

Fecha: 08-03-2026
 Medio: Diario Financiero
 Supl.: Diario Financiero - DF Mas
 Tipo: Noticia general
 Título: **EL CAMINO Y LAS LECCIONES DE CRISTINA ETCHEBERRY, LA EMPRENDEDORA QUE MÁS CAPITAL HA LEVANTADO EN CHILE**

Pág.: 16
 Cm2: 651,4

Tiraje: 16.150
 Lectoría: 48.450
 Favorabilidad: ☐ No Definida

EL CAMINO Y LAS LECCIONES DE CRISTINA ETCHEBERRY, LA EMPRENDEDORA QUE MÁS CAPITAL HA LEVANTADO EN CHILE

La fintech fundada por Cristina Etcheberry, Francisca Noguera y Enzo Tamburini emplea a más de 250 personas entre Chile, México y Brasil. Además, tiene 500 clientes empresariales y procesa cerca de US\$ 8 mil millones al año. Antes de Toku, su CEO ni siquiera sabía lo que era una startup, pero hoy es una de las firmas tech más exitosas de Chile. Acá cuenta su secreto.

Cristina Etcheberry trabajaba en Latam Airlines evaluando proyectos digitales. Se imaginaba una carrera corporativa para toda su vida. Un día cualquiera revisaba un cambio que no parecía difícil -unos botones en la página web- y la estimación para ejecutarlo era de seis meses. La ingeniera comercial no entendía por qué tanto. Entonces, alguien dijo: "Si fuéramos una startup, nos demoraríamos dos semanas."

Etcheberry no sabía lo que era una startup, pero desde ese momento quiso trabajar en una.

Buscó opciones. En Chile había dos que hacían ruido: Fintual y Cornershop, pero las dos contrataban sólo desarrolladores. Etcheberry había aprendido a programar por su cuenta, entonces estaba lejos de un ingeniero de software. "A mí no me van a contratar. Ni una posibilidad", pensó.

Así que decidió crear la suya propia.

Cuatro ideas

Llamó a su amiga Francisca Noguera que trabajaba en Banco Falabella. Acordaron que Etcheberry partiría full time y Noguera seguiría en el banco hasta que hubiera tracción. "Ella ganaba un poco más que yo y yo tenía más



ganas de salir y empezar a construir", dice Etcheberry.

Su padre -Javier Etcheberry, ex director del SII y fundador de Klap- puso el primer cheque. Una de las mejores inversiones de su vida, ha dicho.

La primera idea fue una plataforma para comparar precios de exámenes en clínicas. Duró dos reuniones. La segunda, algo en la industria proptech, la descartaron cuando vieron que Houm ya estaba operando con 10 personas.

La tercera idea sí vio la luz: un chatbot para e-commerce. Etcheberry lo construyó ella misma -había aprendido sobre procesamiento de lenguaje natural trabajando en el lanzamiento de la funcionalidad de Alexa de Latam para

Brasil-. El primer cliente fue Gnomu, una marca de ropa de un amigo.

Un día, mientras estaba en un asado, su amigo Carlos Scheiding la llamó angustiado: el chatbot estaba causando estragos. Etcheberry había olvidado programar la derivación a un humano cuando el bot no entendía. La conversación era tripartita: el cliente preguntaba por una polera, el chat respondía "no te entendí, me lo puedes decir de otra forma", y el fundador de Gnomu trataba de intervenir por el mismo chat. Nadie entendía nada. "Hubo varios momentos donde sí la cagué y hay gente que confiaba en mí y que la decepcioné. Eso siempre es fome", dice Etcheberry.

Fecha: 08-03-2026

Medio: Diario Financiero

Supl.: Diario Financiero - DF Mas

Tipo: Noticia general

Título: EL CAMINO Y LAS LECCIONES DE CRISTINA ETCHEBERRY, LA EMPRENDEDORA QUE MÁS CAPITAL HA LEVANTADO EN CHILE

Pág.: 17

Cm2: 501,9

Tiraje:

16.150

Lectoría:

48.450

Favorabilidad:

■ No Definida

A los 35 días pivotearon a un chatbot de cobranza. Consiguieron al Club del Seguro como primer cliente y ahí necesitaron un cofundador técnico. Etcheberry le pidió a Enzo Tamburini que se sumara. Dijo que no: tenía todo armado para irse a Facebook en Estados Unidos. Pero llegó la pandemia y no se pudo ir. "Oye, mira, no me voy a Estados Unidos, todavía me puedo quedar trabajando con ustedes un rato más", le dijo. Construyó el MVP de Toki.

Y Combinator y Platanus

Empezaron a traccionar. Entraron a Platanus Ventures por recomendación de los fundadores de Reverso, y para la nueva emprendedora fue el primer contacto real con el ecosistema. "Yo ni siquiera sabía que existía este camino de construir una empresa de tecnología", dice.

No se imaginaba lo que vendría después. Un día estaba sentada en la oficina de Platanus. Al su lado, Ian Lee, fundador de Examedi, le contó que había quedado en Y Combinator, la prestigiosa aceleradora en San Francisco. Etcheberry había asumido que no tenía ninguna posibilidad de entrar. Pero hizo el cálculo: Lee tenía menos ingresos y menos años que ella. "Si él puede, yo también", pensó. Esa noche postuló.

A los cinco días estaba aceptada.

YC fue online -seguía la pandemia-, pero el efecto fue fuerte. Incluso, cuenta la ingeniera comercial, en una presentación interna del batch, el partner de la firma Gustaf Alstromer las eligió entre las startups destacadas. "Sentíamos que habíamos entrado último y apenas habíamos quedado", dice Etcheberry. "Que nos eligieran fue como un acto de fe".

Posterior a eso, en el demo day levantaron US\$ 2 millones en dos días. Founders Club puso el cheque principal después de una videollamada de media hora y un par de preguntas por mail. La transferencia llegó al día siguiente.

Qué hace Toki

Toki es el sistema operativo de las finanzas de las grandes empresas de Latinoamérica. Partió con pagos recurrentes y cuentas por cobrar, y fue expandiéndose a todo lo que una empresa grande necesita para recaudar y manejar su dinero.

La diferencia con Stripe (el referente internacional en esta materia) es de mercado, dice su CEO. En Latinoamérica, el 95% de las transacciones las procesan los bancos -Transbank en Chile, BBVA en México, Itaú en Brasil-. Stripe tiene una participación de mercado doméstico muy bajo en la región. Toki construyó la capa de software que las grandes empresas necesitan encima de esa infraestructura bancaria local.

El modelo de negocio es un B2B SaaS con un *Net Dollar Retention* de 170%, explica Cristina. Es decir, "si un grupo de 10 clientes paga US\$ 100 mil el primer mes, a los 12 meses esos mismos 10 clientes pagan US\$ 170 mil". La penetración crece porque los clientes van sumando procesos. "Eso genera *compounding* en el tiempo, que es lo que hace al modelo atractivo para el *venture capital*", agrega.

US\$ 60 millones

Toki ha levantado cerca de US\$ 60 millones. La Serie A -liderada por Oak HC/FT, un fondo especializado en fintech con más de US\$ 8 mil millones bajo administración-

fue la ronda más grande levantada por una mujer en Chile.

Asegura Etcheberry que las rondas siempre han estado sobresuscritas, es decir, ha entrado más capital del que buscaban. En la Serie A decidieron tomar más capital del planeado. "No era necesario ni era el plan original, pero fue un *buffer* (amortiguador) para el día de mañana", dice Etcheberry.

Y agrega que la empresa se ha mantenido en *default alive* -concepto de Paul Graham, fundador de YC que se refiere a que si proyectas gastos, crecimiento y caja, la empresa sobrevive sin financiamiento externo-. "No necesitamos financiamiento para sobrevivir, pero sí nos permite acelerar", dice.

No comparten facturación, pero el año pasado más que duplicaron su crecimiento. Procesan cerca de US\$ 8 mil millones anuales. Tienen 500 clientes empresariales y -asegura- el 60% de los chilenos ha usado Toki sin saberlo, porque como infraestructura opera por debajo.

México en cinco días

El salto a México fue improvisado, cuenta la CEO. Etcheberry y Noguera estaban en un WeWork revisando números. Llevaban cinco meses creciendo al 50% mensual. "Chile ya está, tenemos que ir a México", dijo Etcheberry. Esto fue un jueves. El martes siguiente estaba allá con Tamburini.

Hoy la mitad del crecimiento viene de México. Brasil lo abrieron después con un modelo que aprendieron en el camino: equipo mixto. Tres personas de Toki se fueron a vivir a São Paulo; el 80% del equipo brasileño es local.

"¿Por qué no contratar locales? Hay demasiado talento", dice Etcheberry. "En Chile no hay ni un SaaS B2B que haya llegado a US\$ 100 millones. En Brasil hay muchos".

Las tres curvas de crecimiento por país van exactamente iguales comparadas en el mismo punto del tiempo, dice. México superó a Chile en velocidad, y Brasil está superando a México ahora. Con los tres países cubren el 70% del PIB de Latinoamérica. No planean abrir más por ahora.

Cómo maneja 250 personas

Hoy quien lidera el área técnica de Toki no es uno de los fundadores: desde noviembre de 2024 el CTO es Ignacio Gajardo, ex CTO de Mach y Galgo. Tamburini dejó ese rol a medida que la empresa creció. "Fue una conversión súper orgánica", dice Etcheberry. "Él tampoco tenía el interés de estar sólo en reuniones, alejado de la construcción del producto." Lo describe como un ejemplo de la cultura interna: "Hay muy poco ego. A nadie le importa el cargo. Es más bien 'construyamos algo que nos gusta entre todos'".

- ¿Qué cosas han cambiado de la CEO de 2021 a la CEO de 2026?

- Muchísimas. Todos los años el trabajo es distinto. Yo antes tenía una manera de funcionar que era la que me salía naturalmente. Y creo que la gente con la que me ha tocado trabajar, que me ha tenido mucha paciencia, me enseñó a cambiar según la persona.

La cultura de Toki tiene tres pilares, explica: *accountability* extremo -metas claras, información 100% pública para cualquier empleado-, poco ego y procesos que dejan explícitas las expectativas de cada rol. "Cualquier persona

puede saber cuánta plata hay en la caja, cómo van las metas de venta, el *backlog* de desarrollo de otro país", dice.

A ella le reportan directamente ocho personas. Y el proceso de contratación es *outbound*, es decir, diseñan el perfil ideal, buscan dónde está esa persona y salen a buscarla. Etcheberry entrevista a todos los que le reportarían directamente y un nivel más abajo -cerca del 25% de la empresa-. ¿Cómo lo hace? "Contratar a alguien es como una relación de pareja. Tiene que funcionar para los dos lados", dice. Su foco en la entrevista final es leer las notas de las entrevistas anteriores y buscar por dónde puede fallar.

Cuando le toca despedir gente "el día anterior no duermo", dice. Con el tiempo entendió que muchas veces no se trata de que la persona sea mala. "Muchas personas son increíblemente buenas, pero no son la persona correcta para esa posición en ese momento de la empresa".

Stock options para todos

Desde el primer día, Toki dio *stock options* a todos los empleados. "Somos lejos la empresa que ha dado más *stock options* en todas las cartas de oferta", dice Etcheberry. En cada ronda, han abierto la opción de que empleados actuales y anteriores -incluso los despedidos- vendan un porcentaje de sus acciones vesteadas. "Esas acciones son parte del sueldo y se lo ganaron", dice.

El multiplicador para quienes entraron al principio supera las 100 veces y de las 10 personas que aparecen en la foto de la primera Navidad de Toki, ocho siguen en la empresa. La mayoría lidera un área.

La inversión del padre de Etcheberry también se multiplicó más de 100 veces.

"Estoy haciendo lo que me gustaría hacer con mi vida"

Etcheberry es la mujer chilena que más capital ha levantado, aunque los números del ecosistema van en la dirección contraria: la participación de mujeres fundadoras ha caído de 26% a 15% en tres años. ¿Cómo cambiar esto? "Yo creo que el primer paso se hace en la casa", dice. "Cómo las familias reparten las tareas entre hombre y mujer predetermina muchas cosas".

Antes de emprender -cuenta-, una charla de la española Pilar Manchón la marcó: había levantado su Serie A de US\$ 15 millones -la más grande en España en esa época- con nueve meses de embarazo. "Eso también me llamó mucho la atención", dice Etcheberry.

No le han ofrecido comprar Toki formalmente, pero dice que no piensa mucho en la salida. "Encuentro raro estar obsesionada con cómo voy a dejar de trabajar en esto", dice. Este 2026 planean volver a duplicarse. Para eso, viaja a Brasil casi todos los meses.

- ¿No te cuestionas que estés en los mejores años de tu vida, probablemente los con más ganas y salud haciendo esta compañía en vez de hacer otra cosa?

- Uno siempre tiene un *trade off* entre lo que está haciendo y lo que está dejando de hacer. En mi caso, creo que estoy haciendo lo que me gustaría hacer con mi vida. Me gusta, lo paso bien en estos viajes. Tengo un grupo de amigos en México muy bueno. Lo veo como una posibilidad de viajar, conocer gente distinta. Creo que estoy haciendo lo que me gustaría hacer con mi vida, no tengo que elegir por ahora. Así que feliz. +