



# CÓMO ESTE EMPRENDIMIENTO FAMILIAR SE TRANSFORMÓ EN UNA EMPRESA QUE VENDE US\$ 30 MILLONES

**E**n 2016 Antonio Rostagno vivía en Madrid junto a su señora y venía un hijo en camino; era el CEO de Papa John's en España, tenía un sueldo estable y trabajo fijo. Llegaron a abrir 75 locales y trabajaban cerca de 1.400 personas. Ese mismo año recibió un llamado de su hermano Silvio, quien 12 meses antes se había recibido de ingeniero comercial. "Nos planteó a mí y a mi familia hacer un negocio digital, basado en el e-commerce", recuerda Antonio.

Con la experiencia de su padre, Silvio Rostagno, como gerente general de Lider y Viña Santa Rita, soñaban con armar un negocio que fuese relevante. "El bichito lo teníamos, queríamos estar ligados al mundo de los negocios y la generación de marca y veíamos una oportunidad en lo digital", cuenta Antonio. Así nació Booz, que viene de Booze, traducción al inglés de bebida alcohólica.

Los primeros dos años el negocio lo lideró Silvio con inversión -US\$ 300 mil- y asesoría de los otros tres hermanos y su padre. En 2018 llegó el momento de dar el salto: ese año vendieron US\$ 1,5 millones.

Cuando alcanzaron esas cifras, se convencieron de que era el momento de profesionalizar y hacer crecer la empresa: Antonio dejó el jamón ibérico y las patatas bravas y

se volvió a Chile. Durante un año, mientras crecía la firma y se reinvertían los ingresos, vivió en la casa de sus padres. Silvio, en tanto, se dedicó a lo que más le gustaba, desarrollar tecnología.

## De marketplace a e-commerce

Hasta el 2018 Booz era un marketplace donde las marcas publicaban y vendían sus productos. Tenían cerca de 40 comercios asociados. Sin embargo, se dieron cuenta de que sería mejor que ellos mismos vendieran los productos y decidieron pivotar a un e-commerce. "Cuando partimos, eran cinco o 10 pedidos al día, hoy día tenemos cerca de tres mil y más de 200 vehículos dando vueltas", dice el CEO. Esto se explica porque, según detallan ellos, el mercado de las bebidas es de unos US\$ 5 mil millones.

Crearon el primer directorio familiar soñando con, algún día, parecerse a Amazon. "Ellos partieron con libros, nosotros con el extraordinario vino chileno", dice Antonio. Conformaron una junta directiva presidida por Silvio padre y compuesta por Silvio hijo (CTO), Nicolás (gerente general de Arcoprime), Antonio (CEO) y Eduardo Grohnert, el único externo a la familia que fue invitado a la empresa. Entraron con US\$ 200 mil y una silla en el directorio.

Además, invirtieron otros US\$ 500 mil para la integración.

## Blackout

En su primer cyber empezaron los problemas. "Sufrimos nuestro primer apagón, vendimos mucho y se cayó la página, esperábamos 10 mil sesiones por minuto y fueron más de 50 mil. Al día siguiente los sistemas en bodega no funcionaban y nos fallaron proveedores logísticos de última milla. Me acuerdo de que pasamos de largo esos días armando pedidos en la bodega y despachando desechando nosotros mismos. Fue durísimo, pero ese aprendizaje no tiene precio. Esto nos sirvió para entender que si queríamos crecer en este negocio íbamos a tener que invertir en tecnología en serio y armar un equipo sólido", rememora.

Hoy califican aquel episodio como un momento crítico que les dio fuerzas para enfrentar el negocio. "Nos hizo darnos cuenta de que si queríamos competir en las grandes ligas necesitábamos tener un muy buen equipo. No bastaba con los que éramos, teníamos varios sombreros entre los dos hermanos. Necesitábamos invertir más en tecnología", comenta. Actualmente son 35 personas, un 40% es talento digital y todos los años reinvierten US\$ 500 mil en tecnología.

**Booz partió siendo un marketplace familiar de licores. Silvio Rostagno le propuso la idea a sus hermanos y a su padre -el ex gerente general de Lider y Santa Rita homónimo-, y apostaron por un negocio digital. A los dos años, y ya vendiendo US\$ 1,5 millones Antonio, ex gerente general de Papa John's en España, decidió renunciar y potenciar el negocio. Formaron un directorio familiar que preside el patriarca y lo transformaron en un e-commerce.**

## El rol del padre

La experiencia de Silvio Rostagno padre ha sido fundamental en el negocio, dice su hijo. "Principalmente nos ha ayudado a pensar constantemente en el largo plazo, a armar una compañía sólida, que se mantenga por sí misma y que no necesite grandes inversiones de marketing. Nos recalca siempre ser muy austeros, hacer mucho con poco", comenta Antonio. "Lo escuchamos mucho y nos comunicamos muy bien como familia, no somos rencorosos, nos podemos decir las cosas de manera muy directa", añade. Además, como reconocen que es prácticamente imposible no hablar del negocio en las conversaciones en la mesa, su hermana, socióloga y académica, y la experiencia culinaria de su madre, han sido a su vez un gran aporte en Booz.

## Nuevos negocios y expansión regional

En cuanto al negocio, este año proyectan alcanzar una facturación de US\$ 30 millones -en 2020 vendieron US\$ 10 millones-, tienen Ebitda y flujo de caja positivo y distribuyen de Arica a Puerto Montt.

Hace dos años tomaron la definición de entrar a nuevas categorías porque, dice Antonio, "entendíamos que teníamos una gran plataforma, una marca, confianza de clientes y un canal de distribución sólido". Le preten- den sacar partido al auge del gin nacional, el tequila y mezcal. Así las cosas, a Booz ahora entró el cuarto de los hermanos, Pedro, como gerente de planificación y nuevos negocios.

Aunque actualmente el 90% de las ventas corresponde a licores -de hecho aseguran que ya compiten con los grandes retailers del mercado nacional e incluso a varios de ellos los superan en participación de mercado-, están potenciando las categorías de masco- tas, café de especialidad y bienestar.

En la consolidación del equipo sumaron a Benjamín Varela, ex GeoVictoria, como gerente comercial y al ingeniero civil con experiencia en el mundo de la construcción, José Manuel Zañartu, como gerente de operaciones.

Para el 2024 buscan seguir consolidándose en el mercado local pero además adelanta Rostagno, "estamos evaluando la apertura de nuevos mercados, por ejemplo el mexicano, que en licores alcanza los US\$ 30 mil millones". También miran Perú y analizan seria- mente la península ibérica, donde Rostagno ya tiene experiencia armando negocios. +