

**C**orte de pelo al estilo de la serie Peaky Blinders, aro en la oreja izquierda, polera negra con un gran estampado del parque Yellowstone, pantalones de buzo, tobillos descubiertos, zapatillas. Definitivamente estar frente a Matías Muchnick (35) no es estar frente al obvio CEO de una compañía que ha sido valorizada en más de US\$1.000 millones. Incluso, en su modo suelto de hablar, sin cuidarse de expresiones coloquiales o anglicismos al responder de la empresa, de política o sobre sí mismo.

Sin embargo, a la hora de referirse a números, a finanzas o valorizaciones, su tono y su expresión cambian. Deja el rockstar que aparenta y se pone en los zapatos de cualquier ejecutivo de gran empresa que busca productividad, eficiencia y rentabilidad.

En las dos entrevistas que concedió a **Pulso**, con un mes de diferencia, no cambia su estilo (en la segunda, telemática, vestido sólo con un polerón con capucha). Habla rápido, sin detenerse, sabiendo las palabras y el contexto que debe dar. Como si estuviera ejercitando un *speech*, esos discursos de los dueños de *startups* que sirven para presentar su empresa a un inversor en un tiempo acotado.

Este ingeniero comercial de la Universidad de Chile hizo pasantías por LarrainVial y JP Morgan antes de desarrollar junto a sus dos socios, Karim Pichara y Pablo Zamora (hoy retirado de la firma) su gran apuesta, NotCo, una empresa que innovó en la industria global de los alimentos, pues, utilizando inteligencia artificial, produjo mayonesa, hamburguesa, leche o chorizo, pero de origen vegetal. De ahí partió una exitosa aventura que la empuja como una de las pocas *startups* chilenas que ha superado los mil millones de dólares en valor, las llamadas "unicornio".

**En 2021, en su última ronda de financiamiento, NotCo fue valorizada en US\$1.500 millones. En abril pasado decía que en cinco años más valdría unos US\$10.000 millones. Haciendo la progresión, ¿hoy en día NotCo vale US\$5.000 millones?**

-"Hay que entender que la valorización es simplemente una expectativa de los flujos futuros de una compañía descontada. Entonces, todo gira en torno al presente de la compañía y su expectativa. Hay fondos de inversión que valúan compañías, dependiendo del rubro, que cambian, porque hay muchísimos factores que inciden. Si la industria en general está en un *timing* burbujeante, los factores de descuento van a ser menores o los de crecimiento potencial van a ser mayores, por lo tanto, la valorización va a ser mejor. Entonces, la valorización de una compañía privada siempre es determinada por su última valorización. Y si en 2022 estábamos valorizados en US\$1.500 millones, hoy valemos US\$1.500 millones".

Como NotCo es una compañía que no está abierta en bolsa, no entrega datos financieros públicos. Por tanto, "por suerte", dice Muchnick, no puede informar ventas ni utilidades ni tampoco las participaciones exactas de sus accionistas. Aunque al menos da señales respecto a su devenir operacional.

"Hemos crecido, somos número uno de las



# MATÍAS MUCHNICK

**"Es menester lograr la rentabilidad en 2026 y el Ebitda break even en el primer quarter de 2025"**

**El CEO de la innovadora empresa "unicornio" de alimentos, que nació reemplazando proteína animal por plantas, pero que ahora apuesta por snacks dulces sin azúcar, cuenta de sus metas como empresa, sus nuevas alianzas con multinacionales y su estrategia de expansión. Y, pese a renegar de la política, también habla de ella.**

Una entrevista de IGNACIO BADAL  
 Foto ANDRES PEREZ

categorías donde estamos en Latinoamérica", agrega.

**Pero al menos, ¿es posible saber cuál es su ritmo de crecimiento en ventas?**

-Eso tiene que ver con el ciclo de vida de una compañía en crecimiento. En los primeros cinco o seis años, crecíamos entre 2 y 3 veces al año. Desde 2023, venimos creciendo a ratios mucho más cercanos a la realidad, porque lo más importante para nosotros en los últimos años ha sido la rentabilidad, mucho más que el crecimiento. Hay tasas (de interés) altas, muy poca liquidez en el mercado, entonces ya no es lo mismo que levantar rondas de inversión en el pasado. Hemos tenido mucho cuidado también con la quema de caja. Entonces, últimamente, el crecimiento anual está en torno al

20 o 30%.

**Dice que están más focalizados en rentabilidad. ¿Ya encontraron el break even (punto de equilibrio) y, si no es así, cuándo deberían lograr rentabilidad positiva?**

-Encontrar un Ebitda (medición del flujo operacional) en *break even* es fundamental. En 2025 tenemos planes para lograrlo. Es menester lograr la rentabilidad en 2026 y el Ebitda *break even* partirlo en el primer *quarter* (trimestre) del próximo año, esas son nuestras obligaciones.

**¿Por qué ha tardado esta rentabilidad?**

-Somos una compañía con mucha utilización de capital de trabajo, entregamos mercadería y nos pagan a 90 días. Hay que conciliar esos dos meses de capital de trabajo que,

después del Covid se hizo incluso mayor porque tuviste cortes de suministro, además las guerras también te cortan el suministro y todo se pone cada vez más complejo.

### **Eso implicaría una apuesta mayor en términos de productos, ¿no?**

-Sí. Hay categorías que están creciendo desmedidamente a nivel global, hoy más que antes. Cuando tienes tasas tan altas como ahora, la gente tiene menos plata y el consumo se contrae, y va por ciertas categorías más que por otras. Lo que en Estados Unidos se llama *value for money*: cuánto valor nutricional y cuánto valor de experiencia de producto saco al precio que compro. Entonces, en general las categorías funcionales son las que explotan en estos momentos, como los snacks, que van a tener tres o cuatro años de doble dígito de crecimiento (ver recuadro).

### **Las megaalianzas**

En 2022, NotCo sorprendió al asociarse con el gigante norteamericano Kraft Heinz para el desarrollo de alimentos en base a plantas. Pero a inicios de este año, Muchnick dijo que estas alianzas con megajugadores globales continuarían.

#### **¿Cómo han avanzado esas negociaciones?**

#### **¿Es posible conocer ya el nombre de las multinacionales involucradas?**

-No todavía. Te puedes imaginar lo que es lidiar con todo lo legal, las comunicaciones, etc., de nuestros *partners*, porque tocamos marcas muy grandes con muchas implicancias.

#### **¿Cuándo estarían pensando en anunciarlo?**

-Depende bastante de la burocracia interna de estas compañías. Pero diría que en los próximos tres meses deberíamos poder. Ya cerramos cinco *partnerships* y todas están

entre las 20 compañías más grandes del mundo de consumo masivo. Estamos muy contentos de haber cerrado esto en un año 2024 duro, yo me saco el sombrero por el equipo. ¡La cagó!

### **El año pasado, hicieron recortes de plantilla. Este año, ¿en qué están pensando en términos de personal?**

-Cuando queremos apuntar a rentabilidad hay que tener la estructura correspondiente al tamaño de negocio. Si esperabas crecer dos o tres veces por año, tenías una cierta estructura. Si es 20% de crecimiento, es completamente distinta a la ecuación. Incluso la gente tiene que ser distinta, porque hay gente que sabe hacer compañías rentables y gente que no. Incluso yo tengo que replantearme qué tipo de CEO tengo que ser en cada etapa. Pero hay que crecer, hay que innovar. Hay muchas crisis hoy en día a nivel de *startups* y, las que ganaron fueron las que no dejaron de innovar y no dejaron de pensar en el crecimiento. Y hay que ser duros con nosotros mismos: cero lujo, acá todos viajan en *economy*, nadie en primera, y eso empieza del *leadership* para abajo. Aquí en NotCo se hacen cosas increíbles, estamos todo el día produciendo nuevas cosas, pero de diez cosas que tratamos de hacer, nueve fracasan. O sea, es extraordinario, pero es difícil.

### **El crecimiento que planteas, ¿es sólo en términos de productos o también en países?**

-No vamos a expandirnos más geográficamente, porque cada vez que te expandes a un país necesitas gastar mucha plata: armar la oficina, contratar gente, una cantidad de costo fijo que recién en dos años puedes justificarlo con ventas. Entonces, expansión geográfica, cero. Penetración de mercado con los productos existentes, mucho. 🎯