mejores formas de comercialización y estar al tanto de las tendencias de los gustos de los consumidores.

Este trabajo también pretende servir de ejemplo de análisis y plan de actuación para otras pequeñas empresas de reciente creación que entran con nuevos productos al mercado.

Palabras clave: kombucha, marketing, Kampanera, estrategia.

ABSTRACT

This work aims to develop a marketing plan for the Kampanera kombucha brand. It is an artisanal brand produced by the Company “Grupo Alimentario Campos de Castilla 1986”, located in Mucientes and founded three years ago.

After Covid-19, the kombucha market has experienced a large increase, due to the trend towards a healthier lifestyle and consumption. In this context, Kampanera arises, with the aim of creating real alternative to carbonated soft drinks. We think that a drink like Kampanera, despite being a quality artisanal product, requires a marketing plan that favors its best strategic positioning, knowing the best forms of marketing and best forms of marketing and being aware of trends in consumer tastes.

This work also aims to serve as an example of analysis and action plan for other small start-ups that enter the market with new products.

Keywords: kombucha, marketing, Kampanera, strategic.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	1
1.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS	1
1.3. METODOLOGÍA	2
2. LA KOMBUCHA Y SUS BENEFICIOS	3
2.1. MARCO NORMATIVO.....	4
3. EL SECTOR DE LA KOMBUCHA	5
3.1. EL MODELO DE ABELL.....	5
3.2. LA RIVALIDAD EN EL SECTOR DE LA KOMBUCHA	7
3.2.1. <i>El número de competidores y el grado de concentración del sector de la kombucha.</i>	7
3.2.2. <i>Tamaño y crecimiento del sector</i>	12
3.2.3. <i>El coste de elaboración de la kombucha</i>	14
3.2.4. <i>La diferenciación de la kombucha</i>	14
3.3. LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	14
3.4. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	16
3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	16
3.6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	17
4. ANÁLISIS DEL MERCADO. EL CONSUMIDOR	17
4.1. TENDENCIAS DE CONSUMO	17
4.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR. FACTORES DETERMINANTES.....	19
4.3. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA	20
5. LA EMPRESA: “GRUPO ALIMENTARIO CAMPOS DE CASTILLA 1986”	21
5.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	21
5.2. ANÁLISIS INTERNO	24
5.2.1. <i>La cadena de valor</i>	24
5.2.2. <i>Recursos y capacidades</i>	26
5.2.3. <i>Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa</i>	27
6. ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA EMPRESA	28
6.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	28
6.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	28
6.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	32
7. PLAN DE MARKETING MIX	35
7.1. PRODUCTO	35
7.1.1. <i>La marca</i>	38
7.1.2. <i>Envase y etiqueta</i>	39
7.1.3. <i>Líneas de negocio futuras</i>	40
7.2. PRECIO.....	41
7.3. COMUNICACIÓN.....	43
7.4. PROMOCIONES.....	52
7.5. DISTRIBUCIÓN	55
8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO	62
BIBLIOGRAFIA	65

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1: BENEFICIOS DE LA KOMBUCHA.....	4
FIGURA 3.1: MODELO DE ABELL.....	6
FIGURA 3.2: FUERZAS DE PORTER	7
FIGURA 3.3: ¿QUIÉN LIDERA EL SECTOR DE LA KOMBUCHA?.....	11
FIGURA 3.4: TAMAÑO DEL MERCADO MUNDIAL DE ALIMENTOS FUNCIONALES Y PRODUCTOS NATURALES.	12
FIGURA 3.5:.....	13
FIGURA 3.6: VENTAS DE KOMBUCHA	13
FIGURA 3.7: MERCADO DE LA KOMBUCHA EN EE.UU.	15
FIGURA 4.1: HÁBITOS SALUDABLES.	19
FIGURA 5.1: INSTALACIONES DE LA EMPRESA.	23
FIGURA 5.2: PREMIO EMPRENDES.	24
FIGURA 5.3: V PREMIOS DE LA INDUSTRIA INGENIEROSVA.....	24
FIGURA 5.4: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.....	25
FIGURA 6.1: CARACTERÍSTICAS DE KAMPANERA.	29
FIGURA 6.2: MARIADAJE KAMPANERA Y LA COMIDA.	30
FIGURA 6.3: BENEFICIOS DE LA KOMBUCHA.	30
FIGURA 6.4: LA KOMBUCHA Y EL DEPORTE.....	31
FIGURA 6.5: MATRIZ DE ANSOFF.....	34
FIGURA 7.1: EQUIPO DE ELABORACIÓN DE KOMBUCHA.....	36
FIGURA 7.2. VISITA A LAS INSTALACIONES DE KAMPANERA CON LUCÍA Y CARLOS.	36
FIGURA 7.3: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.	37
FIGURA 7.4: LA MARCA KAMPANERA.....	38
FIGURA 7.5: ETIQUETA DE KAMPANERA.....	39
FIGURA 7.6: TAPÓN DE KAMPANERA	40
FIGURA 7.7: ENVASE DE KAMPANERA.	40
FIGURA 7.8: DESCUENTOS POR CANTIDAD.....	42
FIGURA 7.9: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.	43
FIGURA 7.10: PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA KOMBUCHA.....	44
FIGURA 7.11: INFORMACIÓN EN EL BLOG DE KAMPANERA.....	45
FIGURA 7.12: INSTAGRAM DE KAMPANERA.	47
FIGURA 7.13: LA KOMBUCHA BEBIDA DE LA REINA LETIZIA Y TAMARA FALCÓ.....	48
FIGURA 7.14: LA KOMBUCHA BEBIDA DE INFLUENCERS.	49
FIGURA 7.15: CATA DE KAMPANERA EN EL MONASTERIO DE STA. M ^a DE PALAZUELOS.....	51
FIGURA 7.16: ALUMNOS DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PERIODISMO DE LA UVA	52
FIGURA 7.17: NEWSLETTER DE KAMPANERA.....	52

FIGURA 7.18: CUPONES DESCUENTO DE KAMPANERA	53
FIGURA 7.19: CLUB KAMPANERA.....	54
FIGURA 7.20: MERCHANDISING DE KAMPANERA.....	54
FIGURA 7.21: VENTA AL POR MAYOR DE KAMPANERA	56
FIGURA 7.22: CIUDADES DONDE ESTÁ PRESENTE KAMPANERA.....	57
FIGURA 7.23: KAMPANERA EN LA FERIA DE ALIMENTOS DE VALLADOLID	58

INDICE DE TABLAS

TABLA 3.1: PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS.....	8
TABLA 3.2: GASTOS Y COSTES DE UNA EMPRESA DE KOMBUCHA.....	14
TABLA 4.1: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	21
TABLA 5.1: VENTAS DE KAMPANERA.....	22
TABLA 5.2: RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	26
TABLA 5.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA:	27
TABLA 7.1: FIJACIÓN DE LOS PRECIOS BASADA EN LOS COSTES.....	41
TABLA 7.2: FIJACIÓN DE LOS PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA.....	42
TABLA 7.3: RESUMEN DEL MARKETING MIX DE LA EMPRESA.....	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema elegido

La elección de una empresa fabricante de kombucha para la realización de mi Trabajo Fin de Grado, se debe a la curiosidad que despertó en mí esta bebida a raíz de una cata que organizó el Ayuntamiento de mi pueblo (Cabezón de Pisuerga) en el Monasterio de Santa María de Palazuelos. En ese momento es cuando conocí a Lucía y Carlos los creadores de la startup que comercializa la marca Kampanera.

El objetivo perseguido con este trabajo es realizar propuestas para intentar incrementar el nivel de notoriedad de la empresa y mejorar su posicionamiento, a través de la implementación de las distintas acciones de marketing y, por tanto, incrementar sus ventas.

A nivel personal, la realización de este trabajo ha sido muy gratificante ya que me ha permitido poner en práctica mis conocimientos teóricos adquiridos durante estos cuatro años en las distintas asignaturas que he cursado y, además, he tenido el privilegio de conocer de cerca cómo funciona realmente una pequeña empresa. Para la realización de este trabajo, ha sido muy importante contar con la colaboración y la ayuda inestimable de sus propietarios.

1.2. Objetivos del análisis

El principal objetivo de este trabajo es proponer un plan de marketing, en concreto, un conjunto de acciones en cuanto a producto, precio, comunicación y distribución, que sirvan de base para el crecimiento de la empresa Kampanera.

El logro del objetivo que nos proponemos con este plan de marketing, requiere que realicemos un análisis del sector de la kombucha y las tendencias del mismo. Esto nos permitirá identificar a los competidores reales y potenciales de la empresa y podremos ver la evolución del mercado: tendencias de consumo, características del consumidor, factores que determinan su comportamiento de compra, etc. Una vez realizado el estudio del sector, podremos determinar las amenazas y las oportunidades que se le presentan a la empresa.

Tras efectuar este análisis del entorno específico, llevamos a cabo una breve presentación de la empresa. A continuación, realizamos un estudio interno de la misma. Esto supondrá examinar su cadena de valor y los recursos y capacidades de que dispone para poder determinar su ventaja competitiva. Esta revisión exhaustiva nos pondrá en condiciones de poder deducir los puntos fuertes y débiles de la empresa.

La realización del análisis DAFO, nos servirá para sentar las bases de los objetivos, la estrategia de la empresa y definir su política de marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución).

Por último, tras las conclusiones del trabajo, planteamos una serie de recomendaciones y propuestas de futuro para Kampanera.

1.3. Metodología

Para la realización de este TFG, y estudiar el caso concreto de Kampanera, nos hemos servido de dos tipos de información: 1) información primaria, a través de la entrevista mantenida con los propietarios de la empresa (Lucía y Carlos) donde pude conocer de primera mano la filosofía y los objetivos de la empresa y 2) información secundaria recopilada a través de internet, tanto a través de la web de la empresa como de los informes y notas de prensa a cerca de la misma.

El análisis del sector está basado basado en informes de las consultoras Nielsen y Kantar, también hemos utilizado como fuente las estadísticas de Statista y para la obtención de información del sector a nivel internacional, se ha recurrido a los informes de Mordor Intelligence.

El estudio del mercado de la kombucha a nivel mundial se ha realizado recurriendo a los informes de Mintel, Finlay y FMCG Gurus. El estudio de las tendencias del consumo de kombucha a nivel nacional, está basado en el informe elaborado por la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC).

Destacar también, que ha sido de gran utilidad las noticias y blogs online de actualidad especializados en la kombucha. Y, por supuesto, se ha utilizado los apuntes y la bibliografía recomendada en las asignaturas de marketing y dirección estratégica del grado de ADE. He tratado, en todo momento de reflejar los conocimientos adquiridos a lo largo de estos cuatro años de carrera.

2. LA KOMBUCHA Y SUS BENEFICIOS

El origen de la kombucha se sitúa en el año 206 a.c. en época de la dinastía Han en China. Si bien, la más popular se ubica en el año 400 en Korea cuando el doctor Kombu, con esta bebida, ayudó al emperador japonés Inbio a recuperarse de una grave enfermedad.



Rápidamente su fama se extendió por todo el mundo. Esta bebida milenaria fue considerada como el elixir de la vida. Su entrada en Europa se produjo a principios del siglo XX a través de Rusia.

En los años 80 y 90 fue cuando tuvo una gran acogida entre los enfermos de SIDA que la consumían para fortalecer su sistema inmunológico. Dado que el consumo de la kombucha estuvo siempre asociada a sus efectos curativos, no se comercializó en el sector de la hostelería. No obstante, a principios del siglo XXI y ligado a la cultura hípster, se empezó a consumir masivamente en centros de yoga y meditación en San Francisco, Nueva York, etc, y posteriormente se extendió su consumo por bares y restaurantes. Joel Stowal, jefe de cocina del restaurante estrella Michelin Orsa & Winston en Los Ángeles afirmaba en 2016 que su próximo objetivo era "ofrecer kombuchas como sustitutivo al maridaje con vino". Actualmente, según un informe de Zion Market Research (2023) la kombucha es el segmento de bebidas que más crece (unos 2000 millones de euros en 2022).

La kombucha está formada por té verde o negro, que tras infusionarse con agua previamente descalcificada se fermenta por la simbiosis de bacterias y levaduras scoby (Symbiotic Culture of Bacteria and Yeast), dando como resultado un sabor ácido. El hongo SCOBY metaboliza los azúcares del té y crean ácidos orgánicos (éstos son los que tienen las propiedades) y enzimas vitales. Está compuesta por varias sustancias bioactivas (ácidos orgánicos, encimas, vitamina B, etc.) que le dotan al producto de grandes propiedades probióticas: mejora la digestión, reduce el riesgo cardiaco, mejora la función hepática y renal, desintoxica el cuerpo y potencia el sistema inmunológico (ver Figura, 2.1). Los resultados de un estudio publicado en Food Microbiology, realizado a 300.000 personas, arrojó que los bebedores de té verde tenían un 18% menos de probabilidad de ser diabéticos. También su consumo reducía el riesgo cardiaco al reducir el colesterol bueno y malo.

El resultado es un refresco de producción artesanal, sano, natural, con aderezo de sabor y unas burbujas finas, refrescante, sin alcohol y con azúcares muy bajos. Además, su sabor es refrescante e intenso (al mismo tiempo ácido y dulce).

Figura 2.1: Beneficios de la kombucha



Fuente: Maldita Ciencia (2021).

2.1. Marco normativo

Existe un gran vacío legal tanto en España, en Europa como en el mundo sobre la regulación de esta bebida. Por ello, este “halo saludable” que acompaña a la kombucha es aprovechado por muchas empresas para comercializar refrescos que nada tienen que ver con este producto. Sin embargo, sí que parece existir un cierto acuerdo recogido en el KIB (*Code of Practice del Kombucha International Brewers*) con sede en California. Es un código de buenas prácticas americano que fija los valores de lo que sería una “kombucha correcta para la venta”. Actualmente, establece que se puede añadir gas carbónico, aromas, vitaminas y colorantes. Originalmente, la kombucha está compuesta de té, azúcar, agua y scoby, además se requiere aproximadamente de un mes para que la fermentación sea correcta. Esto es difícil que lo asuman las empresas del sector. Por ello, se tiende a la fabricación en serie, acelerando el proceso, utilizando Manna-K (vinagre muy concentrado de kombucha) que reduce los tiempos de producción de cuatro semanas a un día. Esto da lugar a una kombucha que se desvía bastante de los estándares de calidad. Según Ruíz (2022), experto en fermentaciones, otra práctica utilizada es “añadir bacterias del grupo bacillus a las kombuchas pasteurizadas para poder venderlas como alimentos probióticos”

3. EL SECTOR DE LA KOMBUCHA

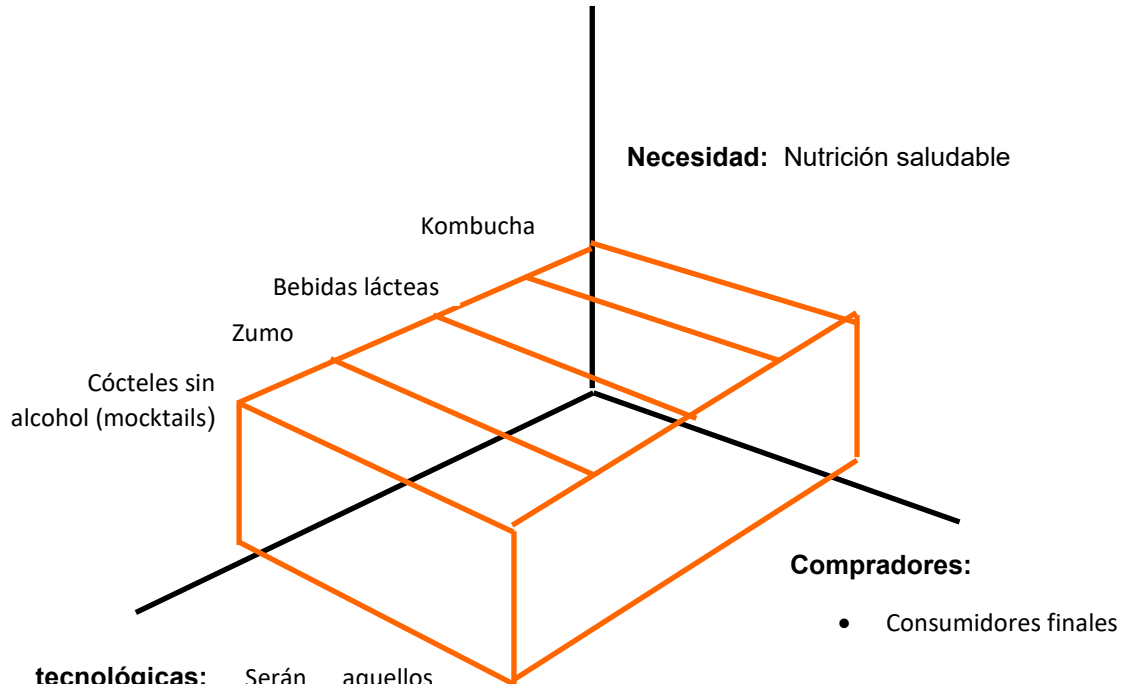
Tras el Covid-19, el mercado ha experimentado un aumento vertiginoso de la demanda de aquellos productos que nos proporcionan beneficios funcionales (sobre todo, los que tienen capacidad inmunológica) ya que estos productos pueden contribuir a aumentar nuestras defensas. Según Mordor Intelligence (2023) para el periodo 2023-2028 se prevé una inclinación cada vez mayor de los consumidores a nivel mundial hacia los productos alimenticios probióticos (bebidas hidratantes saludables) y un descenso de la demanda de zumos de frutas no naturales y bebidas carbonatadas. La educación del consumidor es un factor clave de esta tendencia. Además, según Mintel GNPD (2023), hay un incremento creciente en el nivel de estrés del consumidor, de ahí que se haya producido un aumento de la demanda de alimentos y bebidas que contribuyan a una mejora en el bienestar mental. El sector de las bebidas, ante estos cambios está respondiendo con productos más saludables. Las empresas productoras de kombucha desean ofrecer a la población una alternativa saludable y rica.

Para realizar un estudio del sector utilizaremos el modelo de Abell y las 5 fuerzas de Porter. También analizaremos a la competencia.

3.1. El modelo de Abell

Para ubicar mejor el mercado en el que compite la empresa Kampanera, vamos a representar el mercado de referencia de la empresa.

Figura 3.1: Modelo de Abell.



Fuente: Elaboración propia

Se han representado los sectores que ofrecen productos sustitutos más parecidos a la kombucha, pero es un mercado muy amplio.

También se puede representar el mercado considerando como clientes a los distribuidores, como son:

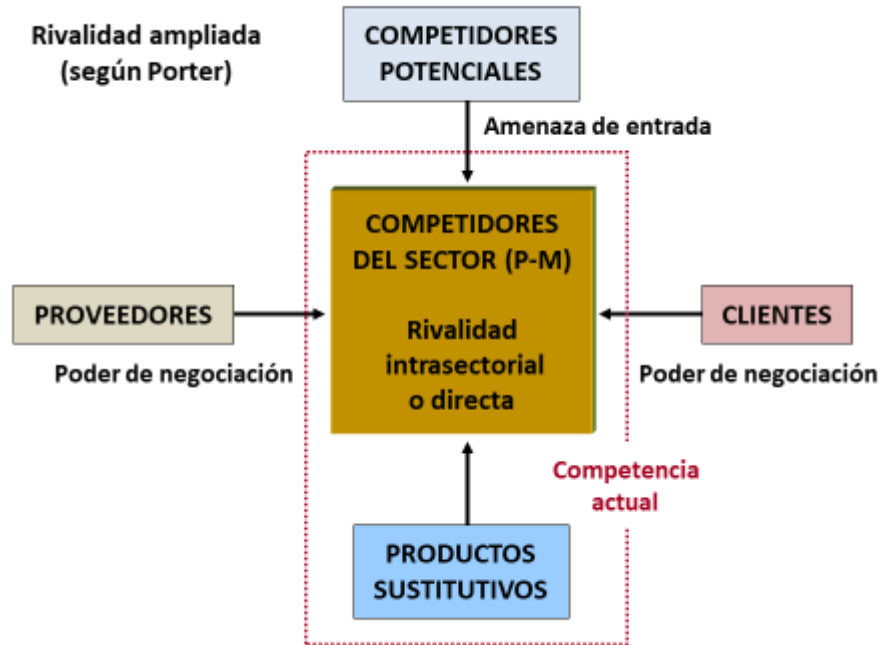
- Mayoristas
- Minoristas (supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, venta online, etc.)
- Tiendas especializadas (naturistas, veganas, etc.)
- Canal Horeca

En este caso, la necesidad de estos clientes sería la de contar con una alternativa de bebida saludable para vender a sus clientes.

A continuación, planteamos el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Figura 3.2) para estudiar la estructura competitiva de la industria. En este modelo se analiza: la rivalidad existente

entre los competidores del sector, los competidores potenciales, los productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

Figura 3.2: Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1979)

3.2. La rivalidad en el sector de la kombucha

La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores, como son: el número de competidores, el crecimiento del sector, los costes de elaboración del producto y el grado de diferenciación del mismo.

En general, podemos decir que la intensidad competitiva en este sector todavía no es muy elevada.

3.2.1. El número de competidores y el grado de concentración del sector de la kombucha.

En cuanto al número de competidores, se ha de señalar que en el sector de la kombucha, sobre todo a nivel nacional, el número de competidores no es muy elevado (Tabla 3.1). En el caso de España, en el sector de la kombucha participan alrededor de una veintena de empresas, pero como ya hemos señalado anteriormente, es la empresa Komvida la que lidera el mercado con una cuota del 56%, el resto se reparte entre el resto de empresas.

Las principales empresas a nivel nacional e internacional aparecen recogidas en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Principales empresas competidoras.

MARCAS NACIONALES	
	<p>Empresa líder en España creada en 2017 y, ubicada en Fregenal de la Sierra (Badajoz), dirigida por dos emprendedoras Beatriz y Nuria y que cuenta con un centenar de trabajadoras, apostando por el medio rural. Durante el periodo de confinamiento recibían 100 pedidos diarios. Empezaron vendiendo su producto en tiendas que vendían productos naturales. Actualmente están presentes en cerca de 5.000 puntos de venta y también en el canal Horeca como Alsea Europa, Foodbox, etc. Recientemente han inaugurado un <i>flagship</i> en el barrio de Salamanca (Madrid) donde se puede adquirir el producto envasado y también a granel. En la tienda se da información al consumidor sobre los beneficios de la kombucha, el proceso de elaboración artesanal, la sostenibilidad...Actualmente la empresa tiene el 57% de la cuota de mercado. Se ha expandido internacionalmente: Portugal, Panama, EE.UU, Republica Checa y Hungría. El objetivo es profundizar en el mercado español hasta vender más de 20 millones de unidades. El precio es de 2,79€ botella de 25 cl y precisa conservación en frío.</p>
	<p>Empresa dedicada a la restauración vegetariana desde 1979. Tras la pandemia, ha diversificado su negocio a la producción de kombucha. Actualmente, tiene el 13% de la cuota de mercado. La marca está presente en las principales cadenas de supermercados. En el 2023, el negocio de la kombucha supuso el 66% de su facturación total. Han iniciado la exportación de kombucha hacia Reino Unido, Países Bajos y Francia. La empresa tiene previsto invertir 14 millones de euros en las dos plantas que tiene en España, con el objetivo de fabricar 150.000 HI de kombucha. La empresa tiene un acuerdo con LIDL para fabricar kombucha bajo la marca blanca Solevita, centrándose solo en los sabores más clásicos, comercializando con su marca el resto de los sabores. En preciso su conservación en frío. El precio es de 2,99€ botella de 33cl.</p>

VÍVER 
KOMBUCHA

Raúl de Frutos y Fernando Martín, volvieron de Chicago a Granada para crear su propia empresa antes del confinamiento. Están en 500 puntos de venta (Covirán, Alcampo y El Corte Inglés, Lupa, Caprabo,) y en el 2023 han entrado en el canal Horeca. Además, la marca ha sido seleccionada por NH Hoteles Group, como **marca Premium para los hoteles de 5 estrellas de la cadena**. También han iniciado su proceso de internacionalización a países como Letonia, Bélgica, Suecia y Portugal. Es la marca que más crecido en 2023, un 3,6%. Producen más de **100.000 botellas mensuales** y esperan facturar más de 1 millón de euros el próximo año. Según los emprendedores la kombucha es “un antídoto natural para combatir la resaca de la Feria de Sevilla”, debido a su contenido en vitamina B12. Han llevado a cabo colaboraciones con la marca Sandía Fashion en la época de verano. Comercializa varios sabores y **es necesario su conservación en frío**. El precio es de **2,5€ botellas de 330 ml**.



Empresa fundada en 2017 por Rogeli Gómez y las hermanas Benet, tras su etapa en Costa Rica, se trasladaron a Barcelona y crearon la empresa. Es la única marca de kombucha que es elaborada con agua mineral de origen volcánico. **No pasteurizan la kombucha**, así conserva todos los microorganismos vivos. La envasan en vidrio y a granel para que sea sostenible. Requiere **conservación en frío**. Parte de los beneficios los dedican a financiar programas de educación ambiental para el cuidado del agua. Certificación de calidad IFS Food. El precio es de **2,95€ botella de 25cl**.



Miwi Real Drinks fundada por Laura Pérez e Iñigo Aguirrezabal y producen la kombucha en Córdoba. Para solucionar el problema de la cadena de distribución, **hacen fermentaciones largas que consumen el 100% del azúcar**. **No** requiere conservación en **frío**. Este proyecto está respaldado por el chef Bosquet y el futbolista Marcos Llorente

 <p>Brava CRAFT KOMBUCHA</p> <p>MUCHA KOMBUCHA</p> <p>LOV ferments</p> <p>MAMA JUNGLA BREWING CO. KOMBUCHA</p> <p>KOMBUCHA LA VALIENTE</p>	<p>En el grupo de otros hay 5 kombuchas de elaboración artesanal: ser elaborada con té, agua, azúcar y scoby, tener sabor a sidra de manzana y almacenarse en frío.</p> <p>Brava: Murcia Fuzz-co: Segovia La Valiente: Alcover (Tarragona) Mucha: San Sebastian LOV Ferments: Barcelona. Ama Brewery: San Sebastian. La Kombucha más cara. Se produce en microlotes, tras 6 meses de envejecimiento en botella. Se dedica a la alta restauración en el ámbito vasco. Un pack de 4 botellas vale 102,30 euros.</p>
MARCAS INTERNACIONALES	
	<p>La marca se originó en Portugal. La kombucha se elabora utilizando ingredientes naturales y un proceso de fermentación tradicional. La marca produce kombucha sin pasteurizar, lo que significa que se mantienen vivas las bacterias beneficiosas, lo que la convierte en una bebida probiótica excepcional. Presenta diversos sabores: Zero sabores, frambuesa, jengibre y limón, coco, sandía y menta. Además de envases en cristal, también la comercializan en lata y en envases de 1 litro a un precio de 3,75€</p>
	<p>Voelkel, creada en los años 30, es una empresa familiar alemana considerada la mayor productora de zumos ecológicos. Actualmente, además de zumos de frutas y verduras, produce refrescos y kombucha que no es filtrada en su proceso de elaboración. Ha lanzado recientemente nuevos sabores: frutos rojos bio y de mandarina y cayena (toque picante). El precio es de 2,29€ botella de 330ml.</p>
	<p>La multinacional Pepsico compró en 2016 la empresa de nutrición Heath Warrior, y comercializa la marca Kevita, original de California. Comercializa 3 sabores Ginger (relajante), Pineapple (dulce y amarga a la vez) y Tart Cherry (sabor a cereza). La botella de 450ml tiene un coste de 3,60 euros.</p>

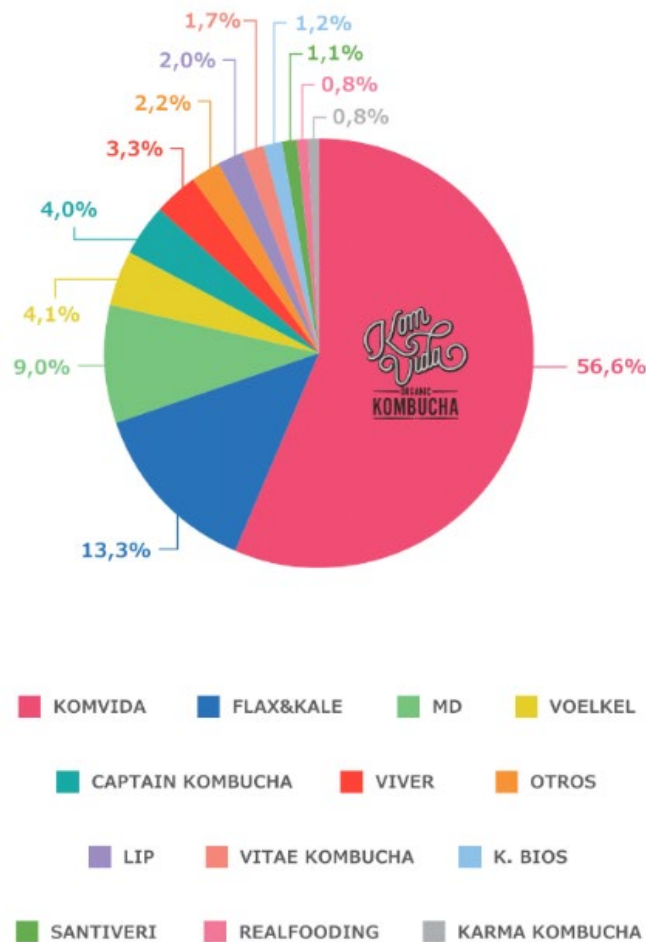
Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la oferta, el número de empresas que ofrecen este producto, todavía es reducido pero poco a poco van apareciendo nuevas empresas. También se han incrementado los canales de distribución donde se puede comprar.

Como conclusión cabe destacar el carácter artesanal de la kombucha fabricada por las empresas anteriormente mencionadas y el precio de este producto que toma valores en un rango que oscila entre 2,5 y 4 euros.

En cuanto a la **concentración** en el sector de la kombucha, según el informe realizado por la empresa Komvida, con los datos de las consultoras Nielsen y Kantar y publicado en InfoRetail (2023), la marca Komvida Kombucha sería la marca líder con una cuota de mercado del 57%. La cuota de mercado de las restantes marcas aparece muy distribuida (ver Figura 3.3). Por lo tanto, podemos decir que se trata de un sector muy concentrado.

Figura 3.3: ¿Quién lidera el sector de la kombucha?.

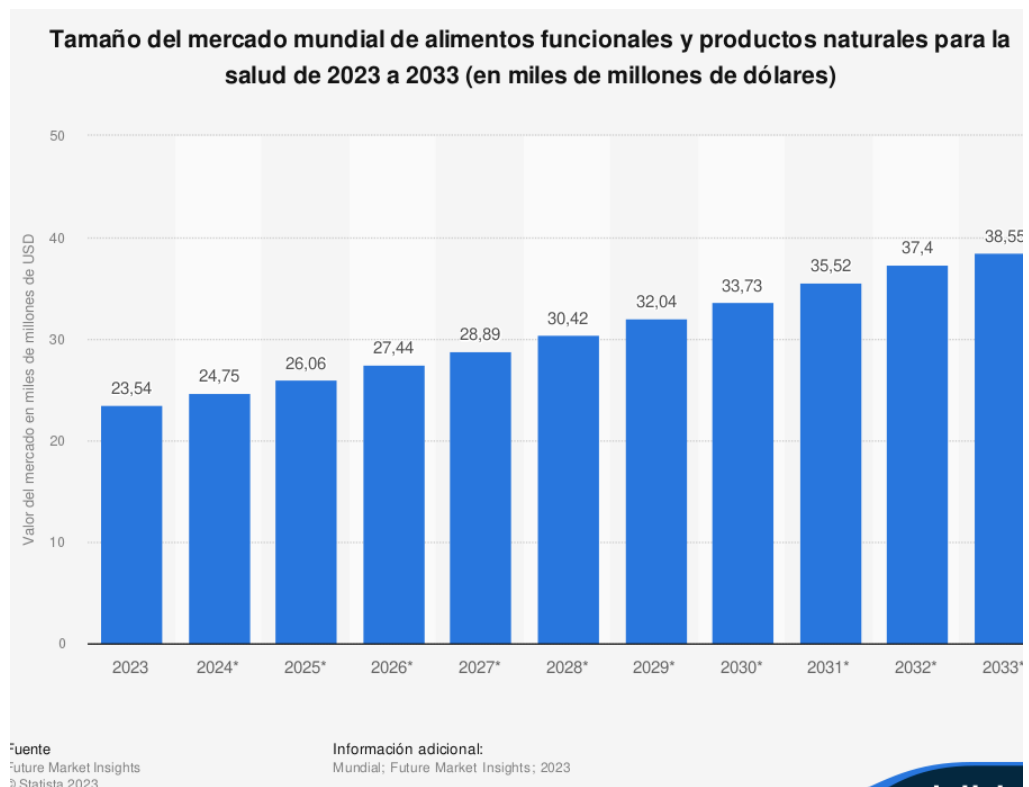


Fuente: InfoRetail (2023)

3.2.2. Tamaño y crecimiento del sector

La kombucha, la podemos considerar una bebida funcional y nutricional. Los productos funcionales, además de su función nutricional, son concebidos como complementos en el ámbito de la salud. A nivel mundial, debido a cada vez un mayor reconocimiento de los beneficios para la salud, se espera que este sector de productos funcionales registre un crecimiento anual del 5,3% hasta 2033, superando los 38.500 millones al final de este periodo (ver Figura 3.4).

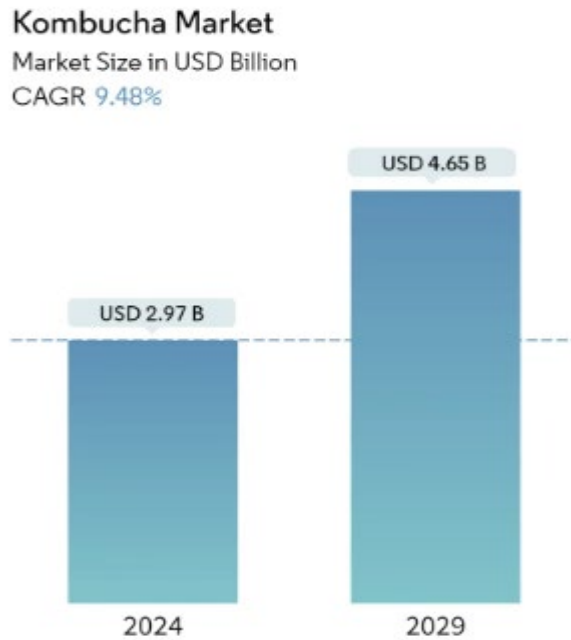
Figura 3.4: Tamaño del mercado mundial de alimentos funcionales y productos naturales.



Fuente: Statista (2023)

A nivel mundial, el sector de la kombucha está creciendo a ritmos muy elevados (Figura 3.5). Se espera 13,41 mil millones de dólares para el 2029. Geográficamente el mercado de la kombucha está segmentado en América del Norte, América del sur, Europa, Asia Pacífico y Medio Oriente y Africa. Norte América, representa el 38% de los ingresos totales y el 62% restante se lo reparte el resto del mundo.

Figura 3.5: Tamaño del mercado de kombucha en EE.UU



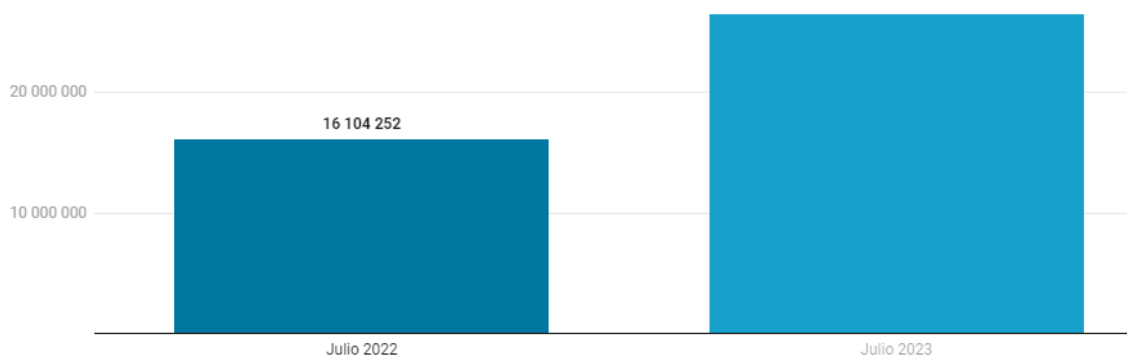
Fuente: Mordor Intelligence (2023)

En el año 2023, las ventas de kombucha crecieron un 35% respecto al 2022. Por Comunidades Autónomas, los catalanes son los que más kombucha consumen, 5,3 millones de euros, seguido de Madrid con 3,3 millones de euros en ventas y Andalucía, con 2,3 millones.

Figura 3.6: Ventas de kombucha

Las ventas de kombucha se han disparado en un año

Evolución de las ventas de kombucha en España, sumando hipermercados, supermercados, tiendas independientes y online



Fuente: Nielsen

Fuente: Nielsen (2023)

3.2.3. El coste de elaboración de la kombucha

El proceso de elaboración es similar al de otras bebidas fermentadas como la cerveza, podemos decir que la inversión en la fabricación de este producto no es elevada para garantizar una producción de alta calidad, cumplir con las leyes que la regulan y establecer una potente imagen de marca. El mayor coste de las empresas de kombucha es el relativo al tiempo necesario para fermentación que suele ser de 4 semanas. Los gastos energéticos nos son muy elevados al tratarse la fermentación de un proceso natural.

Tabla 3.2: Gastos y costes de una empresa de kombucha.

Instalaciones y equipos	<ul style="list-style-type: none">• Instalación de producción• Tanques de fermentación• Pasterizadora• Máquina de envasado• Equipo de etiquetado
Ingredientes y suministros	<ul style="list-style-type: none">• Suministro de té, azúcar, agua y escoby
Cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none">• Permisos, licencias y certificaciones
Marketing y marca	<ul style="list-style-type: none">• Construir una potente imagen de marca.• Campañas de marketing• Canales de distribución
Personal	<ul style="list-style-type: none">• Personal cualificado
Gastos varios	<ul style="list-style-type: none">• Seguros, costes de transporte, mantenimiento de equipos, etc.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. La diferenciación de la kombucha

En general, se trata de un producto muy difícil de diferenciar. Las empresas deben producir kombuchas saborizadas con frutas naturales que sean ricas y atractivas para los consumidores. También es necesario que destaquen el carácter artesanal del producto y su modo de conservación. Más adelante profundizaremos en este aspecto

3.3. La entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores dependerá del grado de atractivo del sector que es función de dos factores: crecimiento y rentabilidad. Según el informe realizado por Grand View Research (2023) se prevé que el tamaño del mercado mundial de la kombucha crezca un 16,2%% entre 2022 y 2030 (Figura 3.7). Como ya señalamos, en el caso de España el sector de la kombucha ha experimentado desde hace dos años un crecimiento exponencial.

Concretamente el año pasado las ventas crecieron un 35%. Tanto a nivel mundial como a nivel nacional esto ha sido debido, fundamentalmente, a un cambio en los hábitos de consumo hacía productos más saludables. La preocupación de los consumidores por su salud y su bienestar ha sido un factor que explica este crecimiento tan espectacular. Por tanto, este incremento de la demanda crea un entorno favorable que anima a nuevas empresas a entrar en este sector.

Figura 3.7: Mercado de la kombucha en EE.UU.



Fuente: Grand View Research (2023)

Este nivel de crecimiento de forma sostenida a lo largo de varios años (2020-2030) es un testimonio sólido de la rentabilidad del sector. El margen de beneficio con el que se trabaja es muy alto, dado que el coste de producción es bajo y el precio de venta es alto debido al valor percibido y los beneficios asociados a la salud.

Tenemos que señalar, que la kombucha básica, no es un producto que se pueda diferenciar fácilmente. El único elemento diferencial es que se puede hacer kombucha de varios sabores para satisfacer las preferencias de los consumidores. Esto da al producto una gran versatilidad permitiendo que la gama de productos y de clientes sea muy amplia. Es esencial, la calidad de la materia prima y el know-how en el proceso de fabricación artesanal como barrera para la entrada de nuevos competidores.

En cuanto al acceso a los canales de distribución, es vital para incrementar las ventas del producto a través del canal online y el retail. Para el canal online las previsiones de Astound Commerce (2023) sobre el comercio electrónico revelan que las ventas a través de este medio se duplicarán para el 2026. En España, según el informe de la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia (CNMCDData) (2023), la facturación del comercio electrónico ha crecido en el 3º trimestre de 2023 un 12,7%. Respecto a los establecimientos minoristas, las

empresas productoras de kombucha tienden a firmar acuerdos de colaboración para la distribución del producto con tiendas especializadas en productos naturales, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de descuento, canal Horeca, etc. Por ello, la mayor parte de las empresas tienden a la omnicanalidad.

Podemos señalar, que el potencial de beneficio del negocio de la kombucha es sustancial. En definitiva, el crecimiento de la demanda del mercado, los amplios márgenes de beneficio con los que se trabaja, el escaso nivel de diferenciación y las grandes posibilidades de expansión y la baja inversión inicial hace que sea **muy atractivo para la entrada** de nuevas empresas.

3.4. Productos sustitutivos

Son aquellos que satisfacen la misma necesidad con independencia de la tecnología con la que se producen. Como hemos señalado anteriormente, la necesidad a satisfacer es la de una hidratación saludable. Los productos sustitutivos pueden ser: té Ready to Drink (RTD), zumos naturales, bebidas sin gas con sabor a frutas, bebidas lácteas, cocteles sin alcohol (mocktails), destilados veganos, etc. También serían productos sustitutivos de la kombucha algunos alimentos fermentados y probióticos como por ejemplo, los yogures, el kéfir, etc.

Podemos decir que **la amenaza será alta** debido a que el coste de cambio para el consumidor es bajo.

3.5. Poder de negociación de los proveedores

Como ya se ha indicado, la kombucha es té fermentado. La elección del té es bastante difícil porque en el mercado existen muchos proveedores de té de diferente calidad. Para la producción de kombucha solo sirve el té verde, negro y oolong (da color ámbar), que proviene de las hojas y de los brotes de la planta *camellia sinensis*. A nivel mundial China e India producen el 60% del té mundial, seguido de Kenia. Existen muchos proveedores de este producto y el grado de diferenciación no es muy alto por lo que su poder de negociación será bajo.

A nivel nacional, en Galicia está la empresa Orballo, ubicada en A Coruña que tiene más de 10.000 plantas de *camellia sinensis*. Es la única plantación junto con la de las Azores que hay en la Europa Continental. Se trata de un producto muy exclusivo y exótico cuya producción es muy pequeña y se vende a un precio elevado. Su producción tiene sello ecológico que hace que no puedan producir gran cantidad. Las ventas de este té en España son muy reducidas, venden sobre todo su producción a México.

En el caso de Kampanera, el té se lo compran a un mayorista de té pakistaní (Safaya) que es un importador de Málaga. El azúcar ecológico lo compran a Llopart, empresa de Barcelona y

el pure de frutas para saborizar la kombucha a AROTZ, empresa soriana. Las botellas de cristal de 20 cl. las adquieren a Berlin Packaging (León). En caso de Kampanera, **su poder de negociación con estos proveedores es bastante bajo.**

3.6. Poder de negociación de los clientes

Dada la creciente popularidad y demanda de las bebidas hidratantes saludables, cada vez más los distribuidores están decididos a ofrecer a los consumidores una amplia selección de bebidas probióticas y bebidas funcionales. La kombucha ha pasado a estar disponible en varios puntos de venta: supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, tiendas de alimentos saludables y ecológicos, tiendas de bebidas especiales, canal online, canal Horeca, etc.

El poder de negociación de los clientes de estos establecimientos es alto, debido a que tienen gran capacidad para exigir grandes descuentos, de ahí que sea muy importante ajustar mucho el precio.

Además, los costes de cambio de proveedor para estas empresas de distribución van a ser relativamente bajos, este aspecto hace que su poder sea alto. Existen empresas minoristas como Mercadona que creó su propia kombucha de la marca Hacendado (25cl a 2 euros), aunque actualmente ya no la comercializan. La empresa de distribución Alcahuz también ha empezado a producir kombucha con la marca OnFlow. Por su parte, AMC, empresa murciana de refrescos saludables, se ha aliado con Viver Kombucha para fabricar productos con marca de distribuidor.

Es esencial que los fabricantes de kombucha se diferencien ofertando kombucha con diferentes sabores que sean atractivos para los consumidores, solo de este modo podrán ocupar un lugar preferente en los lineales de las grandes superficies.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO. EL CONSUMIDOR

4.1. Tendencias de consumo

A nivel mundial, los datos aportados por Mintel, Finlays y FMCG Gurus, sobre las preferencias de los consumidores en el sector de las bebidas en 2023, revelan:

- El 57% de los entrevistados consideran que el beneficio nutricional que aporta una bebida es uno de los elementos más importantes a la hora de valorarla.
- El 70% de los consumidores dan gran importancia que las bebidas sean 100% naturales.
- El 25% de los Millennials están interesados por las bebidas que no contienen alcohol.
- El 42% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más si el producto no contamina.
- El 75% de los consumidores pagarían más si el producto es sostenible
- El 34% desean bebidas funcionales que aumenten su energía.
- El 37% creen que no son buenos para la salud los edulcorantes artificiales.

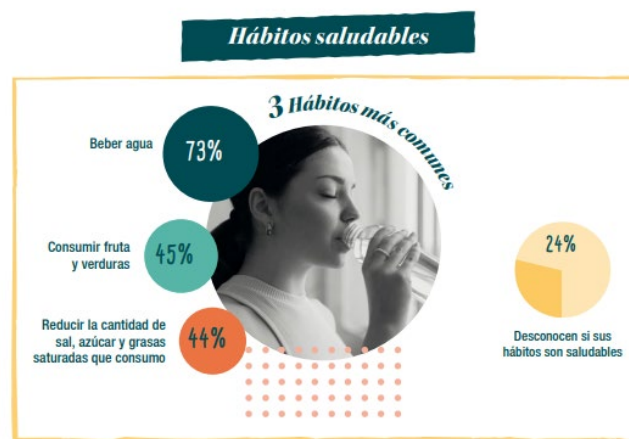
Las principales tendencias que están definiendo el mercado a escala mundial son:

- Los consumidores demandan bebidas con menos calorías que tengan edulcorantes naturales. Cada vez se consumen menos bebidas carbonatadas.
- Las bebidas funcionales y nutricionales que pueden ayudar a un mejor funcionamiento del sistema inmune, la digestión (probióticos), la salud cardiovascular, etc., son muy atractivas para los consumidores.
- Los consumidores demandan bebidas que se cultivan sin pesticidas. Existe una preferencia por el consumo de bebidas orgánicas.
- Valoran la creación de bebidas saludables innovadoras (bebidas orgánicas, agua saborizada con ingredientes naturales...).
- También el consumidor está cada vez más sensibilizado con el medioambiente, y le interesa conocer de dónde proceden los ingredientes, cómo ha sido su cultivo, la frescura del producto, el transporte, etc. A nivel ambiental los fabricantes usan con más frecuencia energías renovables, ahorro de agua, envases sostenibles...Hay que destacar la estacionalidad del consumo, se trata de una bebida que se consume preferentemente en verano.
- Además, los millennials y la Generación Z están más dispuestos a probar sabores y texturas nuevos y diferentes, esto ha supuesto un incremento en la demanda de kombucha.

A nivel nacional, el informe elaborado por la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC), para 2023, revela un escenario presidido por una elevada inflación debido a la guerra Ucrania-Rusia, ante esta situación el consumidor tiene cierta tendencia a un mayor control de los gastos lo cual favorece el consumo de productos de proximidad, si

son más baratos, reduciéndose notablemente los costes de logística y, por tanto, se reducen los efectos contaminantes. También se ha incrementado notablemente (15%) la compra online. Estamos ante un consumidor que busca el ahorro en la cesta de la compra y que al mismo tiempo está preocupado por tener unos hábitos de consumo saludable. En dicho informe se revela que el 69% de los consumidores encuestados consideran que sus hábitos alimenticios son saludables y sube el porcentaje (del 12% en 2022 al 20% en 2023) de consumidores que compran productos ecológicos, biológicos u orgánicos por razones nutricionales. A este respecto, los consumidores se decantan por beber agua, comer frutas y verduras y reducir la cantidad de azúcares, grasa y sal (ver Figura, 4.1). La encuesta revela que el 54% de los encuestados acogen favorablemente las innovaciones realizadas en alimentación. Y, cerca del 75% de los encuestados no tienen “la información ni la formación suficiente para entender los alimentos funcionales...”

Figura 4.1: Hábitos saludables.



Fuente: MPAC (2023)

4.2. Características del consumidor. Factores determinantes

a) Estilo de vida

Según Kantar Worldpanel Division, en su estudio “Radiografía del consumidor de refrescos 2023”, el 12% de los consumidores elige los refrescos como alternativa al alcohol en sus ratos de ocio. Los consumidores entre 35 y 50 años muestran preferencia por refrescos saludables y bajos en calorías. Estos consumidores están más concienciados por su cuidado personal y suelen llevar un estilo de vida saludable. El 65% de este segmento señala hacer una dieta sana y ejercicio a diario.

b) Motivación de consumo

Los resultados del estudio destacan que tras la pandemia somos más diurnos y preferimos el “tardeo”. Los refrescos están muy vinculados a nuestra vida social y 8 de cada 10 españoles

los solemos consumir durante los aperitivos, comidas o cenas y están vinculados, sobre todo, a momentos de ocio. No obstante, además de ese carácter socializador de los refrescos, existen otras motivaciones relacionadas más con los aspectos emocionales y de salud. El informe señala que 2 de cada 10 españoles toman refrescos en sus momentos de relax.

El trabajo revela que las principales razones para tomar refrescos están relacionadas con el placer de su sabor (12% de los consumidores) y su contenido bajo en calorías. Se observa una mayor tendencia al cuidado personal y a los hábitos saludables. En resumen, lo que el consumidor busca es un estilo de vida ético, sostenible y bajo en azúcar. El consumidor busca bebidas que sean orgánicas y funcionales que tengan probióticos y bajo contenido en azúcar pero con sabores ricos.

c) Situacionales y edad

En el caso de Kampanera, en un artículo publicado en el El Español, sobre noticias de Castilla y León, titulado *“Kombucha “made in Mucientes”: la bebida de moda que quiere competir con los refrescos”*, sus propietarios señalan *“apostamos por un público más amplio que no solo consuma kombucha por las propiedades naturales que tiene y que no solo lo pueda comprar en tiendas o supermercados, lo que queremos es conseguir que sea una opción real que compita con los refrescos tradicionales. Nuestra meta sería que la gente lo pida en los bares y que disfruten de su sabor niños, adultos y mayores”*.

d) Segmentos de consumidores

Se considera una bebida saludable apta para deportistas, veganos, celíacos, foodies, gourmets, etc. En definitiva, los principales segmentos de clientes son:

- Consumidores preocupados por la salud, que desean llevar una alimentación saludable. Aquí incluimos también a aquellas personas que tiene tratamientos oncológicos ya que la kombucha está vinculada al bienestar físico y mental que necesitan este tipo de pacientes.
- Consumidores que buscan alternativas a las bebidas azucaradas.
- Consumidores que buscan productos producidos localmente.

En definitiva, el mercado de la kombucha, tiene una base de consumidores cada vez más global, por tanto, el potencial de expansión es muy alto.

4.3. Análisis de las amenazas y oportunidades para la empresa

En la Tabla 4.1 se exponen las principales amenazas y oportunidades basadas en el análisis previo. Las amenazas y las oportunidades son parte del análisis DAFO. Se trata de aquellos factores externos que pueden influir en la empresa. Las oportunidades hacen referencia a

aquellos aspectos favorables del sector, del entorno, de la competencia y del mercado que pueden ser aprovechados por la empresa para crecer. Por su parte, las amenazas son aquellos aspectos negativos que pueden frenar su crecimiento. Es fundamental hacer un buen análisis externo para una buena planificación estratégica.

Tabla 4.1: Amenazas y oportunidades.

AMENAZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La escasa presencia todavía de la kombucha en los establecimientos comerciales. • Gran nº de productos sustitutivos. • Marco regulatorio no bien definido. • Incremento de la competencia al tratarse de un sector en crecimiento. La entrada de nuevos competidores debido a que la kombucha es fácil de preparar y difícilmente diferenciable. • Estacionalidad de la demanda. Mayor demanda en los meses más cálidos. • Necesidad de mantenerse al tanto de los cambios en las preferencias del consumidor. • Desconocimiento de este tipo de bebida. Necesidad de hacer pedagogía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial de beneficio. Debido altos márgenes. Negocio rentable. • Costes de fabricación bajos (bajo precio de la materia prima). • Gran crecimiento del mercado y popularidad del producto. • Preferencia del consumidor por bebidas saludables y funcionales. • Crecimiento del comercio electrónico. • La tecnología aplicada para la fabricación y envasado de kombucha es muy similar a la que se emplea en otros fermentados como la cerveza.

Fuente: Elaboración propia

5. LA EMPRESA: “GRUPO ALIMENTARIO CAMPOS DE CASTILLA 1986”

5.1. Origen y evolución

Hace 3 años, concretamente el 21 de febrero de 2021, coincidiendo con el “Día Internacional de la Kombucha, dos emprendedores (Anexo I), Lucia Miguel (licenciada en veterinaria y especializada en seguridad alimentaria) y Carlos Cebrián (licenciado en publicidad y relaciones públicas) creaban la empresa “Grupo Alimentario Campos de Castilla 1986” dedicada a la producción de kombucha. Su idea de negocio surgió durante el período de confinamiento en la pandemia. Lucía durante ese tiempo compró el hongo scoby y estuvo realizando varias pruebas hasta que consiguió el sabor óptimo. Como señala la emprendedora, esta idea fermentó como el té para dar paso a Kampanera. Es la primera marca de kombucha de la provincia de Valladolid y la segunda de Castilla y León.

Su propuesta de valor está enfocada a la creación de una bebida que satisfaga a todas aquellas personas que deseen llevar un estilo de vida saludable que sirva de acompañamiento en las comidas, después de hacer deporte y en los momentos de ocio con amigos y familiares. Se trata de crear una alternativa real a la de los refrescos carbonatados.

Los dos emprendedores han apostado por el medio rural y han creado su empresa en una antigua bodega de Mucientes. La producción anual es de más de 30.000 litros de kombucha, pero el objetivo es un crecimiento que llegue a duplicar la cifra en el corto plazo. Los dos promotores se encargan de llevar a cabo todo el proceso de productivo desde la elaboración, el envasado, etiquetado y la comercialización.

Gracias a los fondos recibidos de la Unión Europea (programa Leader) y a las ayudas para innovación y sostenibilidad de la Diputación de Valladolid han podido financiar su negocio junto con el respaldo de SGR Iberaval. La inversión inicial ha sido de 70.000 euros a la que han hecho frente con fondos propios. También han contado con el apoyo económico de la Fundación Michelin. Aproximadamente entre 30.000 y 50.000 procedentes de la UE, la Diputación de Valladolid y la Fundación Michelin han sido destinados a la publicidad, la creación de la página web y al diseño de la marca Kampanera.

La empresa muestra un gran interés por apoyar la economía local y regional, por eso mantienen un contacto estrecho con los proveedores y agricultores nacionales. El té lo compran a un importador de Málaga, el azúcar orgánico proviene de Barcelona. Desde Soria llegan frutas como la frambuesa, el mango y el maracuyá y desde Toledo la albahaca, el hibisco y los cítricos.

El objetivo de la empresa es crecer en un futuro próximo y ofrecer una oportunidad laboral a la gente de la zona rural.

El empeño de la empresa es contribuir al bienestar de las personas ofreciendo un producto artesanal, de calidad y saludable.

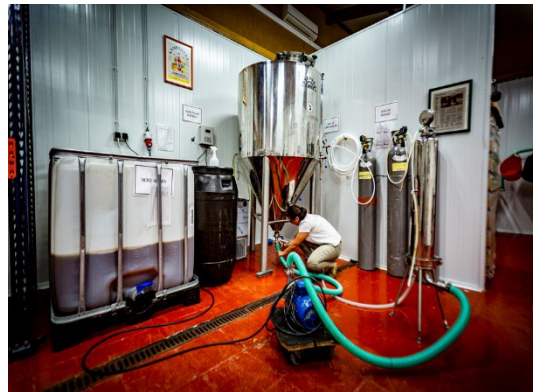
En lo que respecta a la cifra de ventas de la empresa, ha experimentado un importante crecimiento:

Tabla 5.1: Ventas de Kampanera.

Ventas 2022	22.000 euros
Ventas 2023	70.000 euros
Previsión 2024: doblar la cifra de ventas	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.1: Instalaciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Premios recibidos

Kampanera Kombucha ha ganado el I Premio Nacional Emprendes de la Asociación de Trabajadores Autónomos y la Fundación Carlos Moro de Matarromera. Para la concesión del premio se tuvo en cuenta valores como que el proyecto se desarrolle en el medio rural, la escalabilidad del mismo y el respeto por el medio ambiente. También han sido galardonados en los V Premios de la Industria como la "Startup Industrial más destacada"

Figura 5.2: Premio EmprendEs.

Kampanera Kombucha gana el premio EmprendES

Grupo Alimentario Campos de Castilla 1986 (Kampanera Kombucha), se ha proclamado ganadora, recibiendo un premio en metálico de 6.000€.

📅 17/05/2023



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.3: V Premios de la Industria IngenierosVA.



Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis interno

5.2.1. La cadena de valor

Según Porter hacer un análisis de la cadena de valor es fundamental para poder visualizar todas las actividades llevadas a cabo por la empresa y poder identificar las que les proporciona una ventaja competitiva.

Figura 5.4: Cadena de valor de la empresa.

ACTIVIDADES DE APOYO				
COMPRAS				
La empresa depende de varios proveedores a los que compra la materia prima: té (Safaya, un importador de Málaga), azúcar ecológico (Llopart, empresa de Barcelona), pure de frutas (AROTZ, de Soria) y el Scoby. Las botellas de cristal (Berlin Packaging de León). La empresa apuesta por proveedores nacionales y por la calidad de la materia prima.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
En la búsqueda de la mayor calidad de sus productos (kombucha, limonadas, shrub, etc.), la empresa está en un continuo proceso creativo de nuevas mezclas y fórmulas para el desarrollo de nuevos productos y sabores.				
RECURSOS HUMANOS				
La empresa cuenta con mano de obra cualificada para obtener la mejor kombucha. Una veterinaria especializada en seguridad alimentaria y un publicista y cocinero.				
INFRAESTRUCTURA				
La fábrica de producción de kombucha está ubicada en una antigua bodega de Mucientes (Valladolid) y dispone de: descalcificadora, tanques de filtrado, pasteurizadora, máquina manual de embotellado, chapado y etiquetado.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
Recepción de la materia prima: té, azúcar y puré de frutas que provienen de sus proveedores de Málaga, Barcelona y Soria.	<p>Proceso de elaboración de la kombucha totalmente artesanal, mediante la fermentación del té con el scoby.</p> <p>Control de los puntos críticos (temperatura de la infusión, PH y grado de alcohol) desde que se recibe la materia prima hasta llegar al embotellado.</p> <p>La técnica de filtrado utilizada (aprendida de los bodegueros de la zona) permite que la kombucha se conserve durante 1 año sin necesidad de refrigeración en un lugar fresco y seco como es el almacén de la bodega.</p>	<p>La distribución del producto se lleva a cabo fundamentalmente a través de la venta online.</p> <p>Plataforma Market Place (exportaciones a Francia, Holanda y Suecia).</p> <p>Canal Horeca</p> <p>Establecimientos Gourmet</p> <p>Coctelerías</p> <p>Tiendas que venden productos saludables</p>	<p>Plataformas digitales: motores de búsqueda SEO y SEM, página Web, blog, Instagram.</p> <p>Distribución: tienda online, canal HORECA, plataforma online de venta al por mayor, minoristas (tiendas especializadas), market place (plataforma web para la exportación).</p> <p>Talleres de degustación de Kampanera.</p> <p>Spot publicitario (alumnos de 3º de periodismo). Promociones: descuentos, club Kampanera, etc.</p>	<p>* Derecho de desistimiento de 14 días. El cliente debe notificar su decisión de desistir por correo postal a la dirección Ctra. De Villalba, 10, 47194 Mucientes (Valladolid) o por e-mail a: info@kampanera.com</p> <p>*Reembolso y devolución de los productos defectuosos en un plazo de 14 días. Cancelación del pedido enviando un email a: info@kampanera.com en las 24h siguientes a la realización del pedido.</p> <p>*Atención personalizada: minoristas, coctelerías, consumidor final.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Recursos y capacidades

Para hacer un buen análisis interno debemos conocer los recursos y capacidades de la empresa. Los recursos son los activos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta la empresa. Las capacidades son las habilidades que nos permiten que esos recursos sean útiles (p.e., buenas relaciones con las empresas proveedoras de materias primas).

Tabla 5.2: Recursos y capacidades de la empresa.

RECURSOS	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos intangibles <p>Capital humano muy cualificado. Lucía es licenciada en veterinaria con especialidad en seguridad alimentaria y experta en procesos y Carlos es licenciado en publicidad y relaciones públicas, cocinero y docente. Como ellos mismos dicen “el uno lo hace rico, la otra lo hace posible”.</p> <p>Cultura de calidad, al tratarse de un refresco de producción artesanal, 100% natural, bajo en azúcares, vegano y sostenible.</p> <p>Conocimiento de las necesidades del mercado (individuos preocupados cada vez más por la salud).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tangibles <p>Edificios: Bodega alquilada donde se lleva a cabo la producción de kombucha y su almacenamiento.</p> <p>Equipamiento: Bancada de filtración, descalcificadora, tanques de fermentación, embotelladora, máquina de chapado y etiquetado.</p> <p>Recursos financieros: Aportación de los socios, préstamo con respaldo de SGR Iberaval y ayudas de la UE (programa LEADER), Fundación Michelin y Diputación de Valladolid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y potenciar relaciones con los proveedores de té, azúcar, fruta y envases. • Desarrollar actividad de I+D+i junto con las universidades de Alcalá de Henares y León y el centro de investigación e innovación textil y cosmética AITEX de Valencia para dar salidas a la celulosa bacteriana (subproducto generado en la producción de kombucha). Continuamente están innovando con nuevos sabores y jarabes por encargo de las empresas cocteleras. Están trabajando en una limonada. • Interpretar la demanda social muy preocupada por una vida saludable y por la sostenibilidad. • Atención personalizada a través del email tanto con minoristas que están interesados por comercializar su producto como con consumidores finales. La venta de kombucha, sobre todo a minoristas, requiere mucha pedagogía para entrar en los lineales.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta: La empresa tiene que intentar conseguir el certificado IFS (International Food Standard), que garantiza que dispone de un sistema de seguridad alimentaria y un estricto control del proceso de producción y del producto. Además, garantiza que el personal que trabaja es altamente cualificado y la empresa dispone de unas instalaciones adecuadas. Este sello de calidad es uno de los más exigentes a nivel internacional.

La empresa debería intentar conseguir el sello ecológico que garantiza que el producto no tiene ninguna alteración artificial y que utiliza recursos naturales para su elaboración. Esta certificación se puede obtener a nivel autonómico. En Castilla y León hay una certificadora pública (CAECyL) + Entidades privadas. Como ya dijimos, el sello ecológico la empresa lo va a intentar conseguir para algunos de sus productos, pero no para los que lleven pure de fruta natural porque encarecerían mucho su precio.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa

El objetivo de realizar el análisis interno es el de reconocer los recursos y capacidades de que dispone la empresa y así establecer objetivos en base a ellos. Esto nos va a permitir formular estrategias que permitan a la empresa aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

Tabla 5.3. Fortalezas y debilidades de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones en el medio rural.• Diferenciación del producto a través de sabores innovadores• Control de calidad en el proceso de fermentación (pruebas regulares, mantenimiento del equipo, etc.).• Filtrado natural utilizando el proceso del vino, lo que permite que el producto se conserve durante un año sin refrigeración• Relaciones sólidas con los proveedores.• Elevado grado de innovación de nuevos productos.• Empresa diversificada (limonadas, jarabes para cócteles).• Producto artesanal, de calidad y eco-amigable.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de experiencia en el mercado.• Inversión inicial sustancial para una startup.• El precio de esta bebida es superior al de un refresco convencional.• Todavía es un nicho de consumidores el que adquiere esta bebida.• Poca diversificación de los proveedores.• Escaso retorno, en términos de ventas procedente de las redes sociales.• Escasa imagen de marca de Kampanera.• Escasa presencia en los lineales de los minoristas.• Escasa inversión en marketing.

Fuente: elaboración propia

6. ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA EMPRESA

6.1. Estrategia de segmentación

La estrategia a poner en marcha por la empresa tendrá en cuenta al público objetivo al que va dirigido Kampanera, que según Lucía y Carlos, hasta ahora, son mujeres de más de 30 años con un estilo de vida saludable y poder adquisitivo medio-alto. Se trata de consumidoras que buscan alternativas a las bebidas azucaradas.

No obstante, el mercado de la kombucha, tiene una base de consumidores cada vez más global, por tanto, el potencial de expansión es muy alto. Por ello, los propietarios de Kampanera, también han expresado que quieren dirigir Kampanera a un público amplio que no sólo consuma kombucha por sus propiedades naturales, sino que sea una bebida que compita con los refrescos tradicionales.

6.2. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

a) La diferenciación del producto

Podemos decir que el grado de estandarización de este producto es alta, únicamente al té fermentado se le añaden distintas frutas para obtener diferentes sabores, dependiendo del lugar donde se comercialice.

Su principal fuente de ventaja competitiva es la diferenciación vía calidad, al hacer una kombucha artesanal 100% con ingredientes naturales. También se encuentra en el hecho de que Kampanera no necesita refrigeración para su transporte, almacenamiento y distribución al utilizar las formas de filtrado tradicionales que han aprendido de los viticultores de la Zona de la D.O de Cigales. Esto hace que sea más barata su logística. Además, ofrece sabores únicos.

b) Posicionamiento del producto

La empresa debe promover una estrategia de posicionamiento centrada en su público objetivo, para ello tiene que determinar la posición que quiere que ocupe Kampanera en la mente del consumidor.

La empresa deberá identificar su posible ventaja competitiva. Tendrá que destacar sus puntos fuertes. La verdad es que no existen 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 y el hecho de ser un producto natural y filtrado (como el vino) que no precisa refrigeración. La empresa tendrá que diferenciarse mediante la creación de sabores únicos y poco convencionales, combinando distintas frutas, especias y hierbas con el té fermentado.

Como ya se ha dicho, en Kampanera tras la fermentación del té, la kombucha pasa por otro proceso que consiste en añadir zumos de frutas cold-pressed 100% naturales, que hacen que la proporcione un sabor muy agradable y afrutado. Además, está el hecho de que Kampanera, a diferencia de otras kombuchas, no precisa conservarse en frigorífico.

La empresa tiene que comunicar una imagen de calidad, en la que tendrá que destacar su elaboración. La comunicación del posicionamiento elegido por la empresa se puede basar en:

- **Por las características del producto:** destacando sobre todo por la calidad del producto: Kampanera es un producto artesanal que no usa aditivos ni conservantes. Lo cual hace que mantenga una imagen de empresa de refresco tradicional y saludable. Y, además, se puede conservar en un lugar fresco y seco durante un año sin necesidad de refrigeración.

Figura 6.1: Características de Kampanera.



Fuente: Kampanera.com

- **Por el uso u ocasiones de uso:** la mayoría de los expertos recomienda el consumo de kombucha por la mañana con el estómago vacío, de esta forma los probióticos llegan al intestino grueso. Se trata de un producto que se puede consumir durante la comida, tras realizar deporte o para preparar con combinados. Su consumo se puede realizar en cualquier momento ya que no necesita mantenerse en lugar refrigerado, a diferencia de otras marcas de kombucha. Se trata de una alternativa sana y saludable cuando se sale a beber para socializar. El 80% del consumo sigue teniendo un componente social.

Figura 6.2: Maridaje Kampanera y la comida.



Fuente: Instagram@kampanera_kombucha

- **Por los beneficios y problemas que soluciona:** es un producto natural y saludable. Es un producto que ayuda a repoblar, equilibrar y cuidar la flora intestinal. Además, se ha comprobado que la kombucha tiene propiedades antiinflamatorias y es depurativa, fortalece el sistema inmunológico, mejora los marcadores del ritmo cardíaco, reduce los niveles de azúcar en sangre, tiene pocas calorías, es muy buena para la piel, las uñas y previene la caída del cabello (Kampanera.com).

Figura 6.3: Beneficios de la kombucha.



Fuente: Kampanera.com

- **Por la clase de usuarios:** para gente que practica deporte y tiene un estilo de vida saludable. Algunos entrenadores han señalado que la toma de kombucha cuando se realiza deporte proporciona: hidratación corporal, vaciado gástrico rápido, efecto diurético, mejora las digestiones, sensación de recompensa tras realizar una serie,

efecto refrescante tras una sesión de entrenamiento. Además, es revitalizante, aporte energía y favorece un estado de ánimo más optimista.

Figura 6.4: La kombucha y el deporte.



Fuente: Elaboración propia

La marca Kampanera, tiene los siguientes eslóganes:

“disfruta sin remordimientos”

“empezar a beber bien para vivir mejor”

Recomendamos posicionar a Kampanera por los beneficios que proporciona. Por ello, proponemos el siguiente eslogan:

*“drin**K**ampanera, tu bebida disfrutona, que te cuida”*

La propuesta de valor de la empresa con su marca Kampanera tiene que ser más por más, es decir, **dar más beneficios a un precio mayor**, con el fin de crear una experiencia única y satisfactoria en sus clientes:

- Ofrecer una gran variedad de sabores, de este modo se atiende a las preferencias de gusto de los distintos grupos de consumidores. Así, se puede ofrecer a cada cliente una experiencia personalizada.
- Comercializar un producto 100% artesanal que no precisa refrigeración a diferencia de las marcas competidoras.
- Proporcionar un servicio personalizado, dando respuesta a las preguntas de sus clientes, hacerles recomendaciones y resolver todas sus preocupaciones.
- Creación de constante contenido informativo en las redes sociales, para conseguir lealtad de marca de los clientes. Intentar conseguir un sentimiento de comunidad entre sus clientes.

6.3. Estrategia de crecimiento

Utilizaremos la matriz producto-mercado (matriz de Ansoff, Figura 6.1) para la formulación de la estrategia de marketing de la empresa. Tras la entrevista que tuvimos con Lucía y Carlos, pudimos vislumbrar dos estrategias claras de la empresa:

1) *Estrategia de penetración de mercado.*

Es una estrategia natural, ya que aunque la empresa opte por otras direcciones estratégicas, siempre seguirá profundizando en lo que está haciendo, es decir, buscará incrementar el volumen de ventas trabajando con su producto en los mercados actuales. Dado que el mercado de la kombucha está en plena ola de crecimiento, esta estrategia de profundización perseguirá el aumento de la cuota de mercado. Además, al tratarse de una pequeña empresa, la forma de profundizar suele ser a través de la segmentación. Kampanera está dedicada al segmento de mujeres de poder adquisitivo medio–alto de más de 30 años.

La empresa puede conseguir la profundización en el mercado a través de dos vías:

- a) Mediante las variables comerciales intentando aumentar la frecuencia o la cantidad de uso del producto, sobre todo en mercados como Madrid y Barcelona en los que están poco implantados. Para ello, tendrán que poner en marcha campañas de publicidad y promoción potentes dirigidas a captar nuevos clientes tanto finales como minoristas o incluso intentar captar clientes de la competencia (p.e. en estas ciudades tiene mucha implantación Komvida).
- b) Mediante la explotación de su ventaja competitiva, es decir, diferenciando su producto a través de la calidad, por su carácter artesanal, por ser 100 por 100 natural y no necesitar refrigeración.

2) *Estrategia de desarrollo de mercados*

Con esta estrategia la empresa pretende vender su kombucha Kampanera a otros segmentos de mercado e incluso expandirse a nivel internacional. Para ello, ha llevado a cabo su expansión en el canal online, utilizando una plataforma web para la exportación a países como Francia, Países Bajos y Finlandia. También la empresa va a intentar desarrollar el mercado hacia el noroeste de la Península Ibérica debido a la ausencia de marcas locales de kombucha.

3) *Estrategia de diversificación*

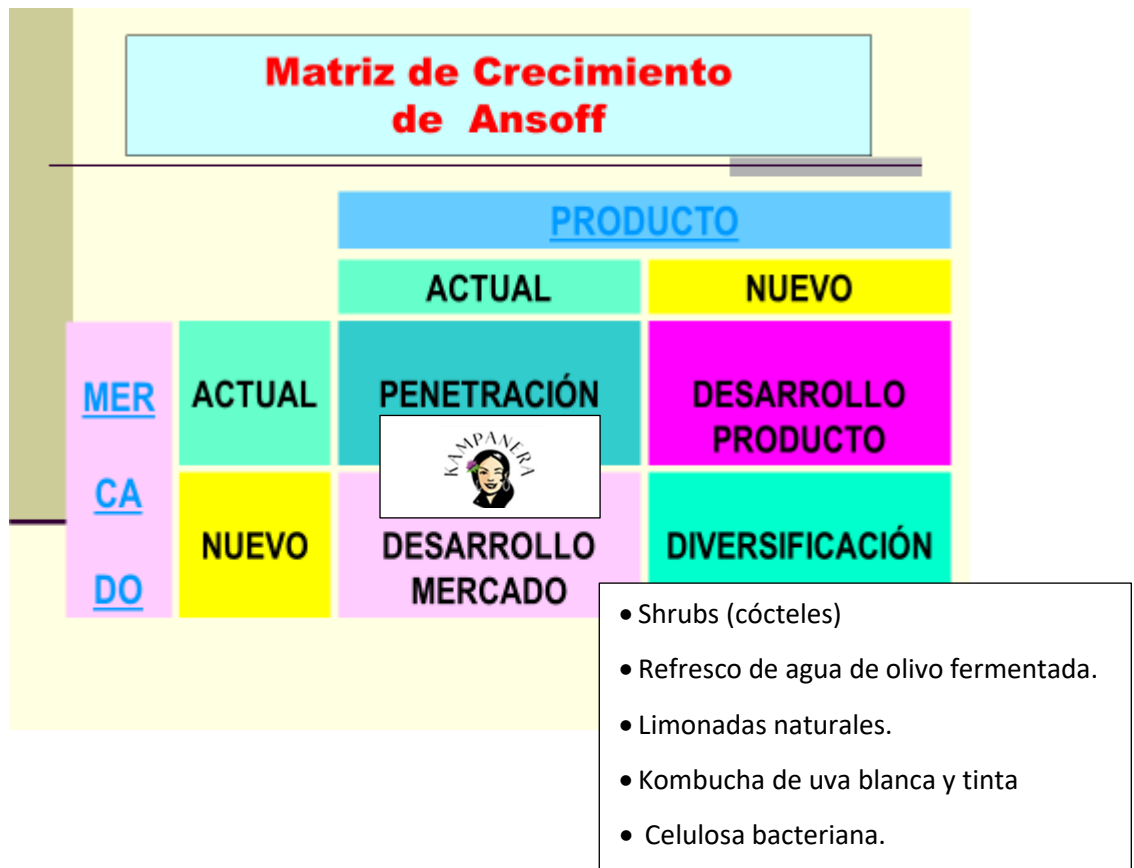
El objetivo de esta estrategia es abrir nuevos mercados a través de la venta de nuevos productos. Es una estrategia arriesgada, pero si tiene éxito es rentable.

Actualmente, la empresa es un verdadero laboratorio de creación de nuevos productos dirigiéndose a nuevos mercados. Una de las principales razones está relacionada con sus capacidades, que por su naturaleza se pueden aplicar a otros ámbitos. Esto les ha llevado a **diversificar** su negocio. Se trata de una diversificación de carácter horizontal, donde la empresa ha puesto a la venta productos nuevos en mercados que guardan relación con la actividad comercial en la que opera. De este modo, la empresa comparte recursos y capacidades con las nuevas actividades lo cual permite la transferencia de conocimiento. En concreto intentan abrirse en mercados del noroeste de España, ya que son mercados en los que no existen marcas locales de kombucha.

Estas son las nuevas unidades en las que la empresa ha diversificado:

- Se han puesto en contacto con ellos coctelerías de Valladolid (El Niño Perdido y Amor Amargo) y una empresa de elaboración de ginebras de Soller (Mallorca) para la elaboración de Shrubs, son jarabes ácidos de vinagre, azúcar y de distintos sabores de fruta que se utilizan para hacer cócteles sin alcohol. Estos jarabes son naturales y se hacen a partir de la piel de las frutas. Ya comercializan un sirope herbal y otro de cítricos y de cereza.
- Para una empresa de Jaén están fabricando un refresco de agua de olivo fermentada + hortalizas.
- Este verano van a sacar una limonada.
- Recientemente, han comenzado una colaboración con Carlos Moro de Matarromera para hacer una kombucha combinando uva blanca y tinta. Esto todavía no se ha comercializado.
- Obtención un subproducto que es la celulosa bacteriana para su posterior comercialización para la fabricación de cuero vegano, polímeros y alimentación animal.
- Kit SCOBY kombucha. Permite elaborar la kombucha en casa.

Figura 6.5: Matriz de Ansoff.



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la empresa se plantea el crecimiento por varias vías:

- Seguir profundizando con Kampanera en los mercados de Madrid y Barcelona
- Producción a terceros bajo pedido.
- Seguir innovando produciendo bebidas naturales y saludables (p.e.limonada).
- Crecer en el canal online a través de estrategias de marketing digital:
 - Market place (plataforma web para la exportación). Actualmente, a través de esta plataforma vende sus productos a países como Francia, Países Bajos y Finlandia.
 - Mejoras en la web y en el blog para así mejorar la venta online.
- Acometer nuevas inversiones, para ello será necesario conseguir capital o incorporar nuevos socios, para ello acudirá a la Feria salmantina de startup Olé. Estas inversiones irán destinadas a la automatización (p.e. del proceso de envasado y etiquetado que

hasta ahora es manual) y al marketing (imagen de marca, canales de distribución, etc.).

7. PLAN DE MARKETING MIX

7.1. Producto

La kombucha inicial que fabricaba la empresa era una bebida artesanal, muy sana, baja en calorías y con bajo contenido en azúcar. Al producto original le han añadido, a través de una segunda fermentación, sabores como frutas, especias o hierbas. Además, debido a la filtración, que han aprendido de las técnicas vitivinícolas, eliminan los azúcares y todas las bacterias y levaduras, haciendo que no sea necesario conservarla en la nevera. Esta es la principal fuente de ventaja competitiva respecto a sus competidores. Los dos empresarios señalan “hemos conseguido superar el *handicap* que limita a otros productores, elaborando kombuchas que pueden conservarse un año en “lugar fresco y seco, facilitando y abaratando enormemente la logística asociada a su distribución”. Esto es posible gracias a que utilizan las formas de filtrado tradicional que han aprendido de los viticultores de la zona, para eliminar levaduras y bacterias y así, de este modo, evitar una segunda fermentación. El objetivo según los emprendedores “es ofrecer un producto de calidad que se convierta en aliado de los consumidores y que les haga sentir bien”.

Los sabores que comercializan son:

Cítricos y albahaca: limón+lemonngrass+té verde y negro+zumo de jengibre y albahaca

Mango y maracuyá: té verde y negro + puré de mango y maracuyá

Frambuesa e hibisco: té verde y negro +puré de frambuesa.

Piña & hierbabuena (edición limitada verano 2023): té verde y negro + puré de piña.

Kombucha original: té verde & té negro.

Sabor original: Cultivo de kombucha + té negro y verde

Hay quien señala, que al ser un producto que contiene bacterias, lo correcto es que esté refrigerada. Las que están sin refrigerar son pasteurizadas, lo que abarata la cadena de producción. Este no es el caso de Kampanera, ya que no se trata de un producto pasteurizado, sino filtrado.

Figura 7.1: Equipo de elaboración de kombucha.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.2. Visita a las instalaciones de Kampanera con Lucía y Carlos.

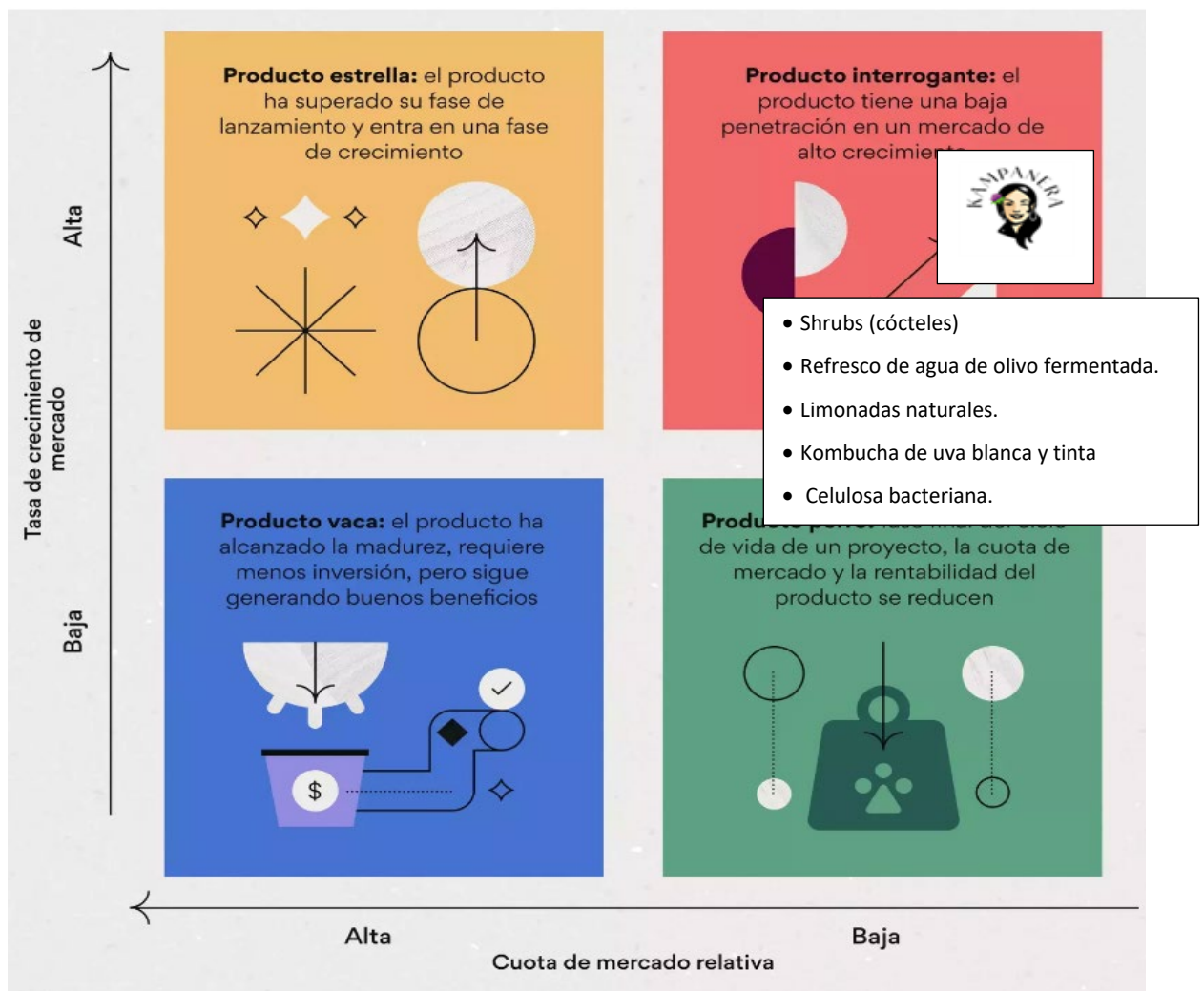


Fuente: Elaboración propia

En la producción de kombucha se obtiene como **subproducto celulosa bacteriana** mucho más barata que la celulosa vegetal. Para dar salida a este subproducto Lucía y Carlos mantienen contactos con la Universidad de Alcalá de Henares que están investigando cómo se puede transformar en nano-celulosa para la producción de polímeros que se utilizarían en la fabricación de chips. También están colaborando en un proyecto con el centro de investigación e innovación textil y cosmética AITEX de Valencia para convertir esta celulosa en cuero vegano. Por último, investigan con la Universidad de León (Facultad de Veterinaria) la posibilidad de utilizar la celulosa para la alimentación de los animales. Si estas tres ramas en las que están colaborando salen adelante, diversificarían su negocio con la producción de celulosa.

Una de las herramientas utilizadas en marketing para asignar los recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus tareas es la matriz Crecimiento-Cuota de Mercado, propuesta por la consultora Boston Consulting Group (BCG) (Figura, 7.3).

Figura 7.3: Matriz Boston Consulting Group.



Fuente: BCG.com

La kombucha Kampanera y los nuevos productos que ha creado recientemente la empresa son **negocios interrogantes**. Se encuentra en un mercado que está en pleno crecimiento, como ya hemos señalado, pero su posición competitiva en el mercado es débil, por lo que los ingresos generados con esas inversiones son bajos, generan pocos fondos. Se trata de productos muy novedosos en el mercado que requieren inversión constante, sobre todo en marketing para generar una potente imagen de marca y existe gran incertidumbre sobre su rentabilidad. Su futuro es incierto pero con el tiempo y con fuertes inversiones en marketing, podrán convertirse en productos estrella.

7.1.1. La marca

Desarrollar una potente identidad de marca es esencial en cualquier negocio, y especialmente, en el de la kombucha. Esto supone crear la marca, el logotipo y una identidad que refleje los valores de la empresa.

El nombre de Kampanera ha sido tomado de la popular canción interpretada por Joselito en la película “El pequeño ruiseñor” en 1956.

La empresa, en su cuenta de Instagram, señala que la elección del nombre de marca como Kampanera se debe a que “representa a la perfección el concepto de “antigua pero moderna”. Se pretende hacer un homenaje a los antiguos refrescos artesanos que daban vida a los pueblos”. Con la marca Kampanera se quiere establecer un nexo entre lo tradicional y lo moderno.

La imagen del etiquetado, en palabras de Lucía y Carlos, es la de la típica mujer lozana española, morenaza, de pelo largo recogido en una coleta con una flor, de una belleza ancestral, grandes pendientes de aro y un guiño de ojo bastante pícaro. El nombre es bastante sonoro.

Figura 7.4: La marca Kampanera.





Fuente: Kampanera.com

7.1.2. Envase y etiqueta

El consumidor actual se caracteriza por ser cada vez más exigente y busca información relacionada con la alimentación-salud en el etiquetado. El informe de MPAC (2023) destaca que los consumidores tienen cada vez mayor interés por acceder a información nutricional más completa a través de sistemas de etiquetado inteligente.

En la **etiqueta** de la botella de 20cl de Kampanera aparecen los valores nutricionales por 100 ml y se informa de que se trata de un producto 100% natural, sin conservantes y edulcorantes artificiales, ecológico y vegano de fabricación artesanal.

Figura 7.5: Etiqueta de Kampanera.

VALORES NUTRICIONALES (POR 100 ML).	
Valor energético	81 KJ / 19 kCAL.
Grasas	0,38 g.
de los cuales ácidos grasos saturados	0,03 g.
Hidratos de Carbono	3,88 g.
de los cuales azúcares	3,29 g.
Proteínas	0,08 g.
Sal	0,01 g.

Fuente: Kampanera.com

En cuanto a la obtención de los **sellos** BIO (sin alteración genética) y ECO (sin pesticidas, fertilizantes, etc.), Lucía y Carlos señalaron que van a solicitar el sello ECO en la kombucha original y en la de hierbas, pero no en las kombuchas saborizadas con frutas, porque ello supondría que las frutas también deberían de ser de procedencia ecológica y encarecería mucho el precio del producto.

Figura 7.6: Tapón de Kampanera



Aconsejamos incluir información ampliada en la etiqueta utilizando códigos QR: información nutricional, conservación, preparación, etc., origen del producto, certificado de calidad, sistema de producción, sostenibilidad del producto o envase, responsabilidad social del productor.

Fuente: Kampanera.com

En cuanto al **envase**, Kampanera, en un primer momento salió al mercado en latas de 33 cl., este tipo de envase facilitaba mucho el transporte del producto, pero no se vendían en este formato. Actualmente, se han dejado de hacer latas y se presenta en botellas de vidrio de 20 cl. En cualquier caso, envases muy respetuosos con el medioambiente ya que son reciclables.

Figura 7.7: Envase de Kampanera



Fuente: Kampanera.com

7.1.3. Líneas de negocio futuras

Como ya hemos señalado, con el propósito de garantizar el crecimiento, la empresa ha iniciado un proceso de diversificación creando nuevos productos destinados a nuevos mercados; como son:

Elaboración de Shrubbs. Los shrubs son como sirope que se elabora con frutas y que al madurar con vinagre y azúcar tienen un sabor ácido. Se utilizan para la elaboración de cócteles sin alcohol.

Producción de limonadas (verano de 2024)

Creación de una nueva kombucha combinando uva blanca y negra.

Utilización del residuo (celulosa bacteriana) para la producción de cuero vegano, polímeros y alimentación animal.

7.2. Precio

Según el estudio ‘Radiografía del sector de la kombucha en España -segmento gran consumo-’ se establece que, aunque este producto ha entrado en el mercado con precios altos, se prevé un descenso a un ritmo medio del 7%.

En el proceso de fijación de precios se puede utilizar un enfoque interno basado en los costes y el externo que tiene como base el análisis de la competencia y de la demanda.

Respecto a la fijación de precios basada en **costes por unidad de producto**, para su cálculo es necesario conocer todos los costes que le afectan (Tabla 6.1), los de producción, los comerciales y los financieros. La empresa deberá añadir a ese precio el margen con el que desea trabajar.

Tabla 7.1: Fijación de los precios basada en los costes.

COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
Alquiler de la bodega de Mucientes	La obtención de 1l de kombucha requiere las siguientes materias primas: <ul style="list-style-type: none">• 1l. de agua• 60g de azúcar• 7 gr de té• SCOBY• Pure de fruta• Botella de vidrio de 20cl.
Electricidad	
Móvil e Internet	
Agua	
Intereses del préstamos	
Salarios	
Gastos de marketing	
Transporte	
Amortización	

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos a la **competencia**, en la Tabla 7.2 aparecen recogidos los precios de la kombucha que comercializan los principales competidores. Los precios oscilan en un rango que va desde 2,5 a 4 euros.

Tabla 7.2: Fijación de los precios basada en la competencia.

MARCA	PRECIO	TAMAÑO
Komvida	2,79 €.	25 cl.
Flax+Kale	2,99 €.	40 cl.
Viver Kombucha	2,50 €.	33 cl.
Vitae	3 €.	25 cl.
Miwi- Real Drinks	2,30 €.	33 cl.
The Gutsy Captain	2,99 €.	40 cl.
Voelkel	2,89 €.	33 cl.
Kevita	4 €.	45 cl.
Kampanera	2,35 €.	20 cl.

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la **demanda**, para posicionar Kampanera, basándose en el precio, la empresa ha optado por una estrategia de precios altos, ya que se dirige a un segmento de mercado reducido (consumidores de bebidas saludables) que valora el hecho diferencial del producto y no le importa pagar algo más. De ahí su posicionamiento de más por más (mayor valor/mayor precio). La empresa puede aprovechar los atributos que diferencian su kombucha de las demás, como es el hecho de su conservación sin necesidad de refrigeración y los sabores especiales que oferta.

Si tenemos en cuenta la **fase del CVP**, la kombucha es un producto que se encuentra en fase lanzamiento-crecimiento. En esta fase se aconseja una estrategia de precios de decremación que consiste en poner un precio elevado coincidiendo con el lanzamiento del producto y luego ir bajándolo gradualmente en la fase de crecimiento para atraer a consumidores más sensibles al precio.

Otra estrategia de precios que utiliza la empresa para Kampanera es la de **estrategia de descuento por cantidad**. La intención es la de favorecer a aquellos clientes que compran grandes cantidades.

Figura 7.8: Descuentos por cantidad.



Fuente: Kampanera.com

7.3. Comunicación

Una vez que se ha creado la identidad de marca, la empresa puede utilizar varios canales de marketing como página web, redes sociales, influencers, blog, organización de eventos, talleres y degustaciones a clientes y distribuidores, orientadas para dar a conocer Kampanera.

- **Página Web.** Kampanera tiene una interfaz interactiva y de fácil uso. Esto facilita la atracción y retención de cliente y el aumento de las ventas.

Es importante crear contenido de calidad como: a) descripciones del producto, b) blogs y c) reseñas de clientes.

Figura 7.9: Descripción del producto.

KAMPANERA es

el refresco natural elaborado a base de té ecológico fermentado y frutas para disfrutar cuando y donde quieras sin remordimientos

Su sabor a fruta natural con toques ácidos perfectamente equilibrados, el bajo contenido en azúcar y esa chispa superrefrescante, la convierten en la mejor alternativa a los refrescos tradicionales.

Perfecta para recuperar después de hacer deporte, para acompañar todas tus comidas o para mezclar en tus combinados favoritos, pero siempre con la mejor compañía.

**pro tip:* la mejor solución para revivir después de una noche de excesos. 😊

Si tus amigos todavía no conocen **KAMPANERA**, cuéntales lo que se están perdiendo.

Disfruta de la mejor kombucha 100% natural:



Fuente: Kampanera.com

a) Descripciones del producto

Con el fin de optimizar la página Web, la empresa se puede apoyar en estrategias de marketing digital e implementar técnicas y herramientas que faciliten la conversión a ventas.

- Buscador SEO: Permite conseguir un mejor posicionamiento orgánico en la búsqueda en la web, con el fin de conseguir más tráfico.
- Buscador SEM: Hace referencia al posicionamiento de pago. Mediante anuncios de pago, la Web de la empresa alcanza mayor visibilidad. A través del planificador de palabras clave Google Ads, Kampanera intenta estar en las posiciones más elevadas en las búsquedas orgánicas con varias palabras clave. Existen dos grupos de palabras clave: transaccionales e informativas.

Las transaccionales sirven para reflejar la conducta del consumidor; por ejemplo, Kampanera utiliza “compra kombucha”. Estas generan retorno en términos de venta. La empresa gasta aproximadamente 400 euros al mes. Con las informativas, el usuario compara y busca información sobre el producto

Figura 7.10: Proceso de elaboración de la kombucha.



Fuente: Kampanera.com

- **Blog**

El blog sirve de canal de comunicación entre la empresa y el cliente y puede ser muy eficaz para aumentar el tráfico y crear conciencia de marca.

Todas las noticias y novedades sobre el mundo de la kombucha aparecen recogidas en el blog de la empresa. También se recogen noticias sobre diferentes aspectos como, por ejemplo: las propiedades y beneficios de la kombucha, el encuentro con la reina Letizia en el que se pone de manifiesto que Kampanera es una de sus kombuchas favoritas, se habla también de los beneficios de la kombucha frente a los refrescos azucarados, etc.

Figura 7.11: Información en el blog de Kampanera.



Fuente: Kampanera.com

- **Reseñas de clientes**

Las reseñas son las opiniones de los clientes de la empresa sobre el producto que ésta comercializa. La investigación realizada por la universidad de Northwestern señala que “la tasa de conversión de un producto puede aumentar hasta un 270% a medida que va acumulando reseñas, entre los usuarios que eligen visualizarlas...las primeras cinco reseñas son las que determinan la mayor parte de dicho aumento”.

Las reseñas permiten mejorar la visibilidad del sitio web de la empresa en un entorno digital. Una puntuación de 5 estrellas es sinónimo de satisfacción del consumidor. Además, contribuyen a construir la reputación de marca y por lo tanto, afectan a la percepción del consumidor y la decisión de compra. Por ello, que hablen de la marca online es la mejor publicidad orgánica que la empresa puede tener. Normalmente las reseñas, nos proporcionan: a) información creíble; b) sirven para proporcionar confianza en los consumidores; c) ayuda a la toma de decisiones; d) sirven de fuente de retroalimentación

muy valiosa para la empresa; e) contribuyen al posicionamiento de la marca, f) facilitan la interacción entre los consumidores; g) facilita la comparación de productos; h) aumenta la fidelidad del cliente y i) permiten a la empresa responder a las críticas negativas (FasterCapital, 2024).

Estas son algunas de las reseñas que aparecen en la página web de la empresa:

Reseñas de la edición limitada en el verano 2023 de la kombucha de piña & hierbabuena

Susana V. - enero 28, 2024 ★★★★★
Recibida, de muy buena calidad y muy buen sabor. Tuve la suerte de conocerles en persona en unos premios de emprendimiento que ganaron y son muy majos.

Andrés L. - enero 12, 2024 ★★★★★
Sabor muy bueno, digna de probar, volveremos a comprar

María T. - diciembre 27, 2023 ★★★★★
Compra de 10, envío super rápido, y la calidad de la kombucha no tiene nada que ver con otras que he probado, esta se nota que es natural de verdad.

Lucía A. - diciembre 10, 2023 ★★★★★☆
El envío fue gratis, llegó muy bien y las kombuchas muy muy ricas, saludos desde Málaga

Sería aconsejable responder personalmente a cada una de las reseñas y mostrar las reseñas en las redes sociales

- **Redes sociales**

El informe de 2023 de la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores nos indica que la mitad de los consumidores encuestados están influidos a la hora de comprar un producto por la información recibida por las redes sociales. A través de las redes sociales las empresas tienen una información muy valiosa sobre los gustos y las preferencias de los consumidores.

En la entrevista mantenida con Lucía y Carlos nos pusieron de manifiesto que su participación en las redes sociales no ha supuesto hasta ahora un retorno sustancial en términos de ventas, de ahí que las tengan un poco descuidadas. Solamente a través de Google, han comprado palabras clave como “comprar kombucha”, y es donde realmente han visto

retorno de su inversión en términos de ventas. Su inversión es aproximadamente de 400 euros al mes.

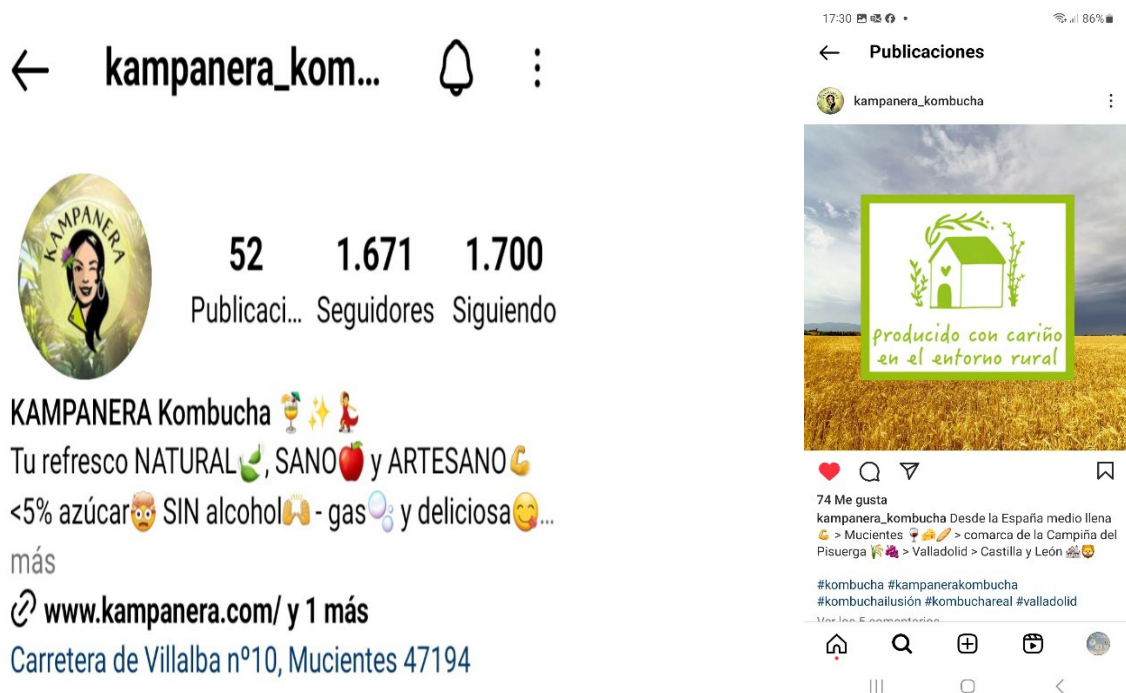
Intentaremos hacer algunas propuestas para conseguir que Kampanera tenga mayor actividad que se traduzca en mayor tasa de retorno en las redes sociales.

➤ **Instagram: @kampanera_kombucha**

Instagram es una red social que permite relacionarte con tu comunidad tiene la tasa de engagement más alta de todas las redes sociales. Esto es muy importante ya que se traduce en clientes fieles y en un aumento de las ventas. Además, a través de Instagram stories la empresa puede publicar videos y fotos que tienen mucha visibilidad entre los usuarios.

Aunque el perfil de los usuarios son sobre todo jóvenes, también goza de popularidad entre los usuarios de 35 a 54. Instagram es un buen escaparate para la tienda online. Aproximadamente el 50% de los usuarios a través de esta red suelen seguir a los perfiles de sus empresas favoritas. Son muchas las empresas que reconocen el potencial que tienen los influencers que colaboran con ellas en Instagram.

Figura 7.12: Instagram de Kampanera.



Fuente: Instagram@kampanera_kombucha

Proponemos que la empresa recurra a los **Influencers en Instagram**. Los influencers son aquellas personas que tienen una buena reputación en las redes sociales. Estos se

caracterizan por tener un gran nº de seguidores por lo que puede ayudar a aumentar la visibilidad de la marca y facilitan la promoción del producto.

La kombucha se ha convertido en la bebida de moda de los influencers y de las celebrities (p.e. Tamara Falcó, la reina Letizia, etc.). En este sentido, es interesante contactar con influencers o personas que estén relacionadas con el mundo de la salud para potenciar la imagen de Kampanera

Figura 7.13: La kombucha bebida de la Reina Letizia y Tamara Falcó

Todo sobre la bebida de moda de los influencers: beneficios de la kombucha

JAVIER RAMOS / NOTICIA / 20.10.2023 - 18:05H



La kombucha ha irrumpido en nuestras vidas y se ha convertido en una bebida frecuente para 'celebrities' como Tamara Falcó o incluso la reina Letizia. Sus propiedades, beneficios y altos niveles de probióticos hacen de ella una buena alternativa a infusiones y refrescos.



Es de sobra conocida la afición de la reina por la vida sana. Citrus

CASAS REALES / LA BEBIDA DE MODA

Letizia introduce la kombucha en Zarzuela

El Día de Valladolid

PROVINCIA

La bebida que toman Tamara Falcó y Letizia está en Mucientes

R.O.R. - miércoles, 19 de octubre de 2023

Lucía Miguel comenzó a producir kombucha durante el confinamiento en su propia casa y ahora elabora junto a Carlos Cebrián su marca Kampanera en el pueblo del alfoz



Fuente: Kampanera.com

Encontrar un influencer es una tarea difícil. Kampanera debería buscar una influencer cuyos seguidores se parezcan al público objetivo de la empresa: personas de más de 30 años con poder adquisitivo.

Una posibilidad son las micro-influencers. La empresa podría escoger como influencer a Itziar Oltra. Es emprendedora, creadora de la empresa Todo es Marketing, un espacio en el que se encuentra comunidad y formación. Es profesora asociada de Marketing Digital en la Uva donde realiza su tesis doctoral sobre la inspiración del consumidor a través de las redes sociales. También analiza campañas de publicidad y marcas en Instagram, TikTok, Twitter y Youtube. Tiene un podcast "Desde dentro", donde entrevista gente del mundo del marketing.

Una de las marcas que Itziar ha analizado en Instagram ha sido la de Komvida, en la que aparece la influencer Clara Lago. Itziar señala que en esta campaña más que vender los beneficios de la kombucha, se venden los valores y lo que hace la empresa es asociarse con alguien (Clara Lago) que los transmite. Esto es muy útil cuando se trata de marcas nuevas que no tienen un posicionamiento claro en la mente del consumidor. Se intenta asociar la kombucha con vida saludable, sostenibilidad...

Figura 7.14: La kombucha bebida de influencers.

The image shows a screenshot of an Instagram post from the user 'itziaroltra'. At the top, the user's profile information is visible: a back arrow, the name 'itziaroltra' with a verified badge, a notification bell, and a menu icon. Below this is the profile picture, followed by statistics: '299 publicaci...', '31,6 mil seguidores', and '955 seguidos'. The bio identifies 'Itziar Oltra' as a 'Panadería al por mayor' who speaks about marketing, with mentions of '@temtodoesmkting' and '@airhopping'. A link to 'taplink.cc/itziaroltra' is provided.

The main content of the post is a video advertisement for 'Komvida' kombucha. The video shows a woman sitting on a yellow sofa, drinking from a bottle. The 'Komvida' logo is overlaid in the top left corner. Below the video is the hashtag '#CampanasQueMolan'. Underneath the video are icons for likes, comments, shares, and a bookmark, with '466 Me gusta' displayed.

Two comment bubbles are shown on the right side of the post:

- Comment 1: "reflejaran ese primer sorbo que das, que a priori te deja en plan 'meh, qué raro sabe", pero a partir del segundo sorbo ya te enganchas! :)"
- Comment 2: "Tengo algo más que añadir, la primera vez que probé una bebida gaseosa de kombucha puse la misma cara 😂😂 O sea que lo que te venden es tal cual, la pruebas, no sabes si te gusta o no, y después te encanta"

Below the comments, another set of interaction icons and '466 Me gusta' are visible, along with a partial comment from 'itziaroltra' that reads: "A veces hay spots de los que podemos aprender cositas 🤓".

Fuente: Elaboración propia

➤ Facebook

Esta red utiliza usuarios de todas las generaciones. Además, según Statista (2023) el 73% de los usuarios utilizan Facebook con regularidad. Actualmente Kampanera está inactiva en esta red. Su última publicación es del 8 de abril de 2021. Tan sólo cuenta con 62 seguidores. Lucía y Carlos podrán participar más activamente en esta red. Proponemos lo siguiente:

- Ponerse en contacto con Pilar Pérez, directora del área de empleo de la Uva para ofrecerse a participar en las jornadas de empleabilidad de la universidad para mostrar a Kampanera como caso de emprendimiento. Y aprovechar para dar a conocer, no sólo la kombucha sino también, por ejemplo, la limonada que van a lanzar en verano.
- Lanzar a través de esta red una kombucha de edición limitada.
- Participación de Lucía y Carlos en alguna mesa redonda sobre alimentación saludable y darlo a conocer a través de este canal.

➤ Tik Tok

Generar videos cortos para enseñar a elaborar kombucha en casa y a hacer cócteles. En estos videos se podría compartir contenido educativo. También se podrían recoger testimonio de los clientes que han probado Kampanera y se podría mostrar novedades sobre los nuevos sabores que se ofrecen. La empresa podría promocionar sus nuevas líneas de negocio como la limonada que comercializará en verano o los jarabes de sabores para las coctelerías. También contar su experiencia emprendedora; en este caso Kampanera ha participado en los Martes del Emprendedor promovidos por el Instituto de Emprendimiento Avanzado.

- **Talleres y degustaciones con clientes y distribuidores:** Esto se puede hacer con el objetivo de generar una comunidad. Favorecerá que se incremente la conciencia de marca y un boca-boca positivo.

Figura 7.15: Cata de Kampanera en el Monasterio de Sta. M^a de Palazuelos



Las catas de Palazuelos
– Kampanera Kombucha

En junio de 2023, se hizo una cata de kombucha de Kampanera en el ciclo de catas que organiza en Ayuntamiento de Cabezón de Pisuerga en el Monasterio de Palazuelos.



Fuente: Elaboración propia

- **Jornadas de puertas abiertas:** Invitar a los alumnos de diferentes colegios de Valladolid y provincia a visitar la bodega y degustar la kombucha.
- **Revistas especializadas:** Es importante darse a conocer en revistas que promuevan hábitos saludables: diarios deportivos, revista Bienestar, Revista Digital Alimentación Saludable, Salud & Bienestar, etc.
- **Spot publicitario:** Han realizado varios spots, diseñados por los alumnos de tercero de Periodismo de la Facultad de Filosofía y Letras de la UVA. Aconsejamos seguir con esta actividad, en la que se hagan anuncios en los que se vea a gente joven consumiendo Kampanera.

Figura 7.16: Alumnos de Comunicación Audiovisual y Periodismo de la UVA



Fuente: Kampanera.com

7.4. Promociones

Las promociones que lleva a cabo Kampanera dirigidas al consumidor final son:

- Por la suscripción a su **Newsletter**. El cliente recibe un descuento del 15% en su email

Figura 7.17: Newsletter de Kampanera

Para conseguir tu kombucha **KAMPANERA** y disfrutar de todos [nuestros sabores](#) enviados directamente desde nuestra bodega, o bien hacerte con nuestro kit "Scobycefa" para hacer tu propia kombucha en casa, visita nuestra [tienda](#) e introduce tu código personal:

15kampanera72w

Este cupón te aplicará un 15% de descuento en productos no promocionados (que no estén en oferta actualmente), además del envío gratuito en pedidos superiores a 35€.

¡Pruébanos! ¡Recibe un descuento del 15% en tu Email!



¡Enhorabuena! Revisa tu correo para verificar tu email y recibir el descuento instantáneamente.

¡Te enviaremos tu descuento exclusivo del 15% al instante, además de novedades en el mundo de la Kombucha!

*Al registrarse, aceptar recibir notificaciones en tu correo electrónico. No equivoques con el correo no deseado.

Fuente: Kampanera.com

- También la empresa ofrece **cupones de descuento**

Figura 7.18: Cupones descuento de Kampanera

🔥 Para que pruebes la Kombucha Kampanera, te enviamos un cupón de 25% de descuento a tu email, ¡pídelo ya!:

CONSEGUIR 25% DE DESCUENTO 🌿





Kombucha Pack Mixtura KAMPANERA
Precio unitario desde: ★★★★★ (1 valoración de cliente)
9,40€
Certificado Pago Online Seguro:    

🔥 Para que pruebes Kampanera, te enviamos un cupón de 15% de descuento a tu email:

CONSEGUIR 15% DE DESCUENTO 🌿



Kombucha Pack Sabrosura KAMPANERA
Precio unitario desde: ★★★★★ (4 valoraciones de clientes)
2,15€
Certificado Pago Online Seguro:    

🔥 Para que pruebes Kampanera, te enviamos un cupón de 15% de descuento a tu email:

CONSEGUIR 15% DE DESCUENTO 🌿

Fuente; Kampanera.com

- **Club Kampanera:** Los clientes pertenecientes al club tienen una serie de ventajas como; más ahorro en cada pedido, envío gratis, ofertas exclusivas y descuentos especiales, cancelación de pedido fácil.

Figura 7.19: Club Kampanera



Club Familia KAMPANERA
Suscripción

Precio unitario desde: 25,00€ / mes

★★★★☆ (1 valoración de cliente)

Certificado Pago Online Seguro:
PayPal Visa Mastercard Redyjs

Club Familia KAMPANERA, para que puedas disfrutar de tu kombucha ahorrando y sin jaleos. Todos los meses...¡haaaaaaaay kampaneraaaaaaaa!

¡Alegría!

< 5% azúcar 19 kcal x100ml Azúcar FIBRA PROBIÓTICOS

4,9€ + gastos de envío = 8,2€ => 25%

Fuente: Kampanera.com

Aconsejamos realizar sorteos, en los que el cliente se deba registrar y pueda conseguir regalos como un lote de kombucha, una camiseta o una visita a la bodega de Mucientes.

Figura 7.20: Merchandising de Kampanera.



Fuente: Elaboración propia

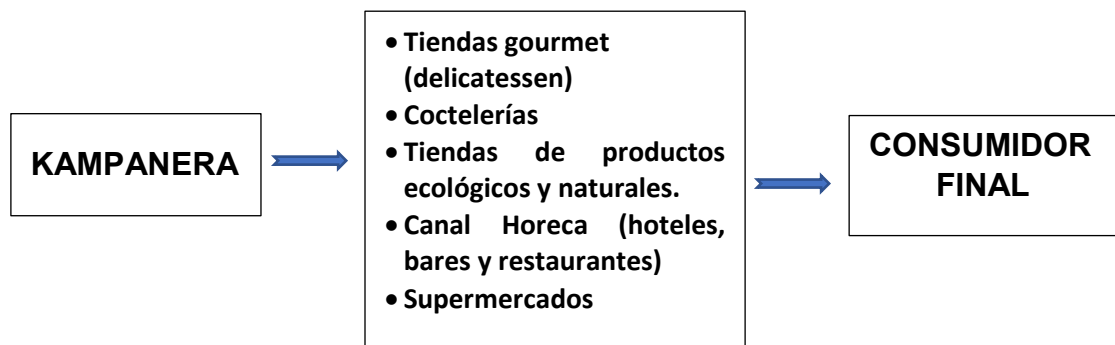
7.5. Distribución

Dado el incremento de la demanda que está experimentando la kombucha, es necesario ser más accesible, es decir, el consumidor tiene que tener acceso a este tipo de producto en los sitios que frecuenta. Atendiendo a la longitud del canal, Kampanera cuenta con:

- a) Canal directo: La empresa comercializa el producto a través de la web.



- b) Canal indirecto corto: Distribuye el producto a través de tiendas gourmet, coctelerías, tiendas naturalistas, etc. El objetivo de la empresa debe ser ampliar las tiendas y retailers en los que aún no se vende el producto, sobre todo llegar a acuerdos con minoristas locales o también ampliar el canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) y tratar que la marca se distribuya en todo el mercado nacional.



Starbucks nos propone un verano más healthy

Por: La Redacción - 16 agosto, 2018



Recientemente, Starbucks ha incorporado esta bebida a su oferta de bebidas saludables.

Consejo: Kampanera debe intentar entrar los Starbucks, ya que la estrategia que sigue es la de diferenciación a través de ofrecer calidad y una bebida saludable sin necesidad de refrigeración. Esto está en sintonía con los valores de los Starbucks.

c) Canal indirecto largo: la distribución del producto se realiza a través de Faire que es una plataforma online de venta al por mayor.

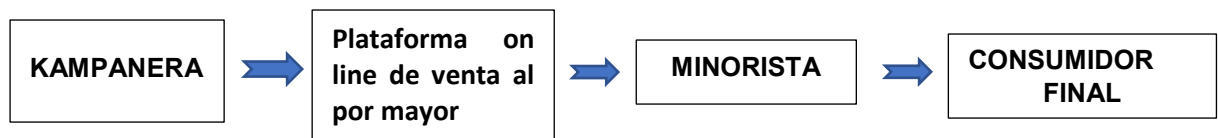
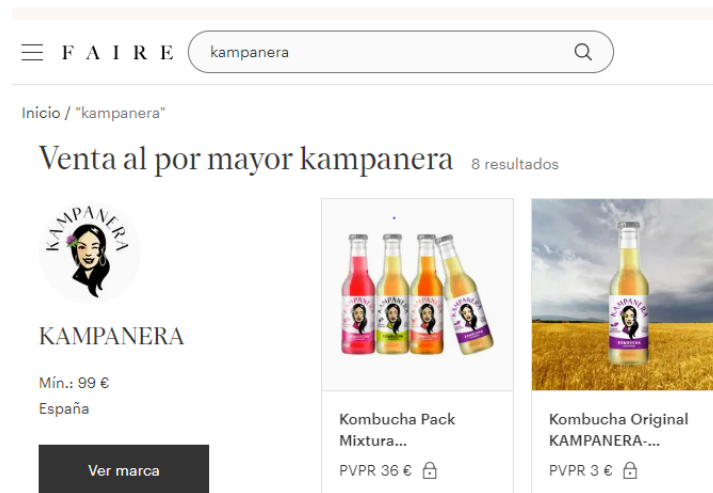


Figura 7.21: Venta al por mayor de Kampanera



Fuente: Kampanera.com

En cuanto a la estrategia de **cobertura de mercado**, Kampanera lleva a cabo una distribución selectiva. La empresa selecciona determinados establecimientos (coctelerías, tiendas de productos naturales, tiendas gourmets, etc.) donde vender su producto.

La distribución de Kampanera se lleva a cabo a través de los distintos puntos de la geografía española que aparecen marcados en rojo en el mapa (ver Cuadro). Estas ciudades son: Gijón, León, Salamanca, Valladolid, Madrid, Toledo y Barcelona.

El objetivo de Kampanera va a ser penetrar más en el mercado de Madrid y Barcelona. También expandirse por el Noroeste de la península, debido a que todavía no existen por allí marcas locales de kombucha.

Figura 7.22: Ciudades donde está presente Kampanera



Fuente: Kampanera.com

Establecimientos donde se comercializa Kampanera:

Valladolid y provincia

Tiendas	Hostelería
<p><u>La Tienda del Alérgico</u></p> <p>C/ San Lorenzo, 9 Valladolid</p>	<p><u>Amor Amargo</u></p> <p>C/ Dulzainero Ángel Velasco, 1 Valladolid</p>
<p><u>Mercasia</u></p> <p>C/ Panaderos, 29 Valladolid</p>	<p><u>Café Nuberu</u></p> <p>C/ Concha Velasco, 21 Valladolid</p>
<p><u>Mesetarios</u></p> <p>Pza. del Salvador, 2 Valladolid</p>	<p><u>Café Paquidermo Dulce y Salado</u></p> <p>C/ Monasterio de Sto. Domingo de Silos, 13 Valladolid</p>
<p><u>Sabor a Granel</u></p> <p>C/ Moradas, 10 Valladolid</p>	<p><u>Cul de Sac</u></p> <p>C/ Alegría, 4 Valladolid</p>
<p><u>Quesería Artesanal Mucientes</u></p> <p>Ctra. De Villalba km1 Mucientes (Valladolid)</p>	<p><u>Dunnmore East</u></p> <p>C/ Abierta, 1 Valladolid</p>
	<p><u>El Niño Perdido</u></p> <p>C/ Esgueva, 16 Valladolid</p>

A largo plazo, la empresa desea ganarse la confianza del minorista, e intentar que apuesten por la marca Kampanera grandes cadenas como Carrefour, Lidl, Aldi, Dia, Eroski, Alcampo,

Consum, El Corte Inglés, Bon Preu, La Sirena, Uvesco, Gadisa, Condis, Ametller Origen. Se pretende que la cobertura de mercado sea intensiva.

Según Lucía y Carlos, la distribución generalista no resulta, es necesario proporcionar formación e información al minorista para que sea receptivo a vender un producto como la kombucha.

Ferias: Existen dos tipos de ferias en las que sería recomendable que Kampanera estuviese presente: ferias de BioCultura Bilbao y BioCultura Madrid serán un buen escaparate de las novedades del sector y de todos aquellos productos que ya llevan un tiempo en el mercado afianzándose y creciendo. Para ello es necesario que la empresa cuente con el sello BIO. También sería interesante darse a conocer a potenciales distribuidores poco a poco en las ferias agroalimentarias más importantes del país como Alimentaria, Salón Gourmets, Madrid Fusión, entre otras. Puesto que montar un stand tiene un coste bastante elevado para esta startup (6000 euros) y dada las buenas relaciones que mantienen con Carlos Moro (Matarromera), podrían estar presentes en la feria, en el stand de Matarromera, promocionando Kampanera. El pasado mes de marzo, Kampanera participó en la IV Feria de Alimentos de Valladolid.

Figura 7.23: Kampanera en la Feria de Alimentos de Valladolid



Fuente: Elaboración propia

También, Lucía y Carlos nos comunicaron que acudirán a la Feria salmantina Startup Olé 2024, que ha tenido una edición en Miami (15 y 17 de abril) y otra en Marbella (26 y 28 de junio). Es una plataforma donde la empresa contactará con inversores.

Merchandising: En cuanto al merchandising de presentación, relativo a la ubicación del producto en el lineal, sería interesante que Kampanera estuviese en las cabeceras de góndola, para así favorecer la compra impulsiva. También podría ubicarse al lado de productos que se consumen en reuniones o fiestas (bebidas, snacks, etc.) y junto a la comida.

Este tipo de producto al ser tan novedoso y desconocido es necesario hacer pedagogía con el consumidor a través de las degustaciones del mismo.

En la Tabla 7.3 recogemos un resumen del marketing mix de la empresa:

Tabla 7.3: Resumen del marketing mix de la empresa

MIX	ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la cartera de productos: kombucha de diferentes sabores, de uva tinta y blanca, jarabes para cócteles, limonadas, etc. 	<p>Kombuchas saborizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cítricos y albahaca, mango y maracuyá; frambuesa e hibisco; piña & hierbabuena (edición limitada verano 2023) y la original. <p>Lanzamientos de nuevos productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shrubs (cócteles) Refresco de agua de olivo fermentada. Limonadas naturales. Kombucha de uva blanca y tinta Celulosa bacteriana. Kit SCOBY kombucha. 	Costes de producción, ensayos y tiempo invertido
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> Convencer al cliente de que merece la pena pagar un poco más. Precios altos debido a un posicionamiento premium 	<ul style="list-style-type: none"> Fijación de precios basada en los costes: Tener en cuenta los CF y los CV en la producción de kombucha. A los que la empresa añade el margen. Fijación de precios basada en la competencia: Establecimiento de precios similares o algo superior a los de la competencia. Fijación de precios basada en la demanda: Estrategia de precios altos gracias a la diferenciación de la kombucha (no refrigeración y artesanal) y a su estrategia de posicionamiento. Fase de lanzamiento en el CVP: Precios de decremación. Bonos de descuento por cantidad adquirida. 	0€
DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la cartera de distribuidores. Intentar pasar de una distribución selectiva a otra intensiva 	<ul style="list-style-type: none"> Negociar con cadenas de distribución para lograr la presencia en más puntos de venta. Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca. Seguir el contacto con coctelerías y tiendas especializadas. Entrar en los Starbucks Continuar contactando con Plataformas online de venta al por mayor. Acudir a Ferias, BioCultura (Bilbao y Madrid), Alimentaria, Madrid Fusión, Feria de Alimentación de Valladolid. Plataforma Web de exportación. 	En función de las muestras, tiempo invertido, coste del stand en las ferias Dar muestras 2,35€/muestra

<p>COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación informativa: Hacer pedagogía sobre los beneficios que proporciona la kombucha. • Comunicar los elementos que diferencian al producto de los de la competencia. • Aumentar la notoriedad de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas acciones en la web y redes sociales <ul style="list-style-type: none"> - Generar contenido en las redes sociales - Contactar con influencers. - Posicionamiento SEM - Jornadas de puertas abiertas para alumnos de colegios de Valladolid y provincia. - Talleres y degustaciones con clientes y distribuidores. - Publicidad en revistas de alimentación saludable - Spots publicitarios en la TV de Castilla y León. - Promociones: cupones de descuentos, ventajas para los clientes del Club Kamapanera 	<p>8000€</p>
<p>FIDELIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por conocer la opinión de los consumidores finales y de los profesionales para reducir las insatisfacciones. Estar atentos a las reseñas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar técnicas de feedback - Descuentos por recompra 	<p>0€</p>

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO

Una vez analizada con la mayor profundidad que hemos podido la empresa, realizaremos unas conclusiones y unas recomendaciones de futuro.

- Se prevé que para el periodo 2023-2028 haya una inclinación cada vez mayor de los consumidores a nivel mundial hacia bebidas hidratantes saludables. Ante esta situación, el **sector** de la kombucha está respondiendo ofreciendo a la población una alternativa saludable. A nivel nacional este sector ha experimentado desde hace dos años un crecimiento exponencial (+580%) debido a las preferencias de los consumidores hacia una alimentación sana. Actualmente, en España el número de empresas oferentes de kombucha es bastante reducido, aproximadamente una veintena, siendo la empresa Komvida la que lidera el mercado con una cuota del 56%. En general, hemos podido ver que, aunque se trata de un sector muy atractivo, con unos márgenes de beneficio altos, la intensidad competitiva en este sector todavía no es muy elevada.
- En cuanto a las **características del consumidor**, los diferentes estudios de mercado revelan que los consumidores, cada vez están más concienciados por su cuidado personal y por llevar un estilo de vida saludable. Los refrescos, además de estar vinculados a la salud, su consumo tiene carácter socializador y emocional. Podemos decir, que los principales segmentos de consumidores van a ser deportistas, veganos, celíacos, foodies, gourmets, personas preocupadas por alimentación sana, etc. También tenemos que señalar que existe un gran desconocimiento de esta bebida por parte de los consumidores.
- Como hemos visto, Kampanera tiene elementos **diferenciadores**, con respecto a otras marcas dado que no requiere refrigeración para su transporte, almacenamiento y distribución al utilizar las formas de filtrado tradicionales del vino abaratando los costes de logística. Además, de diferenciarse por su calidad al ser producida con ingredientes 100% naturales.
- Además de la diferenciación, **las estrategias** seguidas por la empresa son las de: a) profundización en los mercados de Madrid y Barcelona en las que está poco implantada b) desarrollo del mercado hacia el noroeste de la Península Ibérica debido a la ausencia de marcas locales de kombucha y también a través del canal online, utiliza una plataforma web para la exportación a países como Francia, Países Bajos y Finlandia y c) diversificación hacia nuevas líneas de negocio (shrubs, limonadas naturales, kombucha de uva blanca y tinta y celulosa bacteriana).

- La **estrategia de segmentación** a poner en marcha por la empresa tendrá en cuenta al público objetivo al que va dirigido Kampanera, se trata de personas de más de 30 años con un estilo de vida saludable y poder adquisitivo medio-alto. Debido al crecimiento del mercado, la empresa también ha planteado ampliar su público objetivo.

Recomendaciones

- La empresa debe intentar llegar a un **público objetivo más amplio** aportando la máxima información y haciendo pedagogía sobre el consumo de kombucha. Esto va a suponer tener fuerte actividad en las redes sociales, mediante el uso del marketing de influencers apostando por llegar también al público joven. Hemos contactado con la influencer Itziar Oltra, que es emprendedora y analista de campañas de publicidad y marcas en Instagram, TikTok, Twitter y Youtube, y ha aceptado a ejercer de influencer de la marca Kampanera.
- Kampanera debe saber comunicar el **posicionamiento** que desea conseguir; como es el de ser un refresco saludable, elaborado de forma artesanal y que se puede conservar sin necesidad de refrigeración, durante un año, en un lugar fresco y seco. La propuesta de valor de la empresa para Kampanera va a ser más por más, es decir, dar más beneficios (más sabores, producto artesanal y natural, servicio personalizado a los clientes) a un precio un poco más elevado.
- Es indispensable la presencia en **ferias** como la Feria salmantina Startup Olé, donde la empresa podrá contactar con inversores. Es fundamental para expandir el negocio. Por supuesto asistir a las ferias agroalimentarias más importantes del país como Alimentaria, Salón Gourmets, Madrid Fusión, entre otras.
- La empresa tiene que intentar conseguir el **certificado IFS**, que garantiza que dispone de un sistema de seguridad alimentaria y un estricto control del proceso de producción y del producto. También debería conseguir el sello ecológico, para algunos de sus productos, que garantiza que el producto no tiene ninguna alteración artificial y que utiliza recursos naturales para su elaboración.
- Potenciar la creación, a través de su laboratorio, de sabores únicos con frutas naturales que les permita una **mayor diferenciación** creando una base de clientes leales. Se trataría de crear sabores de edición limitada, para consumidores más atrevidos y aventureros.
- Sería interesante que la empresa se **aliase** con restaurantes, con chefs de prestigio para que ofrezcan a Kampanera en sus maridajes.

- Continuar el proceso de **innovación** con la producción de jarabes (shrub) para los cócteles sin alcohol, limonadas, kombucha de uva, etc. Además, podría adentrarse en el mundo de las salsas y los batidos.
- Seguir manteniendo **contactos con los centros universitarios** para desarrollar la actividad de I+D+i y dar salida a la celulosa bacteriana para hacer cuero vegano, chips y para la alimentación animal.
- Asociarse con **minoristas locales**, tiendas de alimentos saludables y plataformas online para así poder expandir el mercado. Sería aconsejable intentar firmar acuerdos con grandes cadenas de distribución para así estar presentes en mayor nº de puntos de venta a nivel nacional e incluso dar el salto a nivel internacional. También, Kampanera debe intentar entrar los Starbucks.
- La empresa debe estar atenta al mercado y estar al tanto de las percepciones que tienen los clientes de los productos y de los **cambios en los gustos** de los consumidores.
- En resumen, los **esfuerzos de marketing y crear una buena imagen de marca** son esenciales para el éxito de una empresa de kombucha y en especial para Kampanera.

Implicaciones de este estudio

Aunque en este trabajo se ha analizado un mercado y una empresa concretos, también pueden derivarse algunas implicaciones para el caso de otras start-up y PyMES que acaban de llegar al mercado.

En primer lugar, destacar la importancia que tiene para este tipo de empresas dar a conocer e incrementar el conocimiento de su marca (posicionamiento). Para ello, deberán saber contar al público quienes son, qué hacen, qué les diferencia de la competencia. Es necesario que estas empresas elaboren un buen plan de marketing que les sirva para definir su mercado objetivo cuya delimitación permitirá a la empresa crear campañas de marketing específicas. Además, un plan de marketing va a permitir a la empresa establecer su metas y objetivos, es decir, qué quiere lograr la empresa con sus esfuerzos de marketing. Finalmente, el plan de marketing va a ayudar a estas empresas a desarrollar estrategias de marketing eficaces en cuanto a campañas a realizar, recursos que va a requerir, canales que va a utilizar...Es imprescindible que este tipo de empresas cuenten con un plan de marketing para que sus esfuerzos no se dispersen y sean ineficaces.

BIBLIOGRAFIA

- Askalidis, G. y Maltería, E. (2016). “El valor de las opiniones de los clientes en línea”, Northwestern University.
<https://dl.acm.org/doi/10.1145/2959100.2959181> (Accedido, enero , 2024)
- Atkinson, F, Cohen, M., Lau K. y Brand-Miller, J. (2023). “Índice glucémico e índice de insulina después de una comida estándar de carbohidratos consumida con kombucha viva: un ensayo cruzado, aleatorizado y controlado con placebo”, *Frontiers of Nutrition*.
<https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1036717>.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2023). El comercio electrónico superó en España los 19.000 millones de euros en el primer trimestre de 2023, un 22,7% más que el año anterior
<https://www.cnmec.es/prensa/ecommerce-1T23-20231006> (Accedido, enero, 2024).
- El País: “No es kombucha todo lo que parece: como evitar engaños”
<https://elpais.com/gastronomia/beber/2023-10-31/no-es-kombucha-todo-lo-que-parece-como-evitar-enganos.html> (Accedido 31-octubre-2023).
- Faster Capital: “Papel de las reseñas de sitios web a la hora de generar tráfico en el sitio web”, <https://fastercapital.com/es/contenido/Papel-de-las-resenas-de-sitios-web-a-la-hora-de-generar-traffic-en-el-sitio-web.html> (Accedido, abril, 2024).
- Exactitude Consultancy: Tamaño del mercado de kombucha.
<https://exactitudeconsultancy.com/es/product-tag/hard-kombucha-market-size/> (Accedido, Enero, 2024).
- Diario de Castilla y León. El Mundo (2021). “Dos treintañeros crean un refresco en el medio rural”.
<https://diariodecastillayleon.elmundo.es/articulo/castilla-y-leon/treintaneros-crean-refresco-medio-rural/20210816224320029999.html> (Accedido. Enero, 2024).
- Grand View Research (2023): Kombucha Market Size, Share & Trends Report, 2022-2030.
<https://www.gvresearch.com/report/grvi1092701-kombucha-market-size-share-trends-analysis-report.html>. (Accedido, febrero, 2024).
- Iberaval: Kampanera Kombucha se alza con el I Premio Nacional Emprendes, impulsado por ATA y Fundación Carlos Moro de Matarromera. (Accedido, enero, 2024).
<https://www.iberaval.es/noticias/kampanera-premio-emprendes/>
- InfoRetail (2023). Las ventas de Kombucha crecen un 580% en dos años.
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-ventas-de-kombucha-crecen-un-580-en-dos-anos/4624c46d90561d0232e691b2a1aa7923> (Accedido, enero 2024)
- KAMPANERA: <https://kampanera.com>
- Kantar Worldpanel (2023). Radiografía del consumo de refrescos. [Kantar.com/es](https://www.kantar.com/es). (Accedido, febrero, 2024).
- Komvida (2021). ¿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-millennials-hablan>. (Accedido, enero 2024).

- Komvida (2023): Radiografía del sector de la kombucha en España -segmento gran consumo-“
<https://www.revistainforetail.com/noticiadet/las-ventas-de-kombucha-crecen-un-580-en-dos-anos/4624c46d90561d0232e691b2a1aa7923>. (Accedido, marzo, 2024).
- Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC) (2023)
<https://mesaparticipacion.com/wp-content/uploads/2023/10/Dossier-Encuesta-habitos-de-compra-y-consumo-2023.pdf>. (Accedido, enero, 2024).
- Maldita Ciencia (2021). La kombucha y sus supuestas propiedades beneficiosas:
<https://maldita.es/malditaciencia/20210325/kombucha-no-propiedadesbeneficiosas-contener-alcohol-perjudicial/> (Accedido, febrero, 2024).
- Mordor Intelligence (2023): Análisis de tamaño y participación del mercado de Kombucha tendencias y pronósticos de crecimiento (2023-2028).
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/kombucha-market>.(Accedido, febrero 2024).
- Munuera Alemán, J.L y Rodríguez Escudero, A.I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC editorial.
- Ruiz, R. (2022). *Fermentar: Fundamentos y técnicas de un arte milenario*. Ed. Cincotintas
- Vázquez, K. (2021). El resurgir de la kombucha. El País.
- Zion Market Research (2023): Kombucha Market Size, Share, Growth, And Industry...
<https://www.zionmarketresearch.com/report/kombucha-market> (Accedido, febrero 2024)



Carlos y Lucia crean el primer refresco de kombucha en Valladolid. PHOTOGENIC/ PABLO REQUEJO

SANDRA FERNÁNDEZ VALLADOLID
 Cuando uno piensa en sentarse en una terraza y tomarse un refresco que le ayude a sofocar las altas temperaturas, las alternativas que le vienen a la mente se reducen prácticamente a tres: naranja, limón y cola. Y si mencionamos el consumo en los hogares, este último sabor concentra más del 50% de las ventas. ¿Acaso no existen más opciones para probar refrescos y sabores nuevos?

La kombucha se ha convertido en tendencia desde hace más de una década y el consumo de esta bebida está aumentando considerablemente. Una tendencia que han sabido aprovechar Lucía Miguel y Carlos Cebrián, una pareja de emprendedores que han decidido montar una empresa productora y distribuidora de kombucha en medio del entorno rural en la provincia de Valladolid.

Además, su marca se convierte en la primera productora de la bebida en la provincia y la segunda en toda Castilla y León.

La idea que tuvieron estos vallisoletanos nació, como otras tantas, durante el confinamiento. "Esos meses dieron para mucho. Es algo que siempre habíamos querido hacer", afirma Lucía. Y una vez sembrada la idea en su mente, fermentó como lo hace el té de su producto hasta transformarse en un proyecto real que han llamado *Kampanera* «nos gustó mucho a los dos por lo castizo del nombre»,

Dos treintañeros crean un refresco en el medio rural

La marca de los empresarios es la primera productora y distribuidora de kombucha en Valladolid y la segunda en toda la Comunidad

señala Carlos.

La bebida ya se está distribuyendo por varios locales de la provincia en los tres sabores disponibles hasta el momento: Mango-mara-cuyá, fambruesa e hibisco y cítricos con albahaca. «Todos se están vendiendo muy bien», afirman.

El refresco se puede conseguir «de momento» y a espera de continuar creciendo, en la ecotienda Raíces situada en Parquesol; en la Abacería Verde en Divina Pastora; y en el centro de la ciudad, en la calle Platerías en el local La Tetera, junto a la iglesia de la Vera Cruz.

Además, desde hace pocas semanas han abierto una página web para poder llegar a un público más amplio.

VUELTA AL PUEBLO

Pero el objetivo de ambos va más

allá. En medio del entorno rural y en el corazón de la región vitivinícola de Mucientes, donde reina la Denominación de Origen Cigales, estos treintañeros abrirán su propia fábrica. Allí, además, pretenden una pequeña kombuchería. «Estamos acondicionándolo. Nos gustaría poder abrirlo al público porque creemos que es un producto nuevo y muy interesante».

Nuevo y alternativo. Al menos a lo que a la Comunidad se refiere. La kombucha es una bebida milenaria que nació en China y fue para los emperadores 'el elixir de la vida'. Su consideración como tal llega a nuestros días por sus propiedades probióticas. Se compone de té verde y/o negro que se fermenta con una simbiosis de levaduras y bacterias. «Como la cerveza pero con té», señalan. El

resultado es un refresco de producción artesanal, sano, natural, sin alcohol y con azúcares muy bajos.

Una vez su fábrica esté remodelada, los dos se trasladarán a Mucientes, «volvemos al pueblo», señalan. Una decisión valiente teniendo en cuenta la trayectoria profesional de la pareja: Lucía trabajaba en una importante empresa agroalimentaria y Carlos se licenció en Publicidad y Relaciones Públicas para más tarde dar un giro y dedicarse a la cocina. Ahora ambos han dado un golpe de timón a sus vidas y han cumplido un sueño emprendiendo de manera conjunta.

Y no es fácil embarcarse en un negocio en los tiempos que corren, por lo que un paso fundamental es estar bien asesorado. Después de varios meses estudiando la viabilidad del negocio, recurrieron a la ayuda de Jose, un voluntario de la asociación Secot que les guió durante sus primeros pasos como empresa. «Quién mejor que alguien experimentado para que te asesore de la mejor forma. A los emprendedores nos hace falta esto», señala Lucía.

Gracias a su iniciativa, Lucía y Carlos han logrado acercar a la provincia una bebida convertida en tendencia; han conseguido reinventar el refresco de siempre y ofrecer una alternativa con sabores nuevos pero con marca Valladolid.