

UN SÚPER SIN TIENDA



La aportación de esta empresa para el mundo de los supermercados no son las ventas en línea, sino el uso de inteligencia de datos para lograr una mejor distribución de productos frescos para el consumidor. El gran enemigo por vencer es el desperdicio.

pero con
mucho
inteligencia

REDACCIÓN ISTMO

En la industria de los productos perecederos se juegan verdaderas carreras contra el tiempo. Hay que llevarlos desde sus centros de producción en el campo hasta las grandes ciudades, gran parte de ellos pasan por centros mayoristas hasta llegar a la tienda o al puesto más cercano; otras muchas toneladas van directo a la cadena de autoservicios del país. Por supuesto, ni la mejor tienda agota sus existencias, ni los hogares son perfectamente eficientes al consumir alimentos.

Ricardo Weder, fundador y director de Jüsto, cita estudios que estiman que hasta 65% de los perecederos se desperdician en México, un verdadero problema cuando se consideran los niveles de acceso a alimentos frescos y saludables por parte de casi 50% de la población. Empresas como Jüsto buscan mejorar esta situación, al nacer con la visión de «transformar la industria de consumo a través de la tecnología y las prácticas justas». En charla con istmo, Weder describe

cómo no todo estaba escrito en la cadena de abasto de productos de supermercado, y por qué había espacio para entrar a disrumpir en un ambiente dominado por gigantes.

LA DISTRIBUCIÓN ES LA CLAVE

La empresa nació hace tres años en la CDMX, con el fin de entrar sin invitación a una cadena altamente consolidada y de barreras muy altas: la venta de frutas, verduras, proteínas, cuidado y limpieza del hogar, cuidado personal, despensa, lácteos, entre otros, todo que entra generalmente en los estantes de los supermercados. Para Weder, la industria de productos de consumo está basada en «tener acceso o control de los canales de distribución, más que en los productos que se estén ofreciendo. Creímos que había oportunidad de utilizar la tecnología para apalancar nuestra nueva propuesta de valor».

Jüsto se describe como el primer supermercado 100% digital en México. Su esquema de negocio es muy diferente al de los servicios de entrega a domicilio que también crecieron a lo largo de la pandemia, como Cornershop o Rappi, los cuales básicamente compran en el supermercado y lo llevan a casa. La propuesta de valor de Jüsto, en cambio, se basa en la integración vertical, directamente negociando con proveedores y procesando en tres micro *fulfillment* centers, para de ahí distribuir a sus clientes. Es decir, si las cadenas de autoservicios cada vez venden más a través de sus servicios en línea, la empresa de Weder ya se saltó el paso de las tiendas físicas.

«La propuesta de valor es básicamente precios muy competitivos, buscamos *price parity* con el líder del mercado y sumar sobre todo una mejor calidad en los frescos: cerca de 60% de los productos que se consumen en Jüsto son frescos, y creemos que ahí es donde realmente podemos generar un diferencial». Mejores alternativas,



Ricardo Weder, fundador y director de Jüsto.

hasta 65% de los perecederos se desperdician en México, un verdadero problema cuando se consideran los niveles de acceso a alimentos frescos y saludables por parte de casi 50% de la población.

La propuesta de valor de Jüsto, se basa en la integración vertical, directamente negociando con proveedores y procesando en tres micro *fulfillment centers*, para de ahí distribuir a sus clientes.

para distribuir productos más saludables a la población son parte de sus metas. «Considerando que somos uno de los países con mayor obesidad y el primero en diabetes, creemos que esta propuesta de valor es interesante. Utilizamos toda la tecnología para hacer procesos más eficientes, para reducir costos, pero también para ofrecer una experiencia superior y mucho más personalizada para nuestros usuarios».

Aunque la penetración del concepto está muy atrasada en Latinoamérica, a diferencia de Asia, Weder no duda que el crecimiento en los próximos años será exponencial. «Al tener precios competitivos, buscamos ser una solución realmente masiva. Vamos a un segmento sobre todo C, pero también A y B del mercado. La mayoría de nuestros usuarios son parejas o familias jóvenes que valoran mucho el precio, pero también su alimentación, la calidad y la optimización del tiempo. No nos damos cuenta del impacto que tiene ir al supermercado en costos adicionales: de entrada, esa compra impulsiva que aumenta el consumo en 25% adicional, el costo de transporte, el estacionamiento. Cada vez las nuevas generaciones valoran mucho más hacerlo *online*».

La operación de una cadena virtual acorta el ciclo de llegada al consumidor y significa un gran ahorro en costos, pero no es suficiente. Por ello, «la *data* es uno de los elementos centrales en nuestra organización –asegura Weder–. Utilizamos inteligencia artificial para pronosticar nuestra demanda, alinear oferta y demanda, así como para realizar operaciones de compra y de logística. Básicamente todas las áreas tienen un gran componente de *data*. Ese es el tipo de cosas que de la mano del sistema operativo que



desarrollamos internamente nos permite llegar a eficiencias muy altas, de 99.6%, y hasta de 98% de *delivery on time*, niveles que a pesar de que llevamos tres años, están muy arriba de la industria».

LA VOCACIÓN DE LOS «JUSTICIEROS»

La empresa opera ya en CDMX, Guadalajara, Puebla, Monterrey y Querétaro, así como en Brasil (Sao Paulo) y Perú, a través de la compra de Freshmart, un supermercado virtual que operaba en la ciudad de Lima. En todos los casos, las negociaciones con proveedores se realizan de forma local. En México hay algunos casos de distribuidores nacionales, pero no son muchos, describe el empresario.

Además de la tecnología, el otro soporte de la empresa es, de acuerdo con Weder, «prácticas justas para todos los involucrados: hablese de usuarios, comunidades, proveedores, accionistas, (justicieros) –como le llama a los colaboradores–. Hay formas de generar más valor del que ofrece la industria actual en la alineación y el trabajo en el largo plazo entre proveedores y *retail*». En ese enfoque, hasta 80% de los productos que se venden provienen de Pymes, «donde intentamos proponer prácticas que sean justas y que les ayuden a desarrollarse».

Esta alineación de incentivos en toda la cadena es lo que el empresario espera ayudará en mucho a solucionar el problema de la seguridad alimentaria en México, al optimizar la producción y la distribución. ¿Podrán los negocios en línea revolucionar tan a fondo la cultura de consumo del país? Por tamaño no pararán: Weder no duda en su meta de convertirse en una de las empresas más importantes de Latinoamérica.

A pesar de que sus valores de tecnología y justicia son los mismos que los de la empresa, el empresario que también fundó hace unos años la aplicación de transporte Cabify, opina que el crecimiento de Jüsto está ahora en manos de profesionales. «Los fundadores estamos sobrevaluados, la empresa trabaja día a día así con el equipo ejecutivo. Me siento afortunado porque son mucho mejores que yo en todo sentido. Mi propósito personal es generar impacto positivo a través de la tecnología y del apoyo al emprendimiento y viene de la mano con lo que buscamos en la empresa».



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

¿TIENES UN PLAN PARA MANTENERTE ACTUALIZADO?

Conoce el programa adecuado
para el momento de vida
que tu quehacer directivo requiere.

ipade.mx

Visita el Portafolio
de Programas 2022

