

Martín Bergada, NotCo: "El negocio en Chile será rentable en los próximos 12 meses"

El ejecutivo adelanta que el crecimiento de la foodtech estará impulsado por la entrega de servicios a compañías de consumo masivo, una línea de negocio "incipiente" que en tres años representará la mitad de las ventas.

POR FRANCISCO NOGUERA

Aterrizó en la foodtech en 2021, el año en que la firma se transformó en el primer unicornio del ecosistema startup chileno —al ser valorada en más de US\$ 1.000 millones—. Martín Bergada (argentino, 32 años) ingresó al equipo de estrategia de NotCo, motivado por la posibilidad de ser parte de una compañía en pleno proceso de crecimiento. Así, se involucró en los equipos encargados de las rondas de financiamiento y de la expansión hacia nuevos mercados, como México, y en marzo de este año asumió como CFO de la firma, con el objetivo de liderar la planificación y la construcción de un plan de negocio que permita a NotCo consolidar sus estados financieros.

A tres años de su llegada, los objetivos de la compañía han dado un vuelco. "Hoy la estrategia es distinta, cambiamos el foco de un crecimiento acelerado a un crecimiento combinado con rentabilidad y sostenibilidad financiera", comenta.

En entrevista con Señal DF, el CFO explica que el abrupto giro fue una realidad para todo el ecosistema emprendedor luego de que en 2022 estallara la guerra en Ucrania, se disparara la inflación y el mercado de capitales sufriera un profundo cambio. "Estos momentos de crisis los veo como una oportunidad para ser ágiles y repensar cuáles son los planes de crecimiento", comenta.

En el caso de NotCo, los cambios de estrategia se reflejaron en la diversificación de sus ingresos a través de nuevas líneas de negocio. Así, la compañía comenzó a ofrecer soluciones de innovación en alimentos a otras empresas, al mismo tiempo que firmó una alianza estratégica con Kraft Heinz para la comercialización de productos icónicos de la

multinacional pero en sus versiones plant-based. A pesar de que esas áreas —conocidas como B2B— aún son incipientes, Bergada proyecta que en tres años representarán más de la mitad de las ventas, por lo que los ingresos por productos de marca propia —B2C— irán cediendo terreno.

Actualmente, la firma cuenta con 400 empleados, opera en siete países del continente y tiene más de 100 productos en su portafolio.

¿Los alimentos estrella? El top 5 en ventas está conformado por NotMilk, NotBurger, NotChicken, NotMayo y NotSnacks. Todos bajo una demanda concentrada en supermercados, mientras que las alianzas con Starbucks, Dunkin' Donuts, Papa John's y Burger King son las que han permitido familiarizar a los consumidores con productos NotCo.

Buscando números azules

—¿Cómo describiría la estrategia financiera para The Not Company?

—Como CFO, mi principal objetivo es construir las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo. Recientemente, me he concentrado en mejorar la economía unitaria, asegurando que los productos que lanzamos al mercado sean rentables. Estamos gestionando de manera intensiva iniciativas de pricing y de control de costos. Somos una empresa que ha crecido significativamente en los últimos años, por lo que optimizar nuestras compras y nuestro ciclo de caja es una prioridad. En el ecosistema de startups, nuestro desafío es definir cómo queremos alocar nuestros recursos y priorizar aquellas iniciativas que ofrecerán un mayor retorno.

—¿Cuál de los tres negocios pesa más en los estados financieros de la compañía?

—Hasta el año 2022, el foco principal estaba en nuestra primera

vertical: el negocio de alimentos de marca propia en Latam. Aunque sigue siendo muy significativo para nuestros ingresos, a partir del joint venture con Kraft Heinz, la línea de negocio B2B ha tenido un crecimiento notable y vemos mucho potencial a largo plazo en este sector.

—Específicamente ¿qué importancia ha alcanzado la línea enfocada en el negocio B2B?

—Estamos muy contentos con el progreso que hemos tenido. Además de nuestro trabajo con Kraft y Mars, esperamos poder anunciar otras alianzas en los próximos meses. Hemos recibido una buena acogida por parte de los líderes en la industria de alimentos, y a pesar de ser un negocio incipiente que lanzamos hace solo dos años, nuestra expectativa es que en tres años el negocio B2B represente la mitad de las ventas, incluyendo ahí nuestro

joint venture con Kraft Heinz.

—¿Los márgenes de ganancia son mayores en el negocio que buscan potenciar?

—Sí, claramente todo lo que tiene que ver con negocios B2B tiene un perfil de rentabilidad mayor.

—Hace dos años NotCo anunció que en 2024 sería rentable. ¿Se

cumplirá ese plazo?

—En el promedio de los últimos cuatro años, la compañía ha crecido a un ritmo superior al 50% en ventas año tras año. Tenemos un compromiso fuerte en continuar acelerando la rentabilidad, y proyectamos que el negocio en Chile será rentable en los próximos



LO QUE PASA POR LA MENTE DEL CFO

—¿Cómo llegó a interesarse por el mundo de las finanzas y desde cuándo?

—Mi interés en el mundo de las finanzas surgió en los últimos años de la universidad. Estudié Ingeniería Industrial, una carrera con un fuerte enfoque en ciencias duras pero también con una visión integral en la gestión de negocios. Ahí empecé a notar que cualquier estrategia de un negocio se refleja en las finanzas, por lo que me pareció esencial entender el mundo financiero y los conceptos necesarios para analizar la estrategia y performance de una compañía. Además, para articular cambios en el curso de un negocio es fundamental estar familiarizado con los temas financieros.

—¿Cuáles son los indicadores más importantes al momento de medir la temperatura de una empresa como NotCo?

—Al ser una empresa enfocada en el crecimiento, todas las métricas vinculadas a cuotas de mercado, fidelidad de los clientes y crecimiento en ventas son fundamen-

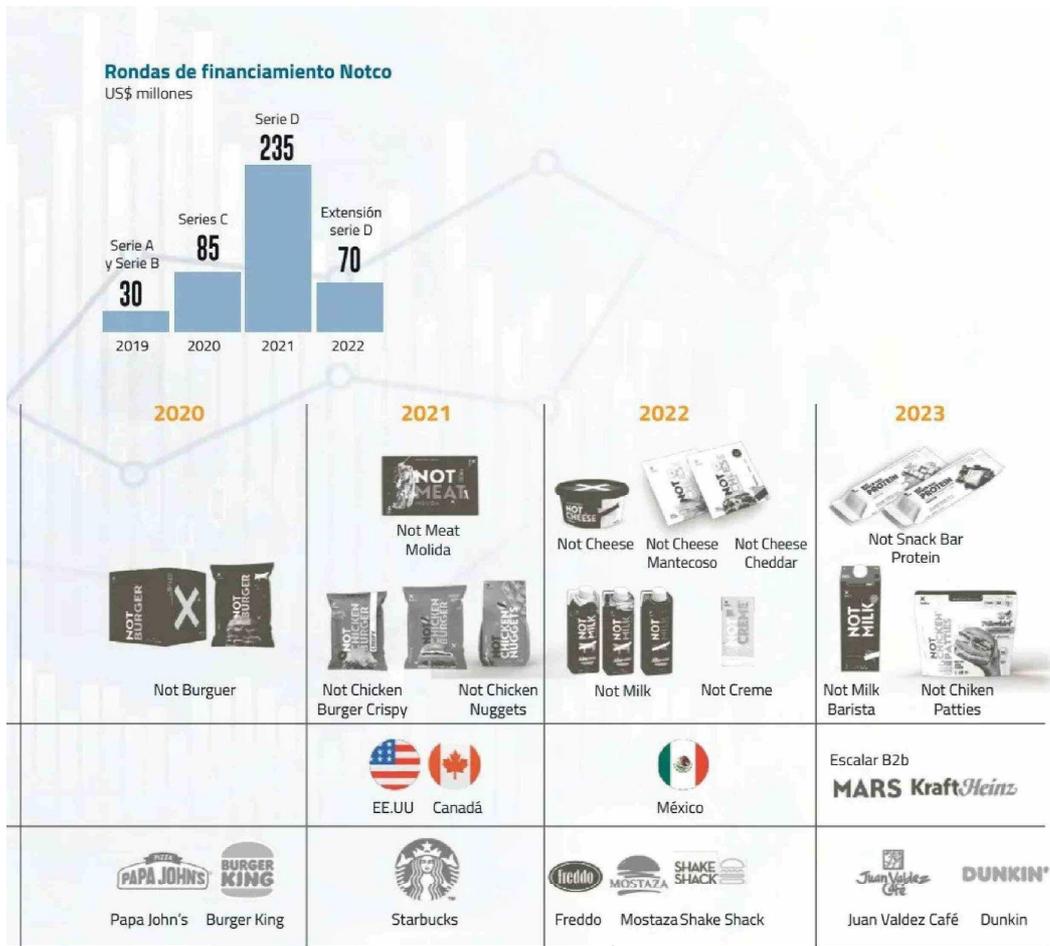
tales. Además, identifico la rentabilidad variable de cada negocio, el Ebitda y también los indicadores de capital de trabajo, ya que son críticos para entender nuestro ciclo de caja, los días de inventario, cuentas por cobrar y cuentas a pagar.

—¿Hay algún referente que has tenido y que sigues teniendo en esta área financiera?

—Trabajé en el banco de inversión Lazard más de seis años. Ahí, tuve la oportunidad de tener un mentor experimentado en finanzas corporativas y reestructuración de deuda, quien moldeó mi forma de pensar y de abordar los desafíos financieros. Por otro lado, una líder que siempre me ha parecido interesante es Ángela Merkel. Su rol como canciller de Alemania mostró un enfoque equilibrado y una gestión integral con un foco pragmático en lo financiero.



ESCANEA EL CÓDIGO QR PARA VER EL VIDEO



400
 EMPLEADOS
 tiene NotCo

US\$ 420
 MILLONES
 ha levantado la firma
 en sus rondas de
 financiamiento

FUENTE: THE NOT COMPANY

12 meses, algo que lograremos sin problema. En cuanto a la compañía a nivel consolidado, preferiría no dar una referencia específica.

-En esa búsqueda por mejorar los márgenes, ¿están viendo la posibilidad de eliminar algún producto de su portafolio?

-Al igual que cualquier compañía de consumo masivo, realizamos una revisión anual de la rentabilidad y el rol que cada producto juega en nuestra estrategia de negocio. Evaluamos las necesidades del consumidor y analizamos el desempeño financiero de nuestros productos. Con base en esta información, tomamos decisiones tanto de innovación como de simplificación de nuestro portafolio.

-¿Hay algún producto que estén considerando discontinuar?

-La verdad que no.

Espectadores de Wall Street

-¿Cómo miran la competencia y su desarrollo?

-Buscamos entender la performance de compañías comparables que cotizan en bolsa, cómo está el financiamiento del ecosistema de startups y las salidas a bolsa que se ejecutan.

-¿En qué se fijan cuando una empresa se lista en bolsa?

-Principalmente en los múltiplos de valuación, es decir, cuánto vale para el mercado respecto a los indicadores de ventas y Ebitda de esas compañías.

-¿Está en los planes de NotCo comenzar a cotizar en Wall Street?

-La expectativa siempre está. Claramente es algo que podríamos considerar, pero hoy estamos enfocados en tener un crecimiento orgánico. Por ende, una apertura a bolsa no es algo que estemos proyectando en el corto plazo.

-¿Cómo describiría la estructura de costos de NotCo?

-Nuestra estructura de costos se compone de tres principales elementos. Primero, los variables, que son considerables e incluyen insumos para los productos y costos de conversión, ya que operamos con una red de manufactura similar al sistema de empresas de consumo masivo como Coca-Cola. Segundo, los costos de inversión en marketing y trade marketing. Finalmente, están los costos de estructura, que incluyen los salarios.

Sin apuro de financiamiento

-¿Cuáles son los principales activos de la compañía?

-Nuestros principales activos



están en nuestros centros de investigación, uno ubicado en Chile y otro en San Francisco. Sin embargo, gracias a nuestra estrategia de no tener plantas propias y trabajar en alianza con partners que producen nuestros alimentos, tenemos una estructura de activos no tan intensiva en capital.

-¿Cómo describiría la liquidez de la empresa?

-Luego de nuestras últimas rondas de financiamiento y de todos los esfuerzos que hicimos para acelerar la rentabilidad de la compañía, hoy estamos en una posición sólida en cuanto a liquidez. Estamos bien posicionados para enfrentar nuevas inversiones y satisfacer nuestras necesidades de crecimiento a largo plazo. Actualmente, no tenemos ningún apuro para salir a buscar más financiamiento.

-¿Cuáles son los mercados donde se sienten más cómodos?

-En los mercados del cono sur, donde venimos operando hace más años, contamos con una gran recepción del consumidor.

En México aterrizamos en 2022, y aunque llevamos menos tiempo, hemos visto una oportunidad de crecimiento muy significativa, y buscaremos duplicar el crecimiento año a año.

-¿En norteamérica han logrado posicionar sus productos de elaboración propia?

-La expectativa para este año es superar los 10.000 puntos de venta en Estados Unidos. Por eso, el joint venture con Kraft Heinz ha sido clave, porque logramos apalancar nuestra fortaleza en el desarrollo de alimentos con el músculo de distribución de Kraft.

Así, ofrecemos productos bajo marcas icónicas de Kraft, como Philadelphia Cheese y Oscar Meyer, en su versión plant based. Esta ha sido la forma de posicionar nuestros productos en un mercado altamente competitivo como Estados Unidos y Canadá.

-¿Están pensando en expandirse a nuevos mercados?

-Por ahora, el foco está en América. Obviamente, en el futuro podríamos considerar una expansión hacia Europa o Asia, pero por un tema de prioridades, buscamos primero consolidarnos donde estamos operando.

-¿Ha estado sobre la mesa retirarse de algún país?

-No, por el momento no.

-NotCo ha generado alianzas con grandes cadenas de alimentos como Starbucks, Burger King y Dunkin' Donuts. ¿Está ahí la principal demanda de productos?

-En términos de volumen total de ventas, el canal de supermercados pesa más en la facturación de la compañía, porque es ahí donde se mueve un mayor volumen. El otro canal con las firmas de alimentos es súper relevante y hemos logrado cerrar nuevas alianzas. Recientemente anunciamos un partnership con Latam, nuestro primer socio en el sector de aerolíneas. A nivel regional, estamos consolidados con Starbucks, Burger King, Dunkin' Donuts y Papa John's.

-¿Dónde más están buscando alianzas?

-Hay una búsqueda constante en el sector de food service, restaurantes y todo lo relacionado con la industria del entretenimiento y la hospitalidad. Vemos estas alianzas como una oportunidad para posicionar a NotCo como una plataforma de innovación para estos partners, incrementando la oferta que brindan a sus clientes.