

Caso elaborado por la Dra. Martha Leticia Silva Flores, profesora de la Unidad Académica Básica de Administración, Emprendimiento e Innovación del ITESO y el Ing. Carlos Serrano, director de Investigación y Desarrollo de Kuit Innovación en Bioprocesos, bajo la dirección del Dr. Carlos López Monsalvo coordinador de la Unidad de Casos de la Escuela de Negocios-ITESO.

Este caso se diseñó para fines didácticos tanto para posgrados, como pregrado en áreas relacionadas con el desarrollo empresarial sostenible, como parte del proyecto de investigación Innovación social y el desarrollo empresarial sostenible. Ninguna parte de este trabajo puede ser copiada o transmitida por cualquier medio electrónico o físico sin la autorización expresa de los autores y autorización de la Escuela de Negocios-ITESO.

Carlos se interesó en esta bebida, sobre todo porque contenía probióticos y él en ese momento al ser estudiante del último año de ingeniería en biotecnología del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, sabía lo beneficioso que son para el cuerpo humano. Además, pensó en las características de frescura y gasificación natural y cómo esas características la hacen un buen sustituto para las bebidas carbonatadas que tanto daño hacen a la salud de los mexicanos.

Así que ese mismo día, en la cena, la familia Serrano platicó cómo en las culturas de Oceanía, en específico la de Nueva Zelanda y otras culturas asiáticas en donde los buenos hábitos

Superando límites: empresas sociales en el camino hacia la sostenibilidad

“Como cuando la arena quema y te da igual porque sabes que corres hacia el mar: Así deberíamos vivir”- Anónimo-

Kuit¹ es una empresa que manufactura y comercializa la kombucha en México. Alejandro Serrano su fundador recuerda como inicio: era una tarde de febrero del 2018, cuando él tenía una semana de haber regresado de Nueva Zelanda en donde trabajó con un investigador de bebidas funcionales y conoció la kombucha.

Alejandro platicaba a sus hermanos Carlos, Andres y Pamela, sobre los beneficios a la salud que ofrece la bebida y cómo había experimentado bienestar y rendimiento físico al beberla regularmente en Nueva Zelanda.

¹ Ver sitio WEB de la empresa <https://kuitkombucha.com/>

alimenticios los llevan a tomar kombucha regularmente, y la población prácticamente no tiene problemas de obesidad, mientras México se encuentra entre los primeros 5 países con mayor obesidad en el mundo², siendo la ingesta de bebidas carbonatadas y azucaradas un factor importante para este resultado.

Carlos enfatizó que la kombucha al ser una bebida fermentada conocida por sus propiedades saludables, pero Pamela pensó que el costo elevado de esta bebida la convierte en un lujo inaccesible para muchas personas, decía que hay varias causas detrás de su alto precio. En primer lugar, la producción requiere ingredientes especializados, como el té de alta calidad y la azúcar orgánica. En segundo lugar, el proceso de fabricación es costoso por sus bajos volúmenes de producción.

Durante la sobremesa de aquella cena, la kombucha se convirtió en el tema principal de conversación. Álex fue el primero en plantear la idea: *¿Qué tal si iniciamos un negocio de kombucha?* Inmediatamente surgieron preguntas importantes: *¿Cómo la vamos a producir? ¿Tenemos el conocimiento necesario?* Carlos, con su formación en ingeniería en biotecnología, se mostró seguro de que podía producirla, incluso con las clases que le faltaban por cursar le surgió la idea de mejorar el proceso para reducir los costos de producción. Andrés y Pamela, hicieron hincapié en que el éxito de la empresa dependería no solo de los conocimientos, sino también del capital y la infraestructura, entonces preguntaron: *¿Tenemos suficiente dinero para producirla? ¿Cuánto se necesita? ¿Y si a los mexicanos no les gusta?* Sin embargo y a pesar de todas esas interrogantes, los hermanos Serrano no dejaban de pensar en que la kombucha podía beneficiar a la salud de los mexicanos.

1. La kombucha

La kombucha es una bebida funcional, benéfica y refrescante que se elabora a partir de té verde y té negro mediante un proceso de fermentación que produce un hongo. Esta bebida tiene una historia que se remonta aproximadamente a 2 mil años atrás, cuando un alquimista llamado Kombu experimentó con diferentes fermentos y descubrió que el fermento de té tiene fines medicinales para el sistema digestivo, varias personas probaron su fermento mostrando mejoras en su salud, lo que llevó a ganar popularidad.

² Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022)

La popularidad aumentó en el año 415 cuando el emperador de japon Inkyo mortalmente enfermo se recuperó después de un tratamiento con el té de Kombu, y la gente lo llamo el “elixir de la vida”.

Durante más de mil años los chinos apreciaron al hongo por su propiedad de equilibrar el chi (lo intangible de todo ser vivo), es decir el flujo de energía vital. Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial hubo una escasez de té y azúcar, lo que provocó que la bebida prácticamente desapareciera. Recientemente, la bebida ha vuelto a resurgir gracias a sus beneficios para la salud. Y, se continúa llamando kombucha, en honor a Kombu y cha que significa té en chino.

De acuerdo con el *National Center for Biotechnology Information (NCBI)*, el consumo de kombucha ayuda a apoyar el sistema inmunológico debido a sus propiedades antioxidantes, anti-inflamatorias y reductoras del colesterol (Shanghai Institute of Technology, 2023). Así también, estudios sobre el hongo de la kombucha (scooby) han demostrado que el scooby ayuda a producir diversas bacterias que permite la bio-asimilación de nutrientes al ser humano (Oregon State University, 2021).

2. Génesis de Kuit

En México, todavía falta educación sobre la alimentación y las bebidas funcionales, pero la marca mexicana *Kuit* reconoce el origen de la bebida, retomando su significado en su nombre de marca, al ser la combinación de dos palabras náhuatl que juntas significan “elixir de la vida”.

En un mundo donde el consumo de refrescos y bebidas azucaradas se ha convertido en algo común y desmedido, *Kuit* surgió como una alternativa realista. Fue en 2018 cuando comenzaron a dar vida a su proyecto, enfocándose en la producción y comercialización de kombucha. Fueron claves las habilidades que desde pequeños mostraron cada uno de los hermanos Serrano, por ejemplo: Carlos es una persona curiosa y creativa, cualidades que le han permitido innovar en *Kuit* para tener un proceso estandarizado en la producción de la kombucha. Alex es reflexivo y tenaz, con cada idea que configura no para hasta darle forma y hacerla realidad. Pamela es empática y solidaria, piensa en cómo ayudar a los demás. Y, Andrés es una persona práctica y le encanta hacer negocios. Cada una de estas características de los hermanos Serrano, más el elemento dominante que comparten con el resto de la familia -disfrutar de resolver retos-, permite que *Kuit* hoy día sea una empresa que trabaja para la salud y bienestar de las personas.

Así, cada una de las cualidades de los hermanos Serrano han permitido el surgimiento de ideas y decisiones que moldearon la empresa y su enfoque. Según los fundadores, hubo tres hitos importantes en el camino de *Kuit*:

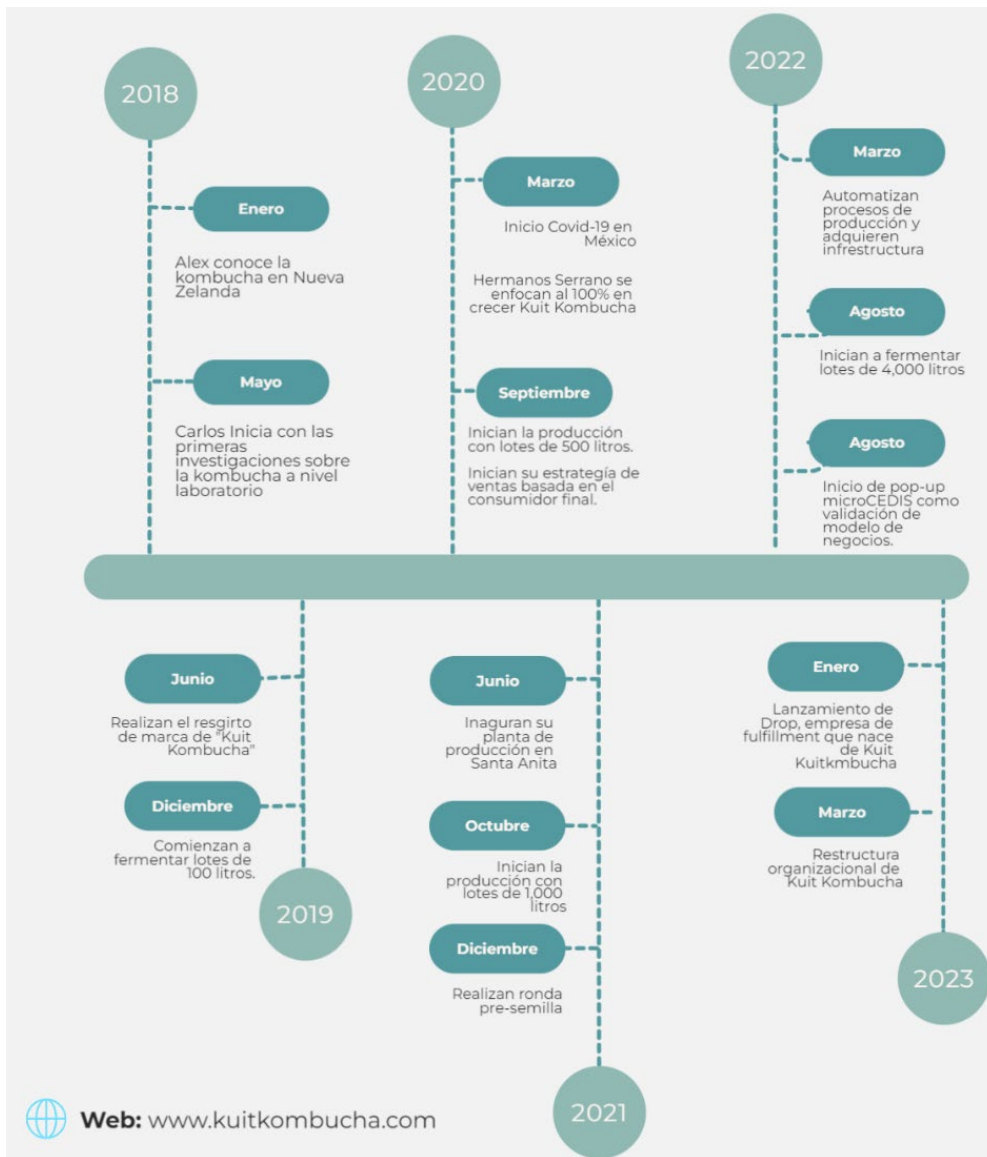
- El primero fue enfocarse en el desarrollo e innovación para poder escalar la producción de manera tradicional, ofreciendo una alta calidad a un precio competitivo.
- El segundo fue basar su estrategia de ventas en el comercio electrónico, convirtiéndose en una marca directo al consumidor para llegar a su público ideal de manera eficiente. Al hacerlo, pudieron transmitir directamente su mensaje y filosofía a los consumidores, evitando la burocracia de las cadenas comerciales.
- El tercer hito fue crear su propio sistema e infraestructura de distribución, realizando la entrega de última milla ellos mismos y garantizando la mejor experiencia para los clientes.

Y, desde ese 2018, *Kuit* ha crecido y se ha establecido como una marca líder en el mercado de bebidas saludables en Guadalajara. Desde el 2018 hasta el 2020, el crecimiento fue de manera orgánica, donde sus padres fueron sus inversionistas, aportando la infraestructura básica e inyecciones de capital cuando era necesario crecer la producción. Actualmente, para lograr la operación de la empresa, Pamela se enfoca en estrategias de venta, publicidad y encontrar cómo llegar a más personas. Andrés optimiza los procesos internos y humanos, así como pagos a proveedores y empleados. Mientras, Alex realiza la gestión y administración de la empresa y Carlos se encarga de optimizar y escalar los procesos de producción, así como gestionar la cadena de suministros.

Aunque *Kuit* todavía es un negocio relativamente joven, su éxito se debe en gran parte a su estrategia de venta, porque en lugar de depender de los canales tradicionales, *Kuit* se ha enfocado en las redes sociales, página web para llegar a su público objetivo, con su factor de diferenciación que es la entrega de última milla para sus clientes. Si bien esto puede parecer arriesgado, ha sido una jugada inteligente para la marca, ya que ha ayudado a establecer una conexión auténtica y cercana con sus clientes.

Incluso, esa cercanía con los clientes a través de medios tecnológicos funcionó durante la pandemia (2021-2022), puesto que experimentaron un crecimiento mayor, gracias a que más personas estuvieron preocupadas por cuidar su alimentación y mejorar su salud, los clientes vieron en *Kuit* una alternativa para su salud. Y, fue entonces cuando decidieron crecer la empresa a través de inversión pre-semilla, con la inversión que consiguieron de inversionistas externos a la familia, con ello automatizaron los procesos, se abrieron Centros de Distribución (CEDIS) *Kuit* en Ciudad de México, León, Querétaro y Aguascalientes, como se puede ver en la figura 1 – Historia de *Kuit*.

Figura 1
Historia de Kuit



Fuente: Sitio Web de la empresa Kuit Innovación en Bioprocesos, S.A.P.I. de C.V.

Como resultado, *Kuit* se ha convertido en una de las marcas mexicanas de kombucha directo al consumidor más grande de Guadalajara. Pero, para los fundadores, el éxito de la empresa no se mide únicamente en su tamaño, sino en su capacidad para ofrecer una alternativa saludable y sostenible en un mercado emergente en México.

3. El sector de la kombucha en México

El mercado de la kombucha en México es incipiente en comparación de los refrescos (bebidas carbonatadas), de acuerdo con Euromonitor Passport GMID el mercado de las bebidas carbonatadas representó un consumo per capita durante el 2022 de 133.2 litros durante el año, cantidad mayor al consumo del año inmediato anterior 2021 que fue de 129.9 litros y con una proyección de crecimiento de 144.5 litros de consumo de refresco por persona, mientras el consumo per cápita de bebidas funcionales, el tamaño del mercado en México es una centésima parte (ver Anexo 1). Y, en cuestiones de tamaño de mercado en el 2022 se vendieron 16,136.7 millones de litros de bebidas carbonatadas regulares (alto contenido de azúcares) y 764.7 millones de litros de refrescos bajo en azúcares, mientras que del sector RTD Tea al cual pertenece la kombucha, sólo vendió 217.5 millones de litros en México (ver Anexo 2).

Sin embargo, existen datos alentadores en el informe de Mordor Intelligence (2023), al explicar que el mercado de la kombucha en México tiene una proyección de tasa de crecimiento anual del 20% durante el período de pronóstico 2021-2026. Y, al pertenecer al mercado de América del Norte, se encuentra en el mercado más grande para este tipo de industria, aunque es probable que en México el crecimiento sea menor que en Estados Unidos o Canadá al tener un mercado menos conocedor sobre los beneficios de la kombucha. Por ello, es necesario seguir educando al mercado mexicano, pues el informe de ResearchAndMarkets (2021) señala la falta de educación sobre el producto es un obstáculo importante para su adopción a nivel masivo.

El reto del poco conocimiento que tienen las personas sobre esta bebida funcional, *Kuit* lo afronta impartiendo pláticas sobre la importancia de tener una buena alimentación, ayudándose de recientes investigaciones que le atribuyen a la kombucha diversos beneficios a la salud y nutricionales, por su alto contenido de probióticos y antioxidantes (Tremayne, 2020).

La creciente conciencia sobre las propiedades saludables de la kombucha, se ve reflejado en el mercado global de esta bebida, al pronosticar un CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) de 22.35% para los próximos cinco años (Ver Anexo 2).

4. La sociedad y el consumo de bebidas carbonatadas

Un aspecto importante que animó a los hermanos Serrano para continuar con la idea de producir kombucha, fue reconocer que el problema de la obesidad tiene que ser atendido por varios frentes, y no únicamente por las instituciones públicas; ya que, es un problema cada día más grande, por ejemplo: el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) mexicano anunció que en *“México, las bebidas azucaradas son responsables de más de 24,000 muertes cada año. Entre hombres y mujeres menores de 45 años, las bebidas azucaradas causan el 22% y 33% respectivamente de las muertes relacionadas con diabetes, enfermedad cardiovascular y obesidad en el país”* (INSP, 2018).

Entonces, surgieron preguntas entre los hermanos Serrano *¿qué es lo que hace que los refrescos tengan tanto arraigo en la alimentación de los mexicanos?* Incluso después, de que México incremento los impuestos a los refrescos, el consumo per cápita sigue aumentando (ver Anexo 1).

Los mexicanos prefieren los refrescos regulares aun y con todos los problemas de obesidad que se le atribuyen a su consumo. *¿Por qué parece que no funciona el gravar con impuestos a los refrescos y poner sellos de alto contenido de azúcares y calorías, para desincentivar su consumo?* pregunto Andrés. Y, Pamela dijo: *“investigue y desde 2014 se implementaron políticas públicas en México que aumentaron los impuestos a este tipo de bebidas y en el 2020 se implementó en el etiquetado los sellos de alerta”*. Sin embargo, a pesar del etiquetado con sellos de alerta³ para ciertos alimentos su consumo sigue en aumento.

El pronóstico de los analistas de Euromonitor Passport GMID, el mercado mexicano muestra un crecimiento en el consumo per cápita de los refrescos regulares al año 2027. Lo que se contradice con lo dicho por el Dr. Mozaffarain, asesor y consultor de la Organización Mundial de la Salud, autor o coautor de más de 200 publicaciones científicas sobre temas de estilo de vida y salud cardiovascular, quien aseguró:

“(…) los impuestos son medidas costo efectivas (para controlar y reducir el consumo de bebidas azucaradas entre la población, ayudando a disminuir la enfermedad y muerte que se deriva de su consumo. Asimismo, destacó el papel pionero de México en la implementación del impuesto a los refrescos, mismo que constituirá una medida eficaz para hacer frente al problema del sobrepeso y la obesidad, así como para mejorar la salud y la calidad de vida de sus ciudadanos.” (INSP, 2018)

³ La implementación de este etiquetado en alimentos y bebidas se dió a partir de octubre 2020 debido a la modificación a la Norma Oficial Mexicana 051-SCFI/SSA1- 2010.

Entonces, Carlos se preguntó: *¿qué está pasando en la sociedad mexicana y su consumo de refresco?, y porque este tipo de enfermedades derivadas del alto consumo de refresco se da en las personas más pobres del país.*

De acuerdo con investigadores del Instituto Nacional de Salud Pública en el 2020 publicaron:

“(…) sólo cuatro décadas el perfil epidemiológico de los mexicanos ha cambiado; en el pasado, los principales problemas eran la desnutrición y enfermedades infecciosas, mientras que hoy en día la obesidad, la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y otras enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con la nutrición son los principales problemas salud” (Rivera, Hernández, Aguilar, Vadillo, & Murayama, 2020).

Entre más leían los hermanos Serrano sobre este grave problema de salud pública, más se convencían de que la kombucha podría ser una buena opción para que los mexicanos sustituyan el refresco por una bebida saludable. Pero, el reto continúa latente ¿cómo impactar positivamente en la salud de las personas?

5. Kuit y el mercado

En su evaluación del mercado de bebidas funcionales en México, los hermanos Serrano se encontraron con el desafío de identificar a sus competidores directos e indirectos y evaluar su fortaleza y debilidades en comparación con *Kuit*. Para lograr esto, se concentraron en marcas nacionales e internacionales de kombucha, así como en otros productos similares como el kefir de agua y el té verde. Además, comprendieron la importancia de evaluar los factores clave del éxito en el mercado, como la calidad, el precio, la variedad de sabores, la disponibilidad y la promoción.

Después de meses de seguimiento a la competencia, en febrero de 2023, los fundadores de *Kuit* se encontraban en una situación crítica. Habían investigado a sus competidores más cercanos y habían descubierto que los tres más fuertes eran Casa Belot, Kombuchita y Probiotika (ver Anexo 3). La última de ellas era la más parecida a su producto, incluso compartían el mismo envase y su ventaja sobre Probiotika es que *Kuit* ofrece envío gratis a domicilio. Sin embargo, había un detalle que los preocupaba: si continuar dando gratis el envío, porque para *Kuit* está resultando insostenible en términos de operación y costos hacer la última milla. Aunque también les preocupa eliminar su factor diferenciador, porque ambas ofrecen entregas a domicilio, pero mientras que *Kuit* no cobra por el envío, Probiotika sí lo hace, con un costo promedio de \$150 pesos por envío.

Ante esta situación, los fundadores de *Kuit* se cuestionan si este diferenciador realmente estaba teniendo el impacto que podría tener en el cliente final. Después de todo, si se comparan los precios de las diferentes kombuchas en México, *Kuit* resulta más barata,

aunque la diferencia con Probiotika es mínima, solo un 5% (ver Anexo 3). ¿Será suficiente para atraer a los clientes y destacarse entre la competencia?

En el anexo 3 se puede ver que *Kuit* es la kombucha más barata en el mercado mexicano. Sin embargo, en el transcurso del primer trimestre 2023, se plantearon los hermanos Serrano si aumentar el precio de cada botella o mantenerlo, ante este desafío analizan sus gastos y costos de operación, identificando una oportunidad en la publicidad y alcance de su producto. Andrés les ha dicho a sus hermanos que se debe disminuir el gasto de publicidad, a pesar de que la mayoría de sus clientes compran a través de las redes sociales, sin importar que el producto se encuentra disponible en diferentes puntos de venta. Porque, las ventas en tiendas o restaurantes solo representan el 5% de las ventas totales, lo que parece contradictorio, ya que el gasto en publicidad está directamente relacionado con este alcance de mercado.

Sin embargo, Andrés insiste que el gasto en publicidad durante los últimos seis meses ha representado un 69% del total de los costos de operación. Por lo tanto, Pamela ha iniciado a cambiar la estrategia de redes sociales para ser más eficiente, ya que los hermanos Serrano necesitan encontrar un equilibrio entre la inversión en publicidad y el aumento de ventas para seguir siendo una empresa rentable mientras llegan a más personas con su producto asequible y beneficioso para la salud. Pero, el dilema sigue ¿cuál es la mejor manera de aumentar las ventas de *Kuit* para beneficiar a más personas?

6. En búsqueda del impacto

La kombucha tiene grandes beneficios para la salud de las personas y sobre todo para aquellas con problemas de obesidad o enfermedades crónico-degenerativas ocasionadas por la ingesta excesiva de azúcares. Sin embargo, el alto costo de esta bebida limita su accesibilidad para personas de bajos y medianos ingresos; y, por lo tanto, se ve limitado su impacto. Aun cuando, la salud es un derecho humano fundamental y no debería ser un privilegio exclusivo para aquellos que pueden permitirse pagarla para disfrutar de sus beneficios, ya que la obesidad es una enfermedad que se presenta de manera generalizada en la sociedad mexicana y la salud es un derecho para todos.

Ante este reto y en la búsqueda de un impacto positivo de *Kuit* en la sociedad, los hermanos Serrano iniciaron el programa *Kuit para todos*, que consiste en invitar a los clientes a devolver las botellas vacías para su reutilización, lo que representa un ahorro en los costos de producción y una reducción del impacto negativo al medio ambiente a causa el desecho de vidrio en los vertederos de basura. En promedio, se logra evitar que 20 toneladas de

vidrio se desperdicien cada mes, lo que equivale a una reducción significativa de la huella de carbono y una mayor responsabilidad social por parte de la empresa.

El proceso de reutilización de botellas es simple pero efectivo: las botellas son recolectadas, lavadas y esterilizadas para garantizar su limpieza y seguridad, luego son rellenadas con la bebida probiótica. La reutilización de las botellas en promedio sucede 13 veces⁴, gracias a este proceso y a la incorporación de la biotecnología en la elaboración de la *kombucha Kuit* se garantiza que los probióticos estén vivos y sean bio-asimilables ayudando a la salud de las personas que la toman, lo que los ha llevado a ganar una buena reputación entre sus clientes.

Así también, el programa *Kuit para todos* regala el 4% de la producción a personas de bajos recursos y con alguna enfermedad relacionada con la obesidad. Lo anterior lo hace gracias a la reducción de costos derivados por la reutilización de botellas y por la incorporación tecnológica de un biorreactor diseñado y patentado por Carlos, lo que ha permitido a *Kuit* innovar en el proceso de elaboración, incluso en 2020 lo llevo a ser uno de los 5 finalistas del premio estatal de innovación, otorgado por la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco.

Así, en la búsqueda del impacto, la propuesta de valor *Kuit* es: “*mejorar la salud de las personas ofreciendo la mejor kombucha del mercado*”. Y, sus acciones se ven orientadas a la innovación biotecnológica para crear un producto de alta calidad y beneficios para la salud; así como, la promoción de la salud dando a conocer la relación entre una buena alimentación y el bienestar. Lo anterior posiciona a la vanguardia de la industria de la kombucha en México a la empresa *Kuit* que busca combinar el éxito comercial con el impacto social y ambiental.

7. Decisiones claves

La historia de *Kuit* no estaría completa sin mencionar que cada decisión que fue tomada desde las personalidades y perfiles que se unieron para enfrentar el gran reto de ofrecer una alternativa saludable a las bebidas azucaradas y gasificadas. Con una combinación de habilidades y visiones, los fundadores de *Kuit* creyeron desde el principio que podían

⁴ Ver video <https://www.instagram.com/stories/highlights/17870266681713858/>

producir y comercializar un producto de alta calidad que marcaría una diferencia en el mercado.

Fue así como desde el 2018, los hermanos Serrano tenían un objetivo claro: hacer que la kombucha fuera más accesible y ayudar a cuidar la salud de la mayor cantidad de personas posible. Sabían que, para lograrlo, necesitaban innovar en el proceso de producción de la bebida para hacerlo más eficiente. Fue entonces cuando decidieron enfocar sus esfuerzos en la investigación y el desarrollo de tecnología propia, para mejorar su proceso, y servir a partir del conocimiento al que tenían acceso al ser estudiantes del ITESO.

Después de tres años de trabajo arduo, lograron incorporar con éxito el Biorreactor Kuit, tecnología patentada por Carlos, lo que les permitió eficientizar el proceso de producción y aumentar el volumen de producción hasta tres veces más. Ahora, con una producción más eficiente, pueden ofrecer más kombucha a un precio más accesible, lo que ha ayudado a llevar los beneficios de esta bebida funcional a más personas.

Gracias a la implementación exitosa de la tecnología propia por parte de Carlos, los hermanos Serrano se dieron cuenta de que no solo habían logrado aumentar la producción de kombucha, sino que habían mejorado la calidad de la bebida, lo que se traduce en mayores beneficios para sus consumidores. Este logro motivó a Alejandro, quien estaba cursando la materia Valuación de Empresas en el ITESO, a pensar que su empresa ahora valía más, gracias a la ventaja de la tecnología propia y la sistematización del proceso de calidad. Con esa idea en mente, Alejandro valuó la empresa y, los hermanos tomaron la decisión con ese valor de la empresa como referencia, a promocionar su empresa entre amigos, familiares y clientes para venderles acciones según la valuación de Alejandro.

Después de la venta del 10% de la empresa, los hermanos Serrano tenían el capital necesario para expandir su negocio y llevar la kombucha a más personas. Con la meta de llegar a nuevos mercados, decidieron invertir en infraestructura para distribuir su producto de manera más eficiente. Compraron cámaras de refrigeración, un camión y camionetas para equipar cada uno de los centros de distribución (CeDis) que abrieron en varias ciudades. León, Aguascalientes y Querétaro fueron las primeras en recibir estos CeDis, y gracias a esto, pudieron iniciar operaciones en estas ciudades y llevar la bebida a nuevos consumidores. Esta estrategia de expansión les permitió incrementar su presencia en el mercado y avanzar hacia la consolidación de su posición en la industria.

Sin embargo, después de que terminó la crisis de la COVID19 las ventas disminuyeron, y con los CeDis operando en varias ciudades los gastos continuaron, y llevar la kombucha a más personas resultó insostenible debido a los costos de operación de cada uno de los CEDIs. A pesar de sus esfuerzos de hacer más eficientes los procesos y reducir costos, por lo que tomaron la difícil decisión de cerrar los CeDis y continuar siendo sostenibles técnica y financieramente con la matriz de *Kuit* en Guadalajara, ya que los CEDIs se sostenían con las ventas de esta ciudad. El primero en que tomaron la decisión de cerrarlo fue Querétaro en

enero 2023, y dos meses más tarde Aguascalientes y León. Ahora, los hermanos Serrano parecía que llegaban a un punto de equilibrio con un crecimiento orgánico, pero con la misma pregunta que cuándo empezaron *¿cómo llegar a los que menos tienen?*

Fue así que Alejandro y Carlos, con su ferviente deseo de contribuir, desde el ámbito empresarial, a la construcción de un mundo mejor y con la idea de que la logística y distribución fue el principal factor del cierre de los CEDIs Kuit idearon nuevas posibilidades de continuar adelante. Con esta visión en mente, dieron vida a Drop, una spinoff de Kuit que se enfoca en apoyar a las micro y pequeñas empresas a superar uno de los principales obstáculos para su crecimiento: la logística y distribución.

El impacto de Drop no pasó desapercibido, y los hermanos Serrano decidieron participar en la prestigiosa convocatoria Global Start 2023, compitiendo con más de 4000 empresas. Su destacada propuesta les permitió representar a México entre las 20 empresas seleccionadas para un semestre de aceleración en la Universidad de St. Gallen, en Suiza. Durante su participación en el programa, se destacaron como la startup con el mejor desempeño, siendo galardonados con el premio principal.

Tras su exitosa experiencia en Suiza, los hermanos Serrano están preparados para embarcarse en una nueva aventura que los llevará a Miami en Florida y Silicon Valley en San Francisco. Su objetivo es continuar nivelando el terreno de juego, permitiendo que las pequeñas empresas compitan de igual a igual con los gigantes del mercado. Con las maletas listas y llenos de entusiasmo, se disponen a enfrentar los desafíos que les esperan.

8. Referencias

Genomic and metagenomic diversity of kombucha tea fermentations, PRJNA833075 (Ecological and evolutionary constraints on the design of synthetic microbiomes" (Grant ID 1715553, National Science Foundation) Apr 28, 2022).

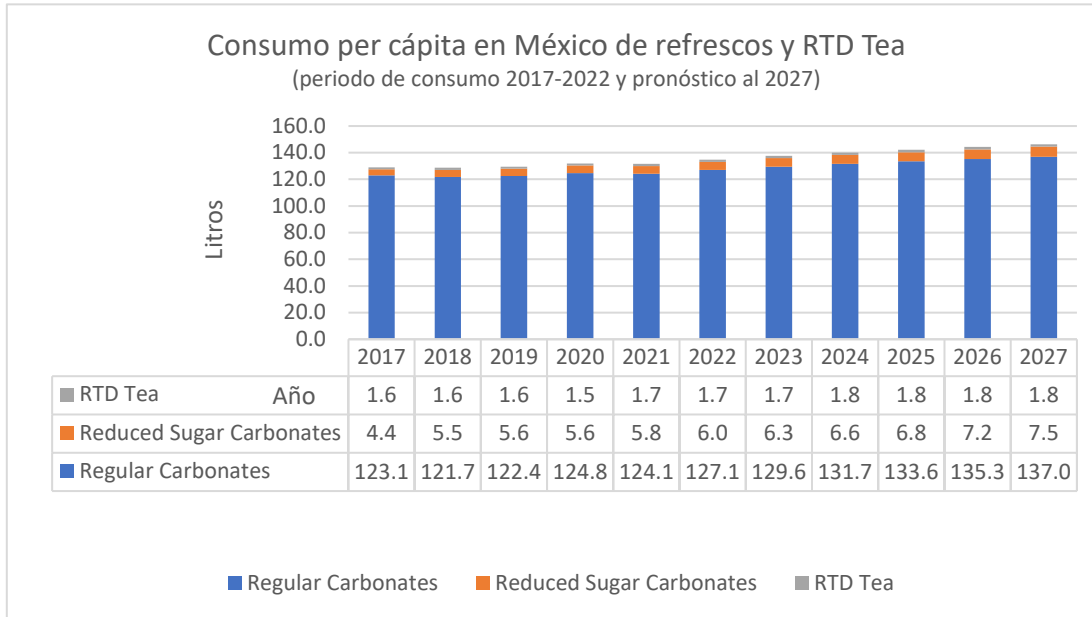
INSP. (2018). *La carga de la enfermedad y muertes atribuibles al consumo de bebidas azucaradas en México*. Retrieved from Instituto Nacional de Salud Pública, Gobierno de México: <https://www.insp.mx/epppo/blog/consumo-bebidas-azucaradas.html>

Klein, J., Tremblay, D., & Bussières, D. R. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: A]Montreal case study. *International Journal of Technology Management*, 51(1), , 121-138.

- Mordor Intelligence. (2023, Marzo 1). *Mercado de Kombucha: Crecimiento, tendencias y pronóstico (2023-2028)*. Retrieved from Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/kombucha-market>
- ONU. (2021, octubre 25). *Organización de las Naciones Unidas*. Retrieved from ¿Qué es el desarrollo sostenible y por qué es importante?: <https://www.onu.org.mx/que-es-el-desarrollo-sostenible-y-por-que-es-importante/>
- Kuit Kombucha (2021). Kuit. Available at: <https://kuitkombucha.com>
- Oregon State University. (2021). *Kombucha Scoby*. Estados Unidos: National Center for Biotechnology Information.
- ResearchAndMarkets. (2021). Mexico Kombucha Market - Growth, Trends, and Forecasts (2021 - 2026). <https://www.researchandmarkets.com/reports/5036138/mexico-kombucha-market-growth-trends>
- Rivera, J. A., Hernández, M., Aguilar, C., Vadillo, F., & Murayama, C. (2020). *Obesidad en México: Recomendaciones para una política de Estado*. México: UNAM.
- Shanghai Institute of Technology. (2023). *Study the microbial community of kombucha*. EU: National Center for Biotechnology Information.
- Troitino, C. (2022). Kombucha 101: Demystifying the past, present and future of fermented tea drink. *Forbes Magazine*.

Anexo 1

Consumo percapita de bebidas carbonatadas y RTD Tea en México



Fuente: Elaboración propia con datos de los tabulados de Passport Euromonitor, recabados el 2 de marzo 2023.

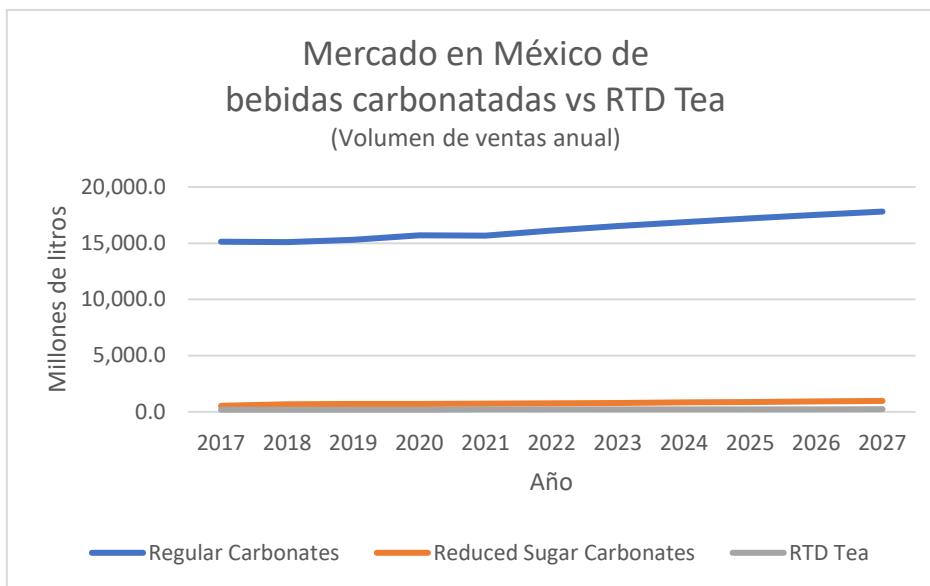
Anexo 2

Descripción general de la industria de Kombucha



Fuente: Mondor Intelligence, 2023

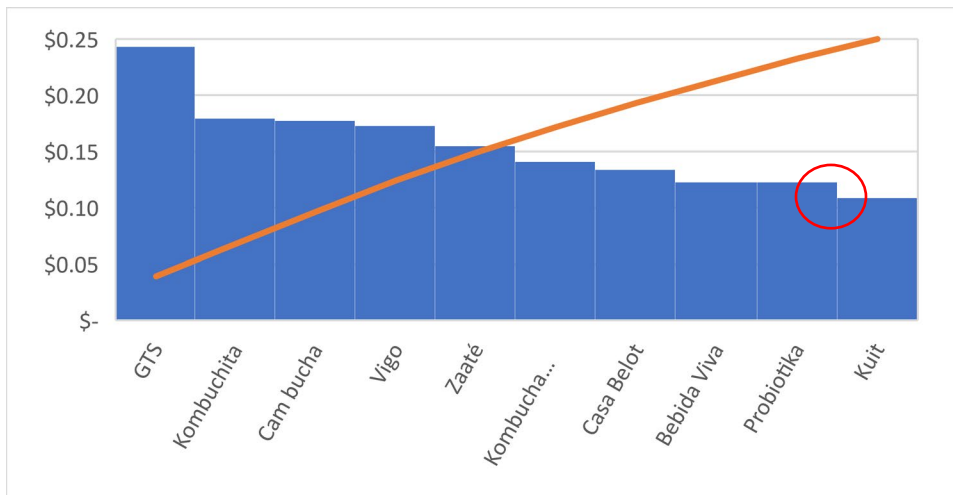
Crecimiento y pronóstico del mercado de la kombucha en México



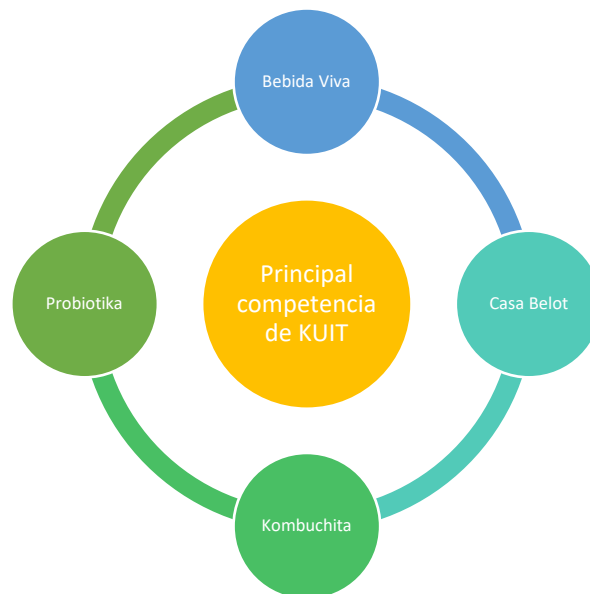
Fuente: Elaboración propia con datos de los tabulados de Passport Euromonitor, recabados el 2 de marzo 2023.

Anexo 3

Comparativo de precios de kombuchas en México



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de las páginas Web de las diferentes marcas de kombucha en enero 2023.



Fuente: Kuit y sus principales competidores. Elaboración propia.