

EAT JUST INC.: *FOOD TECH* Y CARNE CULTIVADA PARA UN NUEVO SISTEMA ALIMENTARIO ^{1, 2}

*"Nuestra misión es construir un sistema alimentario en el que todo el mundo pueda comer bien. Eso significa comer alimentos que nutran nuestros cuerpos, que fortalezcan el planeta, con un sabor excepcional para todos"*³.

Eat Just Inc., 2017.

Eat Just Inc. (que se llamó Hampton Creek hasta 2017) fue fundada en diciembre de 2011 por Josh Tetrick (actual CEO) y Josh Balk⁴, amigos desde su adolescencia. Por entonces, Balk ayudaba a empresas de alimentación a adoptar prácticas de bienestar animal, entre otras, a eliminar las jaulas en la cría de pollos. Su labor impresionó profundamente a Tetrick y ambos decidieron fundar la empresa con el objetivo de crear alimentos saludables, asequibles, sostenibles y deliciosos, usando para ello proteínas vegetales.

La *start-up* se centró en desarrollar tecnología de vanguardia para formular nuevos alimentos cuyo sabor, funcionalidad y propiedades nutricionales fueran similares a los de origen animal (o incluso mejores), pero sin utilizar animales. De esta forma, se ayudaría a satisfacer la creciente demanda mundial de carne y productos animales (como los huevos), aliviando al mismo tiempo las consecuencias medioambientales negativas de la cría de ganado, y otros problemas como el uso de antibióticos, las enfermedades animales y las enfermedades transmitidas por los alimentos.

La principal herramienta tecnológica de Eat Just era la *plataforma de descubrimiento de plantas*, un conjunto de procesos, tecnologías y herramientas de *software* que permitía analizar plantas para aislar sus proteínas y nutrientes, medir y probar sus características moleculares y sus funcionalidades (como la gelificación, espumación, aireación, reducción de azúcar, ligado de agua o aceite o emulsionado) y construir una base de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2022, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Las fuentes de Internet citadas fueron consultadas entre el 28 de febrero y el 25 de abril de 2019.

³ <https://medium.com/justforall/meat-and-seafood-but-without-the-animal-851c07b38759>.

⁴ Josh Balk era vicepresidente de protección de animales de granja en *The Humane Society of the US* (una organización protectora de animales). Antes trabajó en *Compassion Over Killing* (organización que abogaba por la eliminación de la ganadería industrial y promovía la dieta vegetariana).

datos que podía consultarse para encontrar los componentes vegetales con las propiedades requeridas para desarrollar un nuevo producto.

Este fue el enfoque con el que se desarrolló JUST Egg, un sustituto de huevo a base de plantas que la compañía lanzó en 2018. El equipo había identificado una proteína de la judía mungo (una legumbre muy utilizada en Asia, especialmente en La India) con la que se conseguía que el producto cuajase igual que un huevo.

En 2019, JUST Egg había sido el último (hasta el momento) de una serie de lanzamientos exitosos, en los que el huevo había sido sustituido por una proteína vegetal que proporcionaba la misma funcionalidad: JUST Mayo, salsas y aliños (usando guisante amarillo para su textura cremosa) y masa para galletas (con sorgo para dar humedad).

El paso siguiente (y el más ambicioso hasta la fecha) era la carne cultivada. La idea era utilizar células madre extraídas de una pluma o una muestra de tejido o sangre de un animal y alimentarlas en un laboratorio para que proliferasen y formaran una pieza de carne (carne real, no un sucedáneo). El proyecto constituía un salto adelante para hacer realidad la visión de los fundadores: desarrollar un nuevo sistema alimentario que facilitase que toda la población comiera bien sin sacrificar ni confinar a los animales.

La visión y el camino ya estaban definidos, pero quedaban dudas y decisiones por tomar. ¿Aceptarían los consumidores la carne cultivada o sería percibida como *frankenfood*⁵? ¿Cómo gestionar las licencias regulatorias y los posibles requisitos desfavorables en el etiquetado? ¿Cómo reaccionar ante las acciones de *lobbying* de los sectores que se sintieran amenazados? ¿Conseguiría Eat Just reducir el coste de la carne cultivada para hacerla comercialmente viable? ¿Cómo conseguir la escala necesaria? ¿Cuáles debían ser las estrategias de comunicación, marca, producción y distribución?

El plan de Eat Just exigía fuertes inversiones en tecnología e I+D. Hasta el momento habían conseguido financiación por 250 millones de USD, pero los inversores podían impacientarse rápidamente, el éxito era incierto y el cumplimiento de la visión a largo plazo requería más fondos. ¿Cómo conseguir esa financiación necesaria en el futuro? Y, finalmente, ¿cuál era la estrategia para ser una compañía rentable que perdurase? ¿Cómo construir una ventaja competitiva sostenible en un ecosistema creciente de *start-ups* de tecnología alimentaria que prometían revolucionar la alimentación? Cuando observaban los logros de los últimos siete años, Tetrick y su equipo tenían claro que aquel sueño inicial ya se había convertido en un proyecto sólido y prometedor.

JOSH TETRICK⁶ Y EAT JUST INC.

“Cuando estás haciendo algo nuevo, debes tener mentalidad de principiante y aproximarte al mundo con la curiosidad de un niño”.

Josh Tetrick

⁵ *Frankenfood* era un término que utilizaban los detractores para denigrar a los alimentos genéticamente modificados, sugiriendo que eran anti-naturales y potencialmente dañinos.

⁶ La mayoría de las notas biográficas se han extraído de Wired (2016).

Joshua Stephen Tetrick nació el 23 de marzo de 1980 en Birmingham, Alabama. *"Toda mi juventud estuve preparándome para ser jugador profesional de fútbol americano y luego me di cuenta de que tal vez no era lo suficientemente bueno como para jugar en la Liga Nacional de Fútbol. Acabé estudiando Sociología y Administración Pública en Cornell y la verdad es que no sabía qué quería hacer"*.

Tetrick consiguió una beca Fulbright para trabajar en Nigeria y Sudáfrica y más tarde se matriculó en la Facultad de Derecho de la Universidad de Michigan. Fue entonces cuando le diagnosticaron una cardiomiopatía hipertrófica, lo que significaba que no podía seguir jugando al fútbol. *"Cuando pienso en momentos de mi vida que han sido absolutamente devastadores, ese es uno de ellos"*. Se marchó a Liberia para ayudar a reformar la legislación sobre inversiones y allí colaboró en campañas para ayudar a los niños a volver a la escuela.

*"Gracias a esas experiencias me di cuenta de que quería centrarme en cosas que el mundo realmente necesitara. Volví a EE. UU. y hablé largo y tendido con mi mejor amigo, Joshua Balk, sobre cómo usar el capitalismo para algo bueno y él me habló de la alimentación. Y cuanto más me contaba sobre nuestro sistema alimentario, más me sorprendía lo perjudicial que es para el medio ambiente. Soy vegetariano desde los 21 años debido a lo que Balk me contó sobre la cría de los animales"*⁷.

El principio

Estos viejos amigos empezaron a plantearse cuestiones: ¿qué pasaría si los alimentos procesados no necesitaran huevo? Los huevos aportan propiedades importantes a un producto: estructura, riqueza, color y sabor. Contribuyen a espesar salsas y mayonesas. Pero Balk pensaba: *"Si hubiera un producto vegetal con el mismo sabor y textura que los huevos normales y más barato... Ahí hay una gran oportunidad de mercado"*.

Así que Balk y Tetrick fundaron Hampton Creek Foods en 2011. Bajo la influencia del trabajo de Balk, la idea inicial era *"crear un modelo que provocase que la industria intensiva mundial del huevo quedara completamente obsoleta"*⁸. De hecho, el logo inicial de la empresa representaba un huevo con una planta en su interior (Anexo 1).

⁷ Las citas cuya autoría no se especifica en este texto son declaraciones de Josh Tetrick.

⁸ A menudo la prensa describía a Eat JUST como una "start-up de sustitución de huevo" (ej. Forbes 2014).