



PUNTO DE PARTIDA

POR JUAN PABLO SILVA - FOTO: VERÓNICA ORTÍZ



Allan Guiloff y su perra Nina

EL TURBULENTO RECORRIDO DE SHIPIT

La startup pasó de emplear 110 personas, vender US\$ 13 millones anuales y tener un acuerdo firmado con inversionistas por una ronda de US\$ 10 millones, a tener 20 empleados, facturar la mitad y que el directorio recomendara la quiebra. Tras dos años de ese "valle de la muerte", su CEO Allan Guiloff dice que la empresa tiene Ebitda positivo y acuerdos con acreedores para repactar el 85% de la deuda.

A inicios de 2015 Rodrigo Haydar (actualmente fundador de GoodMeal) le dijo a su compañero de universidad Allan Guiloff que tenía una idea de negocio. Empezaron a trabajar en paralelo a sus trabajos y cuando decidieron renunciar para dedicarse full time, "él no renunció y dijo que iba a trabajar en las tardes", recuerda Guiloff. "Pero yo no quería eso. Me senté al lado de José Tomás Novoa, con quien trabajaba en la Fundación Chile, y lo invité a sumarse como socio", agrega. El porcentaje era 40% Guiloff, 40% Haydar, y 20% Novoa. "Ahí ya tienes el paradigma mal hecho, porque tenía un

cofounder con igual importancia pero con la mitad de porcentaje", reconoce.

En septiembre de 2015 los socios de Shipit levantaron US\$ 60 mil con inversionistas ángeles y un año después un familiar de Guiloff invirtió US\$ 150 mil. "Fue una adversidad, pues sentí obligación con él más allá del negocio", recuerda. A esa ronda entró también Magical Startups con US\$ 50 mil.

En 2018, ya con clientes, levantaron US\$ 300 mil con un Corporate Venture Capital que Guiloff prefiere no revelar. También entró Imagine Labs, la aceleradora ligada a Microsoft. La sociedad quedó así: 51% para los inversionistas y 49% entre Novoa y Guiloff. Ya eran 15 personas en el equipo y facturaban US\$ 1 millón anual. Haydar había salido en diciembre de 2015.

Bandera en México

En 2019 Guiloff hizo un viaje exploratorio a México para buscar inversionistas, y varios le dijeron que tenían dos problemas para invertir: "El cap table (la distribución de acciones en la sociedad) y que teníamos que estar vendiendo en México para apostar por nosotros", dice. En 2020, todos los planes fueron interrumpidos por la pandemia. Pero para la empresa el Covid fue una buena noticia. Las ventas -como en muchas compañías de logística- explotaron. En mayo de ese año dejaron de recibir nuevos clientes porque no les daba la capacidad, algo

que hoy, dice, fue un error. Con poca caja accedieron a un crédito Fogape de \$ 300 millones, pero todos los problemas de flujo se resolvieron a los pocos meses con las ventas explosivas. Llegaron a un Ebitda positivo mensual de \$ 50 millones. Al mismo tiempo, uno de los inversionistas sugería no gastarse el dinero porque esto sería "un veranito de San Juan". Cerraron el año con \$ 800 millones en la caja, capital que llegaron a invertir en depósitos a plazo por la sugereancia de estos mismos inversionistas.

En 2021 Guiloff se propuso abrir México. "Vamos a invertir todo lo que tenemos para irnos", dijo entonces. Fue como si estuviera en el casino: all in. Y en esa situación, comenta Guiloff, también hay otra lección. "Ellos eran muy conservadores y yo era de la idea del 'todo o nada'. Fueron muy extremas ambas visiones y nunca logramos un punto medio. Yo fui súper poco político en intentar consensuar visiones, y honestamente creo que ellos sí tenían mucho que aportar. No logramos aprovecharnos el uno al otro", confiesa.

Contrató asesorías porque estaban con altas tasas de cancelación. ¿La respuesta que recibió? Su equipo técnico estaba incompleto. Entonces contrató a una ex Mercado Libre como gerenta comercial y a un ex PedidosYa. Quedaron con 40 colaboradores. Era enero de 2021 y Guiloff le dijo a los trabajadores: "El 1 de junio tenemos que estar en México". Era un plan imposible de lograr, cuenta. Con las nuevas contrataciones el equipo costaba \$ 350 millones mensuales. Cerraron el año con una facturación de US\$ 13 millones y en septiembre contrataron a una firma para que los ayudara a levantar capital.

Se cae la ronda

A finales de 2021 Guiloff, frente a su directorio, les dijo que si no levantaban una ronda se quedarían sin recursos. "Les presenté dos soluciones mientras negociábamos un aumento de capital: extender los plazos de pago de proveedores y pedir un préstamo de US\$ 400 mil con Jeeves. Pasé rápidamente de ser una empresa con deuda de \$ 400 millones a aumentarla a cerca de \$ 2.000 millones".

En 2022 Guiloff decidió irse a vivir a México. "Necesitaba mostrar señales a los inversionistas de que estaba comprometido. Nos cambiamos en abril. Pero cinco días antes de irnos se nos muere el perro. Puedes decir: 'Es un perro nomás'. Pero somos una pareja millennial. Tuve que dedicarte mucha energía a mi parte personal. No fue fácil. Las señales seguían llegando", afirma.

Al mismo tiempo, ya tenían dos acuerdos firmados con fondos mexicanos para levantar US\$ 10 millones y comprarse una startup azteca. Una de las condiciones de la ronda era cambiar la estructura de la sociedad. "Los antiguos inversionistas que tenían 51% pasarían a tener un 25,5%, nosotros (Guiloff y Novoa) nos quedaríamos con 65%, y los nuevos inversionistas con un 10%. Pero nunca tuve el visto bueno del directorio. A pesar de eso firmé".

En mayo de 2022, antes de concretar el levantamiento, uno de los fondos empezó a preguntar por la baja en las ventas. Se notaba la desaceleración en el mercado y en junio Guiloff les dijo: "Si estás esperando más tiempo para decirme que no, me hace mucho daño". Ahí mismo le informaron que

no seguirían el proceso. Ya trabajaban 105 personas en Shipit y la última contratación había sido hace un mes. "Una falta de cordura mía. El equipo de finanzas me lo decía, pero yo les respondía que confiaran porque la plata iba a llegar. No llegó nunca".

Solicitud de quiebra

El 15 de junio de 2022 el CEO de Shipit viajó a Chile y en reunión de directorio le dijeron que debía cerrar la empresa, en forma unánime. Le pasaron el contacto de un abogado de quiebras. "Estoy loco, estoy loco, estoy loco", les dijo. Esa noche le contó a su señora. Ella no entendía nada. "¿Tenías firmado un levantamiento de capital y ahora me dices que estás por cerrar?", le cuestionó. Y el abogado le recomendó: "Sácate esa mochila de encima. No te lo tomes personal, no conozco ningún gran empresario que no haya quebrado antes".

Meses antes Guiloff había rechazado una oferta de compra por US\$ 6,2 millones. US\$ 2 millones en efectivo y US\$ 4,2 millones en acciones del comprador, además de un sueldo de US\$ 15 mil para los fundadores y bono anual de US\$ 60 mil. "Me rei en la cara. Tenía un fondo que me iba a poner US\$ 10 millones", rememora.

Al mismo tiempo de esa reunión de directorio, Guiloff negociaba la venta de Shipit con un courier nacional. Estaba casi lista la operación: ellos comprarían el 100% de la deuda y los dos socios debían quedarse cinco años dentro de la empresa. "Era tal mi estado mental y lo ciego que estaba que dije que sí. Estaba dispuesto a sacrificar cinco años de mi vida trabajando en una empresa que no quería trabajar", afirma el ingeniero.

El 2 de agosto de 2022 la venta se cayó y Guiloff quedó sin respuestas. Al día siguiente se juntó con su equipo de liderazgo y les dijo: "Tenemos que ver todos los que salen". Ya habían hecho recortes masivos, pero despidieron a 40 personas y quedaron con sólo 20 empleados. Uno de los que salió -a pesar de seguir siendo socio- fue Novoa. También cerraron la operación en México. No había plata para pagar los finiquitos y se acordaron a 12 cuotas. El emprendedor dice que el 99% de éstos ya se han pagado.

El presente: Ebitda positivo

Tras una profunda reorganización, Guiloff dice que hoy está en armonía con el directorio. Tienen 760 clientes y el negocio tiene un margen de un 30%. Asegura que durante 2024 tendrán un Ebitda positivo de \$ 300 millones y "Shipit ya no es una startup, es una empresa", asegura el CEO. Están concentrados en pagar la deuda, ya renegociada con los acreedores, y esperan terminar de pagarla en cuatro años. Son cerca de US\$ 1,8 millones.

Desde enero, Guiloff -que es fundador de Kickass y MDA, empresas de asesoría de e-commerce- tiene una startup enfocada en menopausia, donde es socio de la fundadora de Culotte, Nathalie Wilk. En mayo fueron aceptados en Platanus Ventures.

¿Cómo lo hace? Asegura que el sueño no lo transa y duerme ocho horas. Se ejercita todos los días -juega rugby en Old Boys- y el resto lo trabaja. "Tengo suerte, mi señora también trabaja mucho. Hoy lo que más tengo es tiempo, más adelante cuando tenga hijos no lo voy a tener. Trabajo 90 horas a la semana". +