

# Entretelones

## La esquivada rentabilidad... cómo mira el ecosistema emprendedor, el cambio de estrategia de NotCo

• GUILLERMO V. ACEVEDO

En el ecosistema *startup* coinciden en un punto: no echas pie atrás a tu estrategia de crecimiento si te está yendo bien. Sin embargo, advierten que los reajustes son inherentes a todos los emprendimientos y no implica necesariamente una crisis. “La gente cree que el principal negocio es ganar plata, pero el objetivo de las *startups* y del *venture capital* no funciona así”, afirma Daniel Daccarett, cofundador de Emprede tu Mente, fundador de Vendomática y director de Icare.

La semana pasada, el unicornio chileno NotCo, cuya planificación indicaba que alcanzarían la rentabilidad en 2025, anunció un cambio de estrategia. Y más que eso, la desvinculación del 11% de su personal. Ellos argumentaron que esto implicaba “transicionar a una operación más sólida donde se sacrificará crecimiento exponencial a costa de rentabilidad, diseñada para construir un crecimiento más saludable”.

“Llegar a la rentabilidad no es solo un objetivo financiero, es un símbolo de madurez”, decía el CEO Matías Muchnick. Apuntaba a construir un negocio rentable en el corto plazo para “lograr la independencia” y poner “fin al riesgo existencial”.

La noticia no parece sorpresiva para Nicolás Shea, fundador de Start-Up Chile y de empresas como eClass y Cumplo, cuya *startup* (Cumplo) alcanzó este 2024 equilibrio financiero a 14 años de su fundación.

Aunque enfatiza que si bien las *startups* a menudo priorizan el crecimien-

to y la recaudación de fondos, en última instancia, el éxito de una empresa depende de su capacidad para generar ganancias sostenibles. “Si no hay equilibrio, si no hay efectivo, el resultado es que la solución no vale la pena”, dice.

“El mejor indicador de que una empresa está haciendo las cosas bien son las utilidades que tiene”, agrega.

Andrés Pesce, CEO de Kayyak Ventures, la plataforma de capital de riesgo ligada a los hermanos Ibáñez-Atkinson, y que ha invertido en *startups* como Xepelin, Galgo o Timining, comenta que “mucho se ha hablado de algunos malos resultados en emprendimientos, pero esto hay que mirarlo a nivel de portafolio y a largo plazo”.

“Hay muy buenos resultados, yo soy optimista de la industria VC”, afirma y recomienda ampliar la mirada, ya que fuera de Chile la conversación es otra, más bien orientada a “combinar tecnología, talento y capital para cambiar el mundo. Mientras tanto, en Chile estamos en un debate que parece una discusión de junta de vecinos”.

En esto coincide con Daccarett, quien destaca que “la prioridad en una *startup* no es solamente conseguir los números azules. (...) La gente que ‘pela’ a estos emprendimientos, porque están permanentemente levantando capital o porque no tienen Ebitda, es porque no entienden nada de *startups*”. “Te aseguro que Tesla tampoco tiene utilidades, y mira su valoración”.

Al respecto, utiliza como ejemplo la adquisición de Cornershop por parte de Uber, que se vendió sin ha-



Matías Muchnick, cofundador y CEO de NotCo.

ber tenido utilidades. “Para Uber, comprar una plataforma que tiene usuarios recurrentes tiene un valor más allá del Ebitda que genere esa aplicación. Es probable que Cornershop haya perdido plata con el propósito de ganar usuarios, y el objetivo fue exitoso”, explica.

### Shea: “Audaz, pero responsable”

“Uno tiene que ser audaz, pero responsable”, sostiene Nicolás Shea. “Los emprendedores vemos la realidad de manera optimista, sobreestimamos los buenos resultados. Uno vende futuro, pero también hay gen-

te que engaña a los inversionistas, y también empiezan a aparecer esos casos cuando baja la marea”.

Frente a esto, enfatiza que en el mundo actual “siempre hay oportunidades vertiginosas, pero hay que mantener la prudencia, la austeridad, porque la incertidumbre siempre va a ser mayor que lo previsto”.

Hay veces en que ese crecimiento exponencial planificado no se condice con los flujos, y es la situación que enfrentan algunas de las principales *startups* hoy en día, dicen en el sector.

“El problema es que a veces te equivocas, levantas más de lo que necesitas y los flujos no llegan, y ni siquiera



Daniel Daccarett, cofundador de Emprede tu Mente y director de Icare.

te alcanza para pagar los sueldos”, dice. De hecho, revela que en 12 años también han reducido el equipo. “Pero así como retrocedes tres pasos, hay veces que avanzas diez”.

Ahora bien, cambiar de planes sobre la marcha no quiere decir que es el fin de una *startup*, afirma Daccarett, “hay veces que eso toma años”.

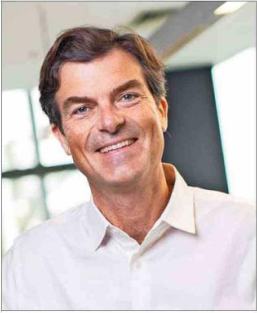
Sin embargo, agrega que quien invierte en *startups* conoce ese riesgo y sabe que “si invierte en diez empresas, en siete le irá mal, en dos regular, y habrá una que le hará multiplicar su inversión por diez”.

Pesce explica que, “al invertir en etapas tempranas de empresas de alto potencial, sabes que de 20 inversiones, la mayoría no tendrá retornos positivos. En la medida en que se va teniendo más información, se aumenta la inversión en aquellas compañías que muestran buenos resultados”.

### Golpe de realidad en el *venture capital*

La gerenta de Start-Up Chile, Javiera Aranedo, señala que aún hay capital de riesgo disponible, pero “los inver-

**Título: La esquivada rentabilidad... cómo mira el ecosistema emprendedor, el cambio de estrategia de NotCo**



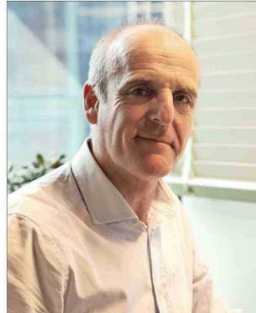
FELIPE FIGUEROA

Nicolás Shea, fundador de Start-Up Chile, eClass y Cumplo.



START-UP CHILE

Javiara Araneda, gerente de Start-Up Chile by Corfo.



KAYYAK VENTURES

Andrés Pesce, CEO de Kayyak Ventures.

sionistas se están volviendo más conservadores y están priorizando a las empresas con números claros y un modelo de negocio más desarrollado”.

Es un cambio impulsado por el clima económico y el deseo de un retorno más rápido de la inversión, aunque

señala que si bien se fijan en la rentabilidad, “también existe ese juego en que mientras antes entres como inversor, tienes la posibilidad de entrar con un *ticket* menor”.

Hoy las cosas han cambiado. Atrás quedó la vorágine del financiamiento

barato de los años 2021 y 2022, cuando levantar capital era más fácil, lo que terminó siendo una “navaja de doble filo”, porque con exigencias tan bajas para obtener financiamiento, las *startups* no tuvieron la necesidad de ser rentables para capitalizarse.

“El problema es que cuando la tasa de interés se fue a cero, nos volvimos locos pensando que esa tasa iba a durar más de lo que duró, y luego, cuando subieron las tasas, bajaron los flujos y se ajustaron las valorizaciones”, destaca Shea.

“Los que entraron en el momento correcto lograron sobrecapitalizarse y tener valorizaciones muy altas. Ahora bien, el problema es que esa valorización se justifique y que tus flujos sean los que prometiste, pero si la economía se contrae y las tasas suben, es complejo”, agrega.

Esto sería lo que, a ojos de algunas especialistas, les ha pasado a las *startups* en etapas avanzadas. Han levantado capitales importantes y aún mantienen una caja, pero frente a la meta de la rentabilidad se ven obligados a ajustarse en reducir las pérdidas.

**¿Los productos veganos tocaron techo?**

“No creo que a NotCo le haya cos-

tado conseguir mercado en Chile, tienen un porcentaje que es interesante en sus distintos productos, Not Mayo tuvo una penetración súper importante”, comenta Javiara Araneda.

Según un estudio de Veganuary, la oferta de productos veganos en Chile ha crecido un 8% en los últimos cuatro años y nuevas marcas se han ido posicionando.

Datos de Nielsen IQ-GfK Chile reflejan, eso sí, que el mercado de consumidores veganos es acotado: solo un 5% de la población chilena es vegetariana, y el 2% es vegana.

Su estudio del cambio de los hábitos alimentarios de los consumidores muestra que hasta el 2022 la demanda de productos *plant-based* iba creciendo. Un 32% declaraba intentar llevar su alimentación hacia una dieta a base de plantas, y la tendencia iba al alza. Pero comenzó a decaer en todo el mundo y en 2024 el porcentaje de personas que compran ese tipo de alimentos llegó al 27%.