



Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Contador Público

***Claves de crecimiento exponencial de nuevas
empresas: el caso NotCo***

Alumna

Miranda Valentini

Mentor

Gabriel Berger

23 de noviembre de 2022

ÍNDICE

Abstract

Capítulo 1: Introducción

1.1 Problemática

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central

1.2.2 Subpreguntas

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Generales

1.3.2 Objetivos Específicos

1.4 Estrategia Metodológica

1.4.1 Tipo de Estudio e hipótesis de investigación.

1.4.2 Estudio de Caso Cualitativo: NotCo

1.4.3 Técnicas de recolección de datos

1.5 Razones de Estudio

Capítulo 2: Marco Teórico

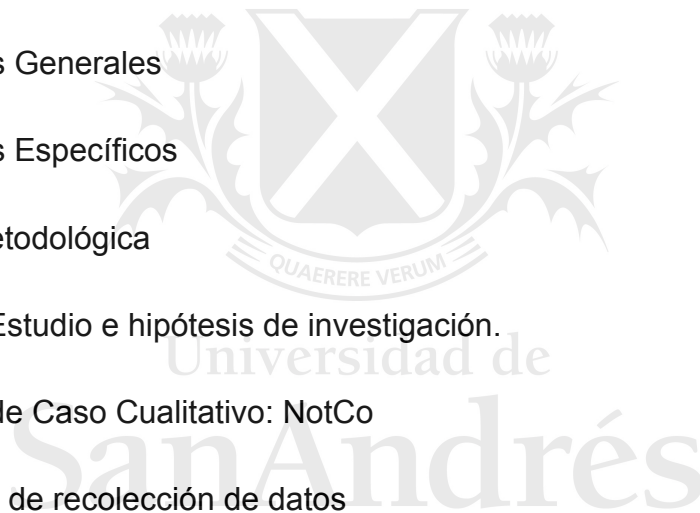
2.1 ExO

2.2 Lean Startup

Capítulo 3: The Not Company

3.1 Historia de la empresa

3.2 Operaciones



3.3 Industria

Capítulo 4: Análisis del caso

Capítulo 5: Conclusión

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA



Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

El siguiente trabajo se propone estudiar las características y factores que resultan ser necesarios para poder impulsar el crecimiento acelerado de las empresas, utilizando como marco de referencia el libro *Organizaciones Exponenciales* escrito por Salim Ismail, haciendo también menciones al concepto de *Lean Startup* de Eric Ries. En este trabajo también se encuentra un análisis acerca de la organización The Not Company, a modo de aplicación de los conceptos señalados.

Por un lado, Salim Ismail plantea un marco conceptual para que las compañías logren un crecimiento acelerado, que se basa en tres pilares fundamentales. Primero, es necesario que las empresas tengan inmerso un Propósito de Transformación Masiva. En segundo lugar, hay una serie de atributos internos que se ven reflejados en este tipo de organizaciones, mencionadas a través del acrónimo SCALE (*Staff on Demand, Community & Crowd, Algorithms, Leveraged Assets, y Engagement*). Por último, hay una serie de características externas, que también están previstas en un acrónimo: IDEAS (Interfaces, Cuadros de mandos, experimentación, autonomía y social).

Por otro lado, Eric Ries presenta un modelo organizacional distinto al tradicional, el *Lean Startup*. En rasgos generales, lo que se busca es encontrar la escalabilidad a través del aprendizaje ágil de las empresas. Este concepto se vincula con las organizaciones exponenciales, ya que estas necesitan de un aprendizaje rápido.

The Not Company se trata de una compañía de Chile, considerada como una *foodtech* cuyas operaciones se basan en el desarrollo de productos *plant based*. Tuvo sus inicios en el año 2015, y a los pocos años ya tenía una valuación superior a un billón de dólares. Habiendo concebido una rápida expansión, principalmente en países de Latinoamérica, la empresa proyecta empezar a cotizar en bolsa, en el corto plazo.

La investigación que se llevará adelante, tiene como objetivo principal, encontrar los factores y características que resultan ser de mayor importancia para que las empresas alcancen este crecimiento a un ritmo acelerado. Para esto, NotCo sirve como caso de estudio debido a la trayectoria que ha tenido en estos últimos años.

El análisis efectuado, permitió concluir que si bien no son necesarios cumplir con absolutamente todas las características señaladas por Ismail, hay algunas que cobran mayor relevancia. Entre estas, la principal es que la organización tenga un Propósito de Transformación Masiva debido a los beneficios que provee, ya que esto permite la creación de una comunidad. Otra característica que resultó ser clave, sobre todo en el caso de NotCo, es la utilización de Algoritmos debido a la escalabilidad que estos le trajeron a la empresa. También, se observó que hubo una variación en lo que se conocía como el típico *business model*, ya que ahora se necesita mayor flexibilidad para poder tener una organización más ágil. De acá parten ciertas presunciones como por ejemplo, mantener la menor cantidad de empleados posible, como también evitar invertir en activo fijo.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

Crecimiento Exponencial

El crecimiento exponencial de las compañías es un fenómeno que se presenta de manera frecuente en los últimos tiempos. El mundo de los negocios presencié varios casos en donde un grupo de personas se reunió con la intención de emprender, y al pasar unos pocos años, dicho emprendimiento se convirtió en una empresa unicornio. Es decir, con pocos recursos y poco tiempo, hay organizaciones que escalan hacia un éxito acelerado.

Para comprender a qué nos referimos al hablar de organizaciones exponenciales (también conocidas como “ExO”), podemos referirnos a Salim Ismail, autor de *Organizaciones Exponenciales*, que las define de la siguiente manera:

(...) una cuyo impacto (o resultado) es desproporcionadamente grande - al menos diez veces superior - al compararla con sus iguales, gracias al uso de nuevas técnicas organizativas que se sirven de las tecnologías aceleradoras (p. 34)

Desde ya, es necesario comprender que el modus operandi en el mundo de los negocios, no es el mismo que el de antes. En el mundo actual de las ExO, una compañía puede comenzar de cero y al poco tiempo estar cotizando en la bolsa con una capitalización de mercado superior a un billón de dólares. ¿Este supuesto qué garantiza? Absolutamente nada. Como Ismail explica, ni la edad, ni el tamaño, ni la reputación, ni el nivel de ventas; para decirlo de forma más clara, ningún factor relevante puede asegurar que el día de mañana la empresa siga operando.

Empresas & Productos Sustentables

¿Qué significan afirmaciones como “hay que reducir la huella de carbono” o “hay que consumir de forma consciente”? Este tipo de frases se escucha constantemente en la actualidad, y muy probablemente, se sigan escuchando en un futuro cercano. Con estos dichos, la gente se refiere a que hay que reducir el impacto generado por el ser humano en el medioambiente. Existen muchos hábitos para llevar a cabo la reducción de huella ecológica, tales como el *slow-fashion*, andar en bicicleta en vez de automóvil, no utilizar plásticos de un solo uso, y muchos más. Este trabajo se enfocará en la producción de alimentos de menor impacto ambiental.

Hoy en día existe una gran cantidad de empresas que comercializan productos sustentables como también *plant based*. Esto implica que son productos veganos, a base de plantas, *cruelty free* o que tienen un impacto menor contra el medio ambiente. Si bien esta tendencia comenzó hace varias décadas, es en la actualidad cuando empieza a cobrar una mayor relevancia.

Este cambio de tendencia hacia productos de menor impacto se puede ver en pequeños emprendimientos, como también en empresas de gran capacidad operativa. Se pueden encontrar organizaciones que nacieron con un objetivo de producción sustentable, mientras que hay empresas que se iniciaron de una forma tradicional, y fueron inclinando su modelo de negocios a operaciones que produzcan un menor impacto ambiental. A su vez, la presencia de este rubro ecológico se manifiesta de distintas maneras en la industria alimentaria, como a través de *packaging* biodegradable, o la aplicación de biotecnología para elaborar productos análogos. Estos últimos mencionados, no son sustitutos, sino que son alimentos que tienen características propias de la naturaleza de un producto con origen animal, pero son *plant-based*. Por ejemplo, puede ser que tenga una imagen y textura bastante similar, pero su fabricación fue llevada a cabo exclusivamente con biotecnología sin haber dañado a ningún animal.

En relación al presente trabajo, el punto de mayor relevancia es el hecho de que las tendencias de consumo se están inclinando hacia la reducción del consumo de carne. Un grupo de consultores de tecnología alimentaria, señala en el artículo *The evolution of a plant-based alternative to meat: From niche markets to widely*

accepted meat alternatives, que para acompañar a las tendencias de los consumidores, los productos plant-based deberían tener las siguientes características: salud, conveniencia, producción sustentable, *animal friendly* y asociarse al estilo cultural (Wild et Al, 2014). Esta afirmación da lugar a que empresas como The Not Company, y de ahora en adelante mencionada como NotCo, se puedan desarrollar con éxito de forma acelerada. NotCo es una empresa de consumo masivo de la industria alimentaria que, a través de biotecnología, elabora productos plant based.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central

¿Cuáles fueron las claves del éxito para el crecimiento acelerado de NotCo?

1.2.2 Subpreguntas

- ¿Hasta qué punto la tecnología es el factor más importante?
- ¿Es la innovación el único factor necesario para que la empresa crezca exponencialmente?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Generales

Identificar las claves del éxito por las cuales NotCo tuvo un crecimiento acelerado, ya que en un lapso aproximado de cinco años pasó de ser un *startup* a una empresa unicornio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la industria en la que se encuentra NotCo.

- Encontrar un vínculo entre las empresas ExO y factores que provoquen un éxito acelerado.

1.4 Estrategia Metodológica

1.4.1 Tipo de Estudio e hipótesis de investigación

Este trabajo es de carácter explicativo, para así poder encontrar las causales que expliquen el crecimiento acelerado de empresas sustentables. Con un híbrido de hipótesis deductivo e inductivo se encontrarán las razones que expliquen cómo sucedió el fenómeno que se busca demostrar.

1.4.2 Estudio de Caso Cualitativo: NotCo

El análisis de NotCo sirve como una herramienta a la hora encontrar la explicación para estos fenómenos en las compañías que mantienen un enfoque sustentable de sus productos. La idea es hacer un análisis amplio de esta organización, que complemente también la trayectoria de otras empresas comparables que se mencionan a modo de ejemplo.

Para entrar en contexto, NotCo es una empresa *foodtech* de consumo masivo alimenticio de origen chileno, que comenzó sus operaciones en el año 2015. Es considerada como la empresa alimenticia con crecimiento más rápido en Latinoamérica¹, teniendo en cuenta que, en un período de cinco años, pasó de ser un start-up a una empresa unicornio pronto a lanzar el *IPO (Initial Public Offering)*.

El proceso de producción de NotCo arranca desde un algoritmo llamado Giuseppe: es una máquina cuya función se basa en identificar los elementos de la tabla periódica que se hallan en diversos alimentos, para así poder encontrar una combinación que les dé sabor y textura, pero de manera *plant-based*.

Hoy en día esta compañía mantiene operaciones en una gran cantidad de países: Chile, Argentina, Brasil, Colombia, México, Estados Unidos y Canadá. Los

¹ Vegconomist, la revista de los negocios veganos. (Consultado el 12/08/22). <https://vegconomist.es/entrevistas/notco-empezamos-este-camino-hace-cinco-anos-y-desde-entonces-nos-hemos-convertido-en-la-marca-foodtech-de-mayor-crecimiento-en-latinoamerica/>

productos en el mercado se componen a partir de 4 líneas: Not Burger, Not Milk, Not Ice Cream y Not Mayo.

1.4.3 Técnicas de recolección de datos

En cuanto a las fuentes de información primarias, se realizaron indagaciones con actores claves de la empresa en cuestión, incluyendo una entrevista con uno de los fundadores y actual CEO, Matías Muchnik. También se realizaron consultas a empleados del área estratégica de la empresa a nivel global. En lo que respecta a las fuentes de información secundarias, se utilizaron fuentes de información públicas de NotCo: la página web, redes sociales, y artículos en internet acerca de la empresa. A su vez, se citarán autores de artículos académicos actuales que sirvan para este análisis.

1.5 Razones de Estudio

La idea de este trabajo fue analizar y entender de qué manera hay empresas que pasan rápidamente de ser un startup a una empresa unicornio. Este fenómeno abarca un nuevo enfoque de lo que tradicionalmente se conoce como *business model* de las organizaciones para poder asegurar la prosperidad en el futuro. El crecimiento exponencial que se está dando en el siglo actual es de suma importancia para comprender a dónde se está inclinando la sociedad.

Como estudiante argentina y ex-pasante en NotCo, me pareció una buena oportunidad poder incursionar en este estudio debido a que me resultó de gran interés poder comprobar cuáles fueron los factores más influyentes que funcionaron como claves de éxito.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Para la sección de Marco Teórico, se realizará un recorrido de las fuentes utilizadas para el análisis efectuado en este trabajo. En primer lugar, este trabajo se apoya principalmente en el libro *Organizaciones Exponenciales* de Salim Ismail para poder definir e identificar las características de este tipo de compañías, y así poder compararlo con NotCo.

La segunda fuente bibliográfica habla sobre el concepto *Lean Startup*, donde el autor Eric Ries explica cómo operan las startups en la actualidad.

2.1 ExO

Para poder comenzar con el análisis, se toma como referencia principal a las Organizaciones Exponenciales (ExO) de las cuales Salim Ismail explica en su libro *Organizaciones Exponenciales*. Estas se refieren a aquellas compañías actuales que tienen un ritmo de crecimiento acelerado. El autor señala, que estas compañías emanan prosperidad por fuera de sus propios límites ya que logran maximizar la flexibilidad, velocidad, agilidad y aprendizaje a partir de las personas, activos y plataformas empleadas. En esta obra se explica cómo el mundo de los negocios fue evolucionando particularmente en cuanto al crecimiento de las empresas. Hay un vasto análisis de lo que serían las empresas de crecimiento lineal, y las empresas de crecimiento exponencial. Un claro ejemplo que contrapone estos dos conceptos, es que en el pasado, duplicar la cantidad de fábricas significaba duplicar la producción, mostrando una relación lineal. Hoy en día, esa forma de operar se ha dejado atrás.

¿Por qué se mencionan a la par los conceptos de crecimiento exponencial de una organización, y el siglo en curso? La respuesta es muy fácil: este tipo de crecimiento no sería posible en otras circunstancias, ya que en las décadas pasadas, las empresas se veían obligadas a crecer de una forma lineal. Estos dos tipos de crecimientos, son contrarios entre sí. Antes de empaparse en la idea de una ExO, previamente hay que entender qué es una organización lineal.

Como Ismail señala en su libro, una organización lineal tiene las siguientes características:

- Organización jerárquica que sigue un sistema top-down.
- Dirigida por resultados financieros
- Pensamiento lineal y secuencial.
- Innova principalmente desde dentro.
- La planificación estratégica es ampliamente una extrapolación del pasado.
- Intolerancia al riesgo.
- Inflexibilidad en sus procesos.
- Gran número de empleados.
- Controla sus propios activos.
- Fuerte inversión en el status quo.

Estos atributos son lo que en teoría, generan un crecimiento lineal a partir de la obtención de las economías de escala. Partiendo de estos puntos mencionados, es importante entender la siguiente premisa que Ismail señala:

Lo que hace que las compañías tradicionales sean altamente eficientes en expansión y crecimiento en tanto que las condiciones del mercado permanecen invariables es también lo que las hace extremadamente vulnerables a la disrupción. (p. 65)

El autor propone la siguiente métrica para identificar las ExO: una mejora de al menos 10 veces en resultados a lo largo de cuatro o cinco años. A su vez, define que una organización exponencial se podría identificar con las siguientes siglas: SCALE & IDEAS (estos conceptos se desarrollarán más adelante). No es necesario que cumpla todas las características, pero cuantas más cumpla, más se asemeja al concepto de ExO.

A grandes rasgos, una ExO se identifica con tener un modelo de negocios distinto al tradicional. Las Organizaciones Exponenciales son un cambio de paradigma debido a la disrupción que trae con ellas. Un factor fundamental que permite el desarrollo de las ExO es los grandes volúmenes de información que se manejan hoy en día.

Es decir, el contexto actual se asienta en un entorno basado en información que posibilita tener un crecimiento tan acelerado. ¿Qué nos dice esto? Que la tecnología es un activo fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. Esto da lugar a la premisa que destaca que los avances disruptivos siempre ocurren cuando campos dispares se cruzan.

Ismail también comenta acerca de las áreas de riesgo en un startup y lo que los inversores se preguntan antes de invertir, qué son las siguientes (p. 203): la tecnología, ¿funcionará? ; el mercado, ¿comprará la gente el producto?; la ejecución, ¿será el equipo capaz de funcionar y pivotar como es necesario? Esto es algo que suele ser una barrera para las *startups*, debido a que el éxito depende profundamente de estas tres cuestiones. De hecho, parte del desafío es justamente encontrar la manera de eliminar lo mayor posible estos riesgos, encajando con el modelo de negocios que se vaya desarrollando.

Este libro permite desarrollar un marco de referencia para la creación de las organizaciones exponenciales, cuyos pasos, como mera mención para luego explicar los conceptos, son los siguientes:

- 1) Elegir un PTM
- 2) Unir o crear comunidades PTM relevantes
- 3) Construir un equipo
- 4) Idea Revolucionaria
- 5) Construir un Canvas de Modelo de Negocio
- 6) Encontrar un Modelo de Negocio
- 7) Construir el PMV
- 8) Validar Marketing y Ventas
- 9) Implementar SCALE e IDEAS
- 10) Establecer la Cultura
- 11) Hacer Preguntas Clave periódicamente
- 12) Construir y mantener una plataforma

2.1.1. Propósito de Transformación Masiva (PTM)

Antes de introducir conceptos más específicos, hay que señalar el más importante que está presente en todas las ExO: el Propósito de Transformación Masiva (PTM). Este es el propósito mayor al que aspira la organización. Hay que distinguirlo con la misión de la empresa, ya que el PTM suele ser tan radical que genera una comunidad, un ecosistema alrededor de este tipo de empresas y también, suelen contener ciertas aspiraciones. Este propósito debe responder dos preguntas fundamentales: ¿Por qué funciona?, y ¿Por qué existe la organización?

Es fundamental que las compañías lleven a cabo este PTM para también poder cumplir con estas aspiraciones que dan a conocer al mercado. Esto repercute positivamente en el entorno de personas más cercano de la empresa, sean empleados o clientes, ya que se enorgullecen de formar parte de un movimiento tan emblemático.

2.1.2 SCALE

Las ExO se identifican con atributos internos de la sigla SCALE y externos con la sigla IDEAS. Como se mencionó previamente, no es necesario que una compañía de crecimiento acelerado cumpla todos, pero cuantos más cubra, más se asimila a una de este tipo. De hecho, el autor señala que una empresa ya se considera una ExO cuando contenga al menos cuatro de estos aspectos.

El acrónimo SCALE cubre los siguientes términos: *Staff on Demand, Community & Crowd, Algorithms, Leveraged Assets, y Engagement.*

Staff on Demand

La primera característica mencionada es tener empleados a demanda. Consiste en que la compañía, en lugar de tener una plantilla de trabajadores fija, empiece a contratar a algunos de forma externa. Esto les proporciona a las compañías mayor flexibilidad y agilidad, que es necesaria para poder competir hoy en día.

Mantener una gran cantidad de empleados en relación de dependencia, puede resultar ser un riesgo importante si no mantienen sus habilidades actualizadas, ya que quizás hay ciertas habilidades que son obsoletas, como hay otras que se vuelven cada vez más codiciadas. De hecho, tener tantos empleados se vuelve un

“ancla” para las empresas ya que implica una mayor burocracia y una menor rapidez para maniobrar.

Hoy en día las organizaciones tienen un fácil acceso para conseguir personal de calidad debido a las distintas plataformas que hay en internet (por ejemplo LinkedIn). La posibilidad de contratar gente externa, puede llegar a ser muy beneficioso para una compañía por dos cuestiones fundamentales. Primero de todo, se estaría contratando a gente experta en ciertos campos para situaciones puntuales, es decir que tienen mayor competencia para llevar a cabo ciertas tareas pero no tendría sentido que formen parte del plantel permanente. De esta manera, la empresa evita el riesgo de que haya empleados que no tengan el conocimiento suficiente para desempeñar ciertas tareas. Por otro lado, la contratación de externos puede ser ventajosa para poder atraer nuevas ideas y distintas perspectivas, que en definitiva puede resultar ser un mayor aprendizaje para las empresas.

Por lo tanto, se puede decir que cuanto mayor sea la plantilla de empleados (y activos, que se recorrerá luego), más difícil es cambiar de estrategia y el modelo de negocios ya que esto impide que la organización tenga la agilidad necesaria. Es por eso que, en las ExO, se encuentra como atributo tener un *outsourcing* de las funciones que no sean tan *core* para la empresa. A su vez, esto puede tener un beneficio financiero para las empresas debido a que, al tener empleados externalizados, se puede contratar por la cantidad de horas necesarias. Al prescindir de sus servicios, hay ciertos costos asociados con la relación laboral que no habrá obligación de enfrentar.

Tener un plantel de empleados mediano o pequeño, por lo general implica que los equipos se componen de una menor cantidad de personas, lo cual es clave para poder asumir riesgos mayores, a diferencia de una corporación multitudinaria.

Community & Crowd

La siguiente característica mencionada es comunidad y entorno. Con el acceso a internet que hay hoy en día, se están produciendo comunidades basadas en características similares. No solo a nivel corporativo, sino gente que tienen gustos parecidos.

Esta comunidad y entorno, es un tema que está altamente relacionado con el concepto de Propósito de Transformación Masiva. Es decir, se genera una comunidad alrededor del propósito de la empresa, que pueden ser, según lo que enumera Ismail, el equipo base, ex integrantes del equipo, socios, proveedores, clientes, usuarios, y fans, a modo de ejemplificar. Esta comunidad se crea explícitamente con un ambiente donde hay un interés en común alrededor del PTM. Es importante señalar que esta comunidad no se limita exclusivamente a los usuarios y clientes, ya que está más relacionado con el concepto de *engagement*.

Esta comunidad se construye cuando se genera un compromiso entre compañeros de igual a igual. Para que esto sea posible, Ismail señala que hay tres pasos: el primero es utilizar el PTM para atraer e involucrar a los miembros, siendo este un propósito tan aspiracional que la gente anhela formar parte de esta comunidad. El segundo paso es cuidar la comunidad, escuchando lo que la gente que pertenece quiere. Esto es algo constante y se lo considera como una inversión a largo plazo. El tercer y último paso, sería poder automatizar las conexiones entre compañeros a través de una plataforma.



En lo que respecta a *Crowd*, que en la obra de Ismail en español se traduce a entorno, es lo más difícil de penetrar, pero aun lo que mayor impacto tiene. Como se ve en el diagrama de arriba, el entorno se compone de las personas que están por fuera de la comunidad base. Este entorno es *pull-based* ya que el startup lanza una idea, oportunidad de financiación o incentivo para que la gente lo encuentre.

En esta capa, a diferencia de la comunidad base, las personas no son atraídas particularmente por lo que es el PTM. Por lo tanto, alcanzar a la gente que yace en esta capa requiere de un mayor esfuerzo. De todas formas, hay muchos elementos que facilitan esto, por ejemplo, para que las ExO aprovechen su creatividad e innovación, existen distintas plataformas donde pueden proponer y generar distintas ideas, tales como IdeaScale, eYeka, Spigit, entre otras..

Otra forma que tienen los startups para aprovechar el entorno, es explotando su validación, que se consigue obteniendo evidencia medible de que el producto tiene éxito para satisfacer ciertas cuestiones. Existen ciertos medios para esto como UserVoice, Unbounce y Google AdWords, cuyas características se basan en darle feedback a las empresas de parte de los clientes. Por último, un elemento que permite la financiación de forma más fácil para un startup, es el *crowdfunding*, donde se llega a recibir un número bastante grande de fondos a través de pequeños inversores.

La comunidad y el entorno son una característica muy valiosa para los startups, ya que permiten que este tipo de compañía pueda ejecutar ciertas tareas y funciones de forma externa, que usualmente se hacía desde el interior como las mencionadas anteriormente, financiación, diseño, generación de ideas, etc. Se relaciona con el concepto de *Staff on Demand* por el hecho de que también le da a la compañía cierta flexibilidad y agilidad.

Algorithms

El tercer concepto a definir, es la utilización de Algoritmos. Los algoritmos vienen con el siglo XXI, al igual que las organizaciones exponenciales. Los algoritmos son un conjunto finito de instrucciones u operaciones que se ejecutan de forma ordenada y que están orientadas a resolver un problema o realizar alguna actividad en particular.

La inteligencia artificial se nutre de los algoritmos, y cobró una gran relevancia en este último tiempo por varias razones. Una de estas, como lo describen Eduardo Plastino y Armen Ovanessoff en el informe de Accenture *Cómo la inteligencia artificial puede generar crecimiento en Sudamérica*, es que esto permite automatizar tareas complejas que requieren adaptabilidad, agilidad y aprendizaje.

Los algoritmos se pueden dividir entre: Para dividir de forma más general, estos se pueden dividir en Aprendizaje Automático (*Machine Learning*) y Aprendizaje Profundo (Deep Learning). En este trabajo, el análisis se enfocará en el acerca del primer caso, el *Machine Learning*, que se refiere a la habilidad de ejecutar con precisión tareas nuevas a partir de datos. Se focaliza en la predicción, basada en encontrar propiedades conocidas de los datos que se aprenden de los “datos de entrenamiento”. Se crea un modelo que describe matemáticamente un cierto proceso y sus salidas, entonces el modelo proporciona recomendaciones y monitorea los resultados a la vez que se implementan esas recomendaciones. Esto genera que sea una de las herramientas más utilizadas por los científicos de datos.

Dentro de esta rama de la inteligencia artificial, los algoritmos se pueden dividir en supervisados (problemas de clasificación y de regresión) y no supervisados (*clustering* y reglas de asociación).

En lo que respecta al aprendizaje profundo, este es un subcategoría de *machine learning*, que se basa en técnicas específicas de redes neuronales que permiten, por ejemplo, reconocer imágenes, voz, texto, etc. A diferencia del aprendizaje automático, este no necesita aprender directamente de los datos o entrenamiento.

17 STARTUPS UNICORNIOS DE LATINOAMÉRICA



Fuente: Rodríguez, F. (2021). *Unicornios latinoamericanos: Las 17 startups más valiosas de Latam*. Interesante.

Muchas industrias se fueron adaptando a lo largo del tiempo para poder dar una mejor solución al mercado, como también se dio el origen de sub-industrias a partir de la existencia algoritmos, esto es en el caso las Foodtechs (NotCo, Rappi, etc), AdTechs (Jampp, etc) y aún más. Para demostrar esto, basta con observar las empresas unicornio de latinoamérica, donde la gran mayoría utiliza la inteligencia artificial de alguna forma u otra. A modo de ejemplo, la empresa Despegar de origen argentino utiliza Machine Learning para ofrecer la mejor combinación de viajes a los usuarios como también para identificar las fotos de alojamientos que tengan mala calidad². Por otro lado, el unicornio colombiano Rappi, utiliza algoritmos que analizan las tendencias de los consumidores y actúan en base a eso³. También el unicornio brasilero, NuBank tiene un algoritmo de machine learning que recopila datos de los usuarios para ayudar a “democratizar” el acceso a los créditos⁴.

¿A qué se debe el énfasis en los algoritmos? Hay dos razones principales que explican esto. La primera, y la más obvia, es que hay muchos trabajos que serán reemplazados por este tipo de avances tecnológicos debido a la eficiencia que esto trae. El segundo motivo es que con la inteligencia artificial, las empresas tienen la

²Murúa. (2019, 28 febrero). *Despegar y Almundo: así usan la inteligencia artificial en viajes*. iProUP. (Consultado el 16/08/2022). <https://www.iproup.com/innovacion/2970-despegar-y-almundo-asi-usan-la-inteligencia-artificial-en-viajes>

³iProUP. (2019, 29 octubre). *Glovo, Rappi, PedidosYa: el lado oscuro de las apps de delivery*. (Consultado el 16/08/2022). <https://www.iproup.com/innovacion/8563-glovo-rappi-pedidosya-el-lado-oscuro-de-las-apps-de-delivery>

⁴Blog Nu Mexico. (2022, 02 febrero). *Aki, algoritmo de Nu México, cumple un año de ayudar a más personas a tener crédito*. (Consultado el 16/08/2022). <https://blog.nu.com.mx/aki-el-algoritmo-de-inclusion-financiera-de-nu-cumple-un-ano/>

posibilidad de brindar productos y servicios más personalizados y mejores en cuanto al comportamiento del cliente. Salím Ismail, en el quinto capítulo de su obra señala lo siguiente: “las ExOs están aprovechando esta tendencia de aceleración de una de las dos siguientes maneras: creando nuevos modelos de negocio en flujos de datos existentes o añadiendo nuevos flujos de datos a viejos paradigmas” (p. 105). La información, que en definitiva son datos procesados, es un concepto de suma relevancia que le aporta escalabilidad a las organizaciones.

Ismail observa en sus estudios que para que una organización exponencial pueda implementar algoritmos, necesitan seguir cuatro pasos: primero sería recoger, es decir se aprovechan los datos existentes. El segundo es organizar los datos a través del procedimiento ETL (Extraer, Transformar y Cargar). Luego, hay que aplicar, es decir que una vez que los datos están accesibles, se identifican tendencias y nacen nuevos algoritmos. El último paso, es exponer los datos como si fueran una plataforma abierta.

Estos algoritmos se podrían considerar como tecnologías aceleradoras, es decir, donde hay una aceleración de innovaciones basadas en el desarrollo tecnológico. Estas permiten a las compañías, organizarse de una manera “novedosa” para poder penetrar la barrera hacia el mundo de acceso a la información. Ismail señala que estas tecnologías aceleradas, democratizadas, combinadas con el poder de la comunidad, pueden convertirse en una ventaja competitiva. De cierta manera, esto se confirma con los ejemplos de unicornios de Latam, como el de Nubank, donde al tener información de la comunidad y un algoritmo entrenado, se les puede ofrecer una mejor oferta de crédito.

Leveraged Assets

Los *Leveraged Assets* son el cuarto elemento a analizar, que se refiere a la “moda” que hay hoy en día a nivel corporativo, de poseer la menor cantidad de activos fijos en lo posible.

Uno de los aspectos más comunes de las ExO es la capacidad de tercerizar la mayor cantidad de activo fijo posible, salvo que el activo en cuestión sea raro o escaso. Mientras que en el pasado, las compañías asociaban tener una mayor

infraestructura con ser una empresa mejor posicionada, hoy en día se trata de evitar esto en lo posible. El *management* ha dejado de poner el foco en el Estado de Situación Patrimonial, y ahora se observa más el rendimiento a través del Estado de Resultados. Este es uno de los muchos ejemplos que describen cómo operan este tipo de organizaciones, y este trabajo profundizará este fenómeno. En otras épocas, se pensaba que cuanto más grande la compañía, más activos, por lo tanto, hay más escala que generará una mejor situación para negociar. Hoy por hoy y en lo que se viene, se observa que la adaptabilidad y agilidad van a derribar al tamaño y a la escala.

Existen muchas empresas que deciden tercerizar distintos tipos de activos, los más comunes serían las oficinas y centros de producción. En cuanto a las oficinas, un ejemplo muy claro de esta tendencia son el tipo de empresas como WeWork, cuya propuesta de valor se basa en ofrecer espacios de trabajo flexibles. Suele ser muy común que empresas que recién arrancan, como los start-ups, se establezcan como lugar de trabajo en un cowork, ya que es una solución práctica y útil: se pueden realizar contratos de un día al otro, y en el espacio de trabajo ya están los servicios de WiFi, fotocopiadora, cafetería y más incluidos. Esta movida es muy afín a lo que es el Consumo Colaborativo, que implica un acceso compartido a los bienes, en este caso. El objetivo de esta movida es lograr una utilización más eficiente de los activos físicos.

En lo que respecta a los centros de producción, esta es una función crítica para cualquier empresa de manufactura, ya que se delega la elaboración del producto final a otra empresa. Esto cobró tanta importancia últimamente que se conoce como *Production as a Service (PaaS)*⁵. En el artículo de Boston Consulting Group (BCG), *Boosting Resilience with Production as a Service* se puntualiza que el PaaS es una solución debido a las ventajas principalmente financieras que trae. Particularmente para empresas cuya producción no tiene tanta escala, este tipo de outsourcing tiene como beneficio que el riesgo de inversión en activo fijo, por lo tanto, la ineficiencia en capacidad ociosa disminuye también.

⁵Küpper, D., Kuhlmann, K., Corey, A., Saunders, M., Huchzermeier, A., Hypko, P. & Nordemann, J. (2022, 30 agosto). *Boosting Resilience with Production as a Service*. BCG Global. (Consultado el 19/08/2022) <https://www.bcg.com/publications/2022/production-as-a-service-benefits-opportunities>

Tradicionalmente, los objetivos de las empresas de manufactura se basaban en ser más eficientes en cuanto al costo. Hoy en día, el panorama cambió debido a las tendencias globales, donde los objetivos pasaron a ser: tener mayor resiliencia operativa, mejora en respuesta al mercado, y por último la búsqueda de sustentabilidad.

Tener mayor resiliencia operativa es un tema que hoy en día se trabaja mucho para poder mejorar las cadenas de suministros de las empresas. Hay una gran cantidad de riesgos inherentes a lo que respecta *supply chain* globales. La externalización de la manufactura es una manera de que las empresas puedan atajarse de estas situaciones debido a que tienen la posibilidad de producir cerca de sus mercados principales o pueden producir por región de manera más ágil y teniendo mayor control sobre la cadena de suministro. Esta solución parece ser muy interesante particularmente para compañías que quieren reubicar o expandir su producción a países de alto costo debido a que hay un costo financiero que se están ahorrando. Por lo tanto, para una ExO, la tercerización de producción o no tener propiedad de este tipo de activos, les proporciona una flexibilidad y agilidad para expandirse rápidamente a distintos mercados.

Esta agilidad mencionada anteriormente, es necesaria para darle una respuesta al mercado, debido a que las tendencias y necesidades varían constantemente. Entonces, los productores deben tener flexibilidad para elaborar distintos tipos de productos. Una empresa que quiera abocarse a una industria nueva, de la que no tenga *know-how* en producción, va a poder insertarse cuanto antes si se externaliza su elaboración.

Lo mismo sucede cuando se habla de la búsqueda de la sustentabilidad: por un lado, al acortar la cadena de suministro, existe una reducción significativa de la emisión de CO₂. Por otro lado, la búsqueda de sustentabilidad resulta ser más difícil para fábricas y procesos que tienen décadas. Es decir, no es fácil para una empresa actualizar sus métodos en pos de la sustentabilidad. Por eso mismo, hoy en día resulta ser más conveniente externalizar la producción hacia fábricas que ya han afinado sus procesos productivos.

Engagement

El último concepto de los atributos internos es el *engagement*. En esta nueva era, las compañías utilizan este mecanismo para poder crear valor. Esto, en definitiva, es incentivar que el cliente esté comprometido con la marca a través de ciertas técnicas comúnmente usadas como tarjetas de fidelización, sorteos, suma de millas, etc.. Es decir, una vez que se forma esta comunidad que rodea a la compañía ¿qué herramientas existen para poder fidelizarlos? Esta comunidad señalada hace dos atributos, se termina consolidando verdaderamente cuando hay un compromiso. El tipo de elemento que se utilice para propagar el compromiso, depende mucho también de la industria donde opere la empresa.

Hay que hacer hincapié en que generar el compromiso en una ExO se tiene que hacer de forma rápida. Es por eso, que el PTM tiene que ser tan fuerte que más allá de los esfuerzos que pueda realizar la compañía, la gente externa desee formar parte de la comunidad que lleva a cabo ese propósito. Es decir que de cierta manera, la organización tiene más posibilidades de aumentar el compromiso para tener una comunidad más sólida al ser pioneros.

Este *engagement* tiene mayor impacto particularmente en personas por fuera de la compañía, como los clientes y el ecosistema externo, aunque se puede utilizar con los empleados para que se muestren más leales y así sumar mayor colaboración e innovación . Un claro ejemplo de esto, es que cada vez más se está utilizando como herramienta la *gamificación*. Esto, explicado por Salim Ismail es “utilizar técnicas, elementos o dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación” (p. 59), con el objetivo de empoderar a estos usuarios o clientes. Esto puede resultar ser beneficioso para la compañía ya que el usuario logra entretenerse, con lo cual, se puede llevar una buena experiencia. Se puede notar que últimamente hay una tendencia en tornar la experiencia del cliente para que pueda experimentar algo más lúdico.

Otro método mencionado para generar *engagement*, son las competencias por incentivos, donde hay objetivos claros y medibles, y a cambio se ofrece un premio. Aquí se trata de encontrar personas del entorno que resultan tener un potencial como para formar parte de esta comunidad.

Dentro de herramientas más propias dentro de una compañía, nos encontramos con, por ejemplo, “empleado del mes” como también capacitaciones. Esto es muy importante debido a lo que es la naturaleza de los seres humanos, siempre queriendo superarse. A su vez, vinculando este concepto a lo mencionado previamente, esto ayuda a mantener las habilidades actualizadas.

Existen también ciertas formas de aumentar el engagement y loyalty de los clientes, a través de por ejemplo: tarjetas de fidelización. Con esa finalidad, Shell tiene una estrategia de fidelización cruzada con Latam Pass, donde por cada carga de nafta y compras en estaciones de servicios, se suman millas aéreas. Tiene también un agregado, que, al pagar a través de la aplicación con el celular, se duplica la cantidad de millas sumadas.

Luego, por ejemplo en el mundo fintech, muchas billeteras virtuales de criptomonedas, le dan *cashbacks* a los usuarios por cada compra realizada con sus respectivas tarjetas prepagas. A modo de ejemplo, en Argentina están Lemoncash y Belo que dan un 2%, y hasta un 21% en el segundo caso, en criptomonedas a sus usuarios por cada compra realizada con su tarjeta.

Las promociones, concursos, códigos de descuentos son también una técnica, particularmente en lo que se refiere también al *awareness* de marca: hay personas que quizás se adhieran a esta comunidad una vez que hayan accedido a utilizar los productos / servicios por primera vez.

2.1.3 IDEAS

Como habíamos mencionado anteriormente, los atributos internos de una ExO se pueden resumir con la sigla IDEAS (Interfaces, Cuadros de mandos, experimentación, autonomía y social). El aspecto interno del *start-up* es importante ya que marca un *modus operandi* que va a tener desde sus inicios la empresa, sea por la filosofía que quieran propagar como también a nivel más técnico de los empleados. Esta forma de operar define los procesos internos de la compañía, que, a su vez, son importantes para poder generar un *output*.

Interfaces

Lo primero que vamos definir son las Interfaces, que Ismail las señala como “algoritmos y flujos de trabajo automatizados que dirigen el *output* de las externalidades SCALE hacia las personas correctas en los momentos correctos” (p. 65). Es decir, esto une los resultados obtenidos a través de los atributos explicados SCALE, con los marcos de control interno de la *startup*. Las interfaces permiten a las empresas poder filtrar la información, y también poder mantener la información de manera uniforme.

La utilización de interfaces le agrega mayor valor a la empresa cuando hay una gran cantidad de datos externos (por ejemplo Uber y Netflix). Así se puede filtrar la abundancia externa para transformarla en valor a nivel interno, ya que como Ismail lo describe, estas interfaces funcionan como “puentes” entre los *growth drivers* y los factores estabilizantes internos. De por sí, la utilización de interfaces es una solución para aumentar el grado de eficiencia y efectividad ya que se estarían aplicando recursos de forma adecuada. Tiene sentido afirmar que, en el comienzo de cualquier organización, la mayoría de los procesos se realizan de forma manual. Sin embargo, esto da lugar a un gran margen de error humano, por lo tanto es necesario poder automatizar la mayor cantidad de procesos en lo posible, siempre y cuando tenga sentido hacerlo. La automatización es un factor importante que permite la escalabilidad, es por esto que las interfaces también son algo crítico para los *startups* que buscan escalar evitando problemas, sobre todo globalmente.

La creación y uso de interfaces suele ser algo personal de cada compañía debido a que son mecanismos estandarizados desde lo más interno. De todas formas, existen interfaces que las compañías pueden contratar para llegar a este mismo objetivo, como los *Enterprise Resource Planning (ERP)*, que son sistemas de gestión para poder integrar la información de toda la empresa. Algunos ejemplos conocidos de ERPs son SAP y Oracle, que permiten administrar la compañía como un todo pero que, a su vez, existen distintos módulos para los distintos procesos.

Para implementar las interfaces (y que sean una solución útil) es necesario que primero, existan procesos estandarizados que permitan la automatización, con lo cual estos procesos es necesario que tengan cierto nivel de “madurez”. Luego, es

imprescindible que la compañía tenga externalidades escalables, que son el *output* generado por los atributos SCALE. Si las externalidades no pueden ser escalables, entonces no tiene sentido implementar las interfaces, ya que llevar eso a cabo requiere muchos recursos y tiempo.

Cuadros de Mandos

En segundo lugar, nos encontramos con los *Dashboards*, es decir, los cuadros de mandos cuyo objetivo es proveer a la empresa con métricas acerca de la compañía y los empleados, y que el acceso sea interno. Las ExO al ser partícipes del siglo XXI, aprovechan entre sus beneficios la posibilidad de tener conexión 24/7 y tener datos actualizados constantemente en tiempo real. Esto genera dos ventajas de suma importancia: por un lado, la posibilidad de ver el rendimiento de la empresa y sus productos, y por otro lado, evaluar a los empleados. En otras palabras: esto facilita la información para poder tener *Objective Key Results (OKRs)* y *Key Performance Indicator (KPIs)*, cuya finalidad es gestionar el rendimiento de la compañía.

La primer herramienta mencionada, los OKRs, es un *framework* utilizado por la gestión de una compañía que ayuda a ejecutar e implementar una estrategia⁶. Básicamente esto se compone de un objetivo, que es lo que se quiere lograr en el futuro, y los resultados claves que son las métricas para medir dicho objetivo. Es decir, por un lado, se establece “hacia dónde” se quiere ir, mientras que por otro lado se determina cómo medir el progreso. Los OKR se empezaron a utilizar hace tan solo unos años, por eso mismo las empresas más actuales por lo general ya nacen utilizando este marco. Particularmente en lo que respecta a las ExO, suelen implementar OKRs de alta frecuencia: es decir, un objetivo por semana, mes o trimestre para cada individuo o equipo de una compañía, como lo puntualiza Ismail. Los OKR proporcionan un marco de control que permite poder dirigir el ritmo de crecimiento que conlleva un *startup*. A su vez, siempre que sean bien implementados, le otorga una transparencia a la organización debido a que cualquier empleado puede ver OKRs de distintos compañeros.

⁶Perdoo. (2022, 16 agosto). *The ultimate OKR guide*. (Consultado el 22/08/22) <https://www.perdoo.com/okr-guide/>

Los KPIs tienen un impacto importante en el mundo de los negocios, debido a la “customización” y visibilidad que traen, ya que se utilizan para darle seguimiento al rendimiento de los objetivos. En la era que vivimos, los KPIs resultan ser cada vez más útiles también debido a los avances de aprendizaje automático y algoritmos, por la capacidad de mejora de rendimiento basado en resultados anteriores que tienen estas máquinas. En consecuencia, esto tiene un efecto innovador en la gestión de la empresa para poder monitorear e impulsar el crecimiento. Estos indicadores, se utilizan para gestionar, por lo que para definirlos, es necesario partir desde la estrategia de la organización y elegir los factores clave para su éxito.

Los KPIs deben ser SMART por su acrónimo en inglés: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Es decir, tienen que ser específicos en sentido de que se tienen que definir de forma clara y precisa. Tienen que ser medibles, ya que debe ser posible establecer alguna métrica para cuantificar los resultados. Que los indicadores sean alcanzables es que sean realizables, es decir que estén acorde a los recursos y tiempo disponibles. Que sean realistas es que estén acorde al contexto en que se define. Por último, tienen que ser temporales, es decir que esté acotado en el tiempo, entonces debe haber una definición en un plazo dado en el que se va a completar.

Una ventaja que tienen los KPI es que se pueden personalizar, para las distintas áreas de la empresa: finanzas, ventas, logística, recursos humanos, etc. Con la información de los KPIs, la gestión podrá hacer diferentes cosas: tener en cuenta lo que dice el indicador para tomar decisiones, para controlar, señalar ciertas cosas o también aprender.

¿Cómo se relacionan los KPIs con los Cuadros de Mandos? Los *dashboards* contienen las métricas, los KPIs que se utilizan en conjunto con los OKR, y en las ExO esto permite medir este tipo de empresa ya sea como un todo, como equipos, como individuales. Es importante este atributo en las ExO debido a que se puede hacer un seguimiento constante de los *growth drivers* en tiempo real. En el mercado, existen distintas soluciones para los *dashboards*, entre las más conocidas están Power BI y Tableau. Hay principalmente tres distintos tipos de cuadros de mandos: operativos, tácticos y estratégicos. En el primer caso, la idea es monitorear las

operaciones, en el segundo caso se utiliza para medir el progreso en procesos y proyectos, mientras que, en el último tipo de tablero, son para ejecutar la estrategia.

Un aspecto importante que tienen los cuadros de mandos, es el hecho de que proporcionan información a tiempo real sobre cómo está progresando el negocio. Salim Ismail, en el capítulo 5 del libro, predice que los “planes quinquenales” por los que se rigen tradicionalmente las empresas, serán reemplazados por diferentes elementos. Uno de estos, son los *dashboards*, debido a la información actualizada minuto por minuto que les prevé, contrarrestando los efectos que tiene el contexto dinámico. Otro elemento que será útil para proyectar, son los planes operativos de hasta un año, que estarán plenamente conectados con los *dashboards*.

Experimentación

La Experimentación, se define como la implementación de la metodología de testar hipótesis y experimentar constantemente con riesgos controlados. Para entender mejor este concepto, hay que previamente embeber lo que sería una Lean Startup. En pocas palabras, este tipo de organizaciones buscan fallar rápido y con frecuencia, mientras eliminan lo que no sirve. Para poder evolucionar continuamente, es necesario experimentar. A su vez, como Ismail lo indica, la experimentación constante y la iteración de procesos son las únicas formas de reducir el riesgo, debido a que de esta manera se desarrolla el aprendizaje escalable, un concepto más reciente en el mundo del *management*. Mientras que antiguamente las corporaciones buscaban una eficiencia escalable, hoy en día se trata de encontrar el aprendizaje escalable. Este cambio se debe al contexto actual, donde hay un cambio constante y acelerado por distintas razones, incluyendo los avances tecnológicos y las tendencias de los consumidores.

El aprendizaje escalable existe en compañías donde se incentiva un ambiente para crear nuevo conocimiento, que no solamente es interno ya que se puede adquirir de relaciones externas a la empresa⁷. Este tipo de aprendizaje, busca aprender más

⁷ Hagel, J. & Seely Brown, J. (2017, junio 07). *Great Businesses Scale Their Learning, Not Just Their Operations*. Harvard Business Review. (Consultado el 22/08/2022).
<https://hbr.org/2017/06/great-businesses-scale-their-learning-not-just-their-operations>

acerca de sus clientes o usuarios, para poder adaptar los productos o servicios a sus necesidades, con el fin de poder aumentar el valor que se les está ofreciendo.

Hoy en día existe la noción que la tecnología está provocando la eliminación de empleados para ciertas tareas, pero en el aprendizaje escalable, la tecnología se aprovecha para aumentar las capacidades de las personas. Es decir, una vez que se automaticen tareas rutinarias, estos empleados van a poder agregar aún más valor a través de distintos enfoques que deberán explorar. Las instituciones con aprendizaje escalable tienen una orientación distinta con respecto a los empleados, ya que este tipo de organizaciones van a encontrar la forma de poder evolucionar y adaptarse a las necesidades de las personas que trabajan allí.

¿Por qué es importante el aprendizaje escalable? John Hagel III y John Seely Brown responde esto en su artículo *Great Businesses Scale Their Learning, Not Just Their Operations*, donde dicen que ayudaría a la compañía alcanzar un modelo de rendimientos crecientes, que implica que cuanto más cantidad de gente se una para aprender más rápido, mayor valor se estará creando.

Tradicionalmente el proceso de Nuevo Desarrollo de Producto (NDP), era un proceso lineal que requería gran cantidad de tiempo, pero al final no se terminaban amoldando a las necesidades del consumidor, por lo que incursionar el proceso de adaptación de producto terminaba siendo en vano. El problema de este enfoque es que el margen de tiempo entre la creación del producto y el feedback recibido por el mercado es muy grande, por lo tanto el proceso se torna ineficiente.

Es por esto mismo, que Ismail señala a la metodología de *Lean Startup* como la más adecuada para incentivar la experimentación: se lleva a cabo un experimento, que será el Producto Mínimo Viable (MVP) y luego la compañía concluirá a partir de los datos obtenidos cuantitativos y cualitativos obtenidos, acerca de las siguientes cuestiones: si cubrió las necesidades del cliente, como las cubría antes, los costos que enfrenta el cliente para resolver la necesidad, si el producto hay que adaptarlo y por último, si ya están preparados para escalar. De esta manera, en semanas o meses, se puede tener una idea de en qué dirección está yendo el producto. Sin embargo, la organización que desee experimentar, tendrá que también estar

dispuesta a fracasar. Tener en cuenta esto en el *roadmap* es importante, porque si no se le da lugar al fracaso, probablemente las innovaciones resultan ser incrementales, es decir que no van a ser nada muy disruptivas.

Se hace hincapié en que una empresa acepte el fracaso por dos cuestiones fundamentales: la primera ya mencionada, que esto incentiva un aprendizaje escalable e innovaciones radicales. La segunda es que la aceptación al fracaso, tiene un efecto positivo en la cultura corporativa, ya que esto promueve un ambiente más ameno donde los empleados no son culpados por dichos fracasos.

El fracaso, es de todas formas, algo más fácil de aceptar en empresas de servicios tecnológicos, por ejemplo, tales como softwares y aplicaciones, debido a que recuperarse de esto probablemente requiere menos esfuerzo y tiempo cuando no hay un ciclo de producción tan definido, como en por ejemplo la industria de consumo masivo. Es decir, una vez que la organización está en marcha, la iteración del producto ya no requiere tanta inversión como lo sería incorporar un nuevo panorama para que se produzca masivamente.

Autonomía

La cuarta y anteúltima herramienta que se observa a modo interno, es la autonomía, que se refiere a equipos multidisciplinarios que se autoorganizan y que operan con autoridad descentralizada. Esto impacta no solo en la estructura organizacional, sino también en la forma de contratar empleados. La autonomía, es necesaria para la “innovación sin permiso”, como lo describe Ismail.

En organizaciones donde hay autonomía, se motiva a los empleados para que traigan sus propias iniciativas, con el fin de poder innovar. Este concepto se materializa a través del tipo de equipo mencionado en el párrafo anterior, como también una disminución en la burocracia organizacional, ya que esta mentalidad de iniciativa y emprendimiento rechaza las estructuras jerárquicas clásicas. Esta necesidad, tiene también como causa a los clientes que son cada vez más hipercríticos y exigentes, que también tienen la posibilidad de quejarse en un instante a través de las redes y foros. Estos tipos de consumidores, van a poder satisfacerse con organizaciones que tienen empleados más proactivos.

Para poder trasladar la autonomía a los equipos de trabajo, se puede utilizar la holocracia, un sistema de gobernanza organizacional en la que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen a través de equipos fractales autoorganizativos en lugar de ser establecidos por la parte superior de la jerarquía. A diferencia del modelo organizacional tradicional, la holocracia trae mayor flexibilidad, los roles son más dinámicos, autoridad distribuida y más características que disminuyen la burocracia. De esta manera, Ismail señala que aumenta la agilidad, eficiencia, transparencia, innovación y responsabilidad dentro de la organización, debido a que los individuos son más propensos a tomar iniciativa.

La agilidad es de los aspectos más codiciados en esta era de los negocios, debido al entorno dinámico y cambio constante que hay actualmente. Por lo tanto, incrementar la autonomía también da lugar a que haya una toma de decisiones más rápida, permitiendo también un aprendizaje más rápido.

Social Technologies

Por último, nos encontramos con las *Social Technologies* cuya finalidad principal es aumentar las interacciones entre los empleados de diferentes jerarquías. Estas interacciones no solo hacen referencia a nivel laboral, sino que también a nivel personal y puede tener grandes beneficios. Las tecnologías sociales están tomando un rol cada vez más importante en las compañías, a medida que la digitalización del trabajo avanza, sobre todo en una era post-pandemia donde la virtualidad es la nueva normalidad.

Ismail indica que las tecnologías sociales, están compuestas por siete elementos claves: Objetos Sociales, Corrientes de actividad, Gestión de tareas, Compartir Archivos, Telepresencia, Mundos virtuales y Detección Emocional. Cuando esto se ejecuta correctamente, van a haber ventajas para la empresa como una mayor transparencia y conexión, y también una reducción de la latencia de la información de una organización. Es decir, que el tiempo de recepción hasta la implementación de estas ideas es casi cero. Estas herramientas, al ser colaborativas, implica que las organizaciones tengan la posibilidad de tener un control sobre los equipos, pero con menor "vigilancia" que antes, otorgándoles mayor autonomía. Esta es la manera de

que la empresa pueda existir a tiempo real. A su vez, es una manera de poder mantener a quienes sean parte de la organización, conectado al PTM.

Los objetos sociales, se refieren a por ejemplo gestionar las relaciones entre empleados, donde se vuelven partícipes las tecnologías sociales y entender qué finalidad se les da.. Otra función que se puede mencionar es que facilitan precios e información de inventarios entre los empleados. Es decir, los objetos pueden ser muy variados, pero siempre tienen el mismo medio, ya que se utilizan este tipo de plataformas.

Las corrientes de actividad, son la manera en la que esta información se transmite a toda la organización, y que cualquiera que forme parte se puede suscribir. Existen varias tecnologías sociales para el desarrollo de las relaciones laborales, como por ejemplo Slack y Microsoft Teams. Estas son comúnmente utilizadas por diferentes empresas, sean pequeñas, medianas o mega corporaciones. A su vez, y más común en empresas que sean del rubro tecnológico, algunas deciden desarrollar sus propias redes sociales para empleados, como por ejemplo la empresa de e-commerce asiática Shopee que desarrolló su propio chat, Seataalk.

En cuanto a la gestión de tareas, es algo que siempre existió. Tradicionalmente, se utilizaban listas de tareas pendientes, pero hoy en día, este elemento se fue adaptando de distintas maneras. Por ejemplo, las plataformas como Monday, Trello, o Cor pueden ser de utilidad para poder gestionar tareas dentro de un proyecto.

En relación a la compartición de archivos, tienen un rol clave lo que hoy en día se conoce como *SaaS (Software as a Service)*. Tener un proveedor de servicios de nube, como lo son Google Drive, Dropbox o Onedrive, es una forma de facilitar que la información sea compartida a toda la organización, y que además, se pueda actualizar en tiempo real. Esto es algo clave para los *startups* ya que, en cuanto a esto, están en el mismo punto de partida que las grandes corporaciones, considerando que estas últimas mantienen grandes costos con las operaciones de IT internas. Dicho en otras palabras, no importa el estadio en que se encuentre la empresa, la posibilidad de tener información fluyendo constantemente hacia todos los empleados, es posible a un costo muy bajo (o que al menos, lo vale, por las

ventajas que eso trae). Como se mencionó al principio de este capítulo, uno de los tres riesgos asociados con las *startups* es la tecnología. Este tipo de servicios son muy útiles para mitigar dicho riesgo, y a un costo más bajo de lo que tradicionalmente las empresas acostumbraban a pagar.

Cuando Ismail menciona la telepresencia, todavía no se tenía en cuenta un factor importante que fue la pandemia del COVID-19. Hoy en día, es impensable que una compañía no tenga telepresencia, es decir, que no utilice plataformas como Zoom, Google Meets, Skype, Microsoft Teams y muchas más, para poder realizar videoconferencias. Dejando de lado la pandemia, la telepresencia es lo que habilita el *Home Office* o trabajo remoto. Esto también es importante para la gestión de los empleados, debido a que estudios muestran que el trabajo híbrido (algunos días presencial en la oficina y otros días remoto), son más felices y productivos que los empleados que trabajan 100% presencial⁸.

El último elemento clave, es la detección emocional. Esto sería básicamente la utilización de sensores en los equipos para crear Empleados Cuantificados y una Plantilla Cuantificada. Esto es algo que quizás hoy en día no está tan presente, pero en el corto plazo, la idea sería que los empleados puedan obtener cualquier tipo de métricas acerca de ellos y su trabajo para poder evitar la enfermedad y mejorar su rendimiento.

Las tecnologías sociales son un aspecto clave para poder desarrollar la comunidad internamente desde la organización, ya que estas proporcionan mayor transparencia y más “intimidad” entre los empleados, lo que permitirá un mayor desarrollo de los vínculos.

2.2 Lean Startup

Las *startups* se diferencian de las compañías ya establecidas no solo por el tiempo de vida, sino también por su modo de funcionamiento. Mientras que una *startup* tiene como objetivo conocer, comprender, desarrollar y construir un modelo o plan

⁸ Robinson, B., PhD. (2022, 4 febrero). 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work. Forbes. (Consultado el 23/08/22). <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/?sh=4f6d31f759b2>

de negocios, una empresa ya establecida tiene como objetivo ejecutar el modelo de negocio. Por lo tanto, el *management* de un tipo de empresa, va a ser completamente distinto al *management* de la otra.

Hay que comprender que si una *startup*, liderada por un *entrepreneur*, trata de implementar el *management* tradicional es muy probable que falle. Esto no implica que ciertas herramientas del *management* tradicional no se utilicen ante esta visión, sino que la forma de ejecución son diferentes. Con la metodología *Lean Startup*, el emprendedor en vez de enfocarse en un plan de negocios, debe enfocarse en un modelo de negocios. La diferencia entre estos dos, comienza con que el *business plan* es mucho más detallado ya que suele contener una sección de proyecciones financieras, mientras que el *business model* es más conciso y contiene flujos de ingreso. De todas formas, para poder armar el flujo de ingreso lo más probable es que el emprendedor se apoye en esquemas de pricing y budgeting tradicionales. Para tener una mayor introspección de NotCo, es importante profundizar en cómo los emprendedores y fundadores del siglo XXI se manejan a la hora de hacer negocios.

El concepto *Lean* propone utilizar como unidad de medición para el progreso, el “*validated learning*”. Se basa en realizar hipótesis sobre el mundo y diseñar experimentos para testarlos. Luego se debe analizar la información y ver sobre las posibilidades presente y futuras del negocio, esto nos sirve para no caer en el fracaso. El objetivo es eliminar lo que no sirve y utiliza recursos en vano. El medio por el cual esto es viable, es que los emprendedores deben poder probar las predicciones que hagan.

El modelo de *Lean startup* es el modelo que eligen la mayoría de los emprendedores para manejar sus negocios. Este fue un concepto popularizado por Eric Ries, autor del libro *The Lean Startup: how constant innovation creates radically successful businesses*.

El concepto *Lean Startup* está basado en lo que es el modelo de *Lean Manufacturing* de Toyota, que altera radicalmente la forma de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción. Entre los principios del pensamiento *Lean* se

encuentran el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción *just-in-time* y el control de inventarios, la “aceleración del tiempo del ciclo”. El propósito es poder diferenciar las actividades que crean valor y el derroche, para así poder incorporar una mayor calidad en los productos.

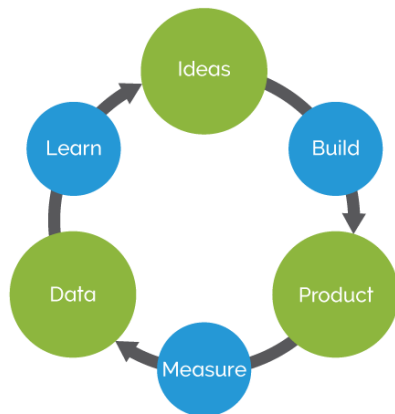
El concepto de *Lean Startup* se basa en adaptar estos conceptos al mundo del emprendedurismo. Se propone entonces que los emprendedores juzguen su progreso utilizando como unidad de medida el “conocimiento validado”. Esto es lo que permitirá que se puedan identificar y eliminar aquellas fuentes de derroche, que son las que perjudican la actividad del emprendedor. De esta manera, se podrá impulsar “el motor de crecimiento”, que todos las *startups* deberían tener: cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing es un intento de mejorar este motor de crecimiento.

Eric Ries señala un punto acerca de las *startups* en general, que es el simple hecho de que tienen una gran incertidumbre. Para hacer frente a esto, él propone el siguiente proceso de dirección, que es el circuito de *feedback* de información: crear, medir y aprender. Ries considera que este es un método rápido para que el emprendedor analice si es necesario hacer un giro drástico (pivote) o mantenerse con la trayectoria actual del emprendimiento.

En comparación al método más tradicional, lo que el *Lean startup* propone es conseguir un aprendizaje escalable. En el pasado, se utilizaba el NDP, el Nuevo Desarrollo de Producto, un mecanismo lineal que está compuesto por los siguientes pasos::

1. Generación de la idea
2. Filtrado de la idea
3. Desarrollo del concepto y prueba
4. Análisis del negocio
5. Análisis del mercado y test beta
6. Implementación técnica
7. Comercialización
8. Precio del nuevo producto

El objetivo del *Lean startup* es evitar estos pasos: se construye a partir de una idea, luego se mide el desempeño del proyecto y por último se aprende.



Fuente: Matarranz, A. (2018). *¿Tiene futuro Lean Startup? (1)*. Conversis Consulting.

El primer paso es materializar una idea, es decir, se saca un prototipo o lo que también se conoce como el producto mínimo viable (MVP en inglés) para tener una idea de cómo el mercado reacciona con respecto a su lanzamiento.

Una vez que se tiene el MVP, lo ideal sería aplicar ciertas métricas desde factores internos (por ejemplo, recursos de la empresa) como también factores externos (reacciones de los consumidores) para darse una idea del éxito de este proyecto.

Con esta data recogida durante el proceso entero, la compañía va a poder diseñar el producto final. Teniendo en cuenta particularmente la reacción del mercado, se puede diseñar un producto más acorde y de esta forma, reduciendo la cantidad de recursos y tiempos perdidos.

El *Lean Startup* es entonces un método utilizado para introducir al mercado un producto o compañía, con un enfoque vinculado al consumidor donde la presunción es que un *entrepreneur* debe estar constantemente creando, midiendo y validando. Esto es lo que les proporcionará el aprendizaje validado, que permite entender que es lo que los consumidores quieren realmente y así poder llevar a cabo un negocio sostenible. Para esto, va a ser muy necesario que los emprendedores estén

experimentando constantemente, para poder recolectar la mayor cantidad de información,



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 3

THE NOT COMPANY

3. 1 Historia de la empresa

The Not Company fue fundada en el año 2015 por Karim Pichara, Pablo Zamora y Matías Muchnik⁹. Es de origen chileno, y hoy en día es considerada como la empresa de Chile con mayor capital externo. Pichara y Zamora desarrollaron la biotecnología y el sistema “Giuseppe” dentro de la empresa, mientras que Muchnik es el CEO.

Previo a empezar con The Not Company, Muchnik había embarcado en ciertos proyectos del rubro alimenticio; la más importante fue Eggless cuyo propósito era producir mayonesa a base de soja. Esto es interesante por dos motivos principales. El primero, es que Muchnik menciona al desarrollo de Eggless diciendo que: “Le pagamos a una empresa de Investigación y Desarrollo para que hiciera un producto para nosotros, ahí me di cuenta del real problema de la industria”¹⁰, y este tipo de externalización de trabajo y aprendizaje es algo que claramente fue importado hacia NotCo. En segundo lugar, Muchnik dice que con Eggless se dio cuenta que la industria alimenticia estaba atrasada en cuanto a tecnología, por lo tanto, quería “una compañía de base científica”. De esta forma se le dio origen a la empresa, y su aspecto diferenciador es Giuseppe: la máquina de inteligencia artificial.

En cuanto a los socios restantes, Pablo Zamora es experto en genética de plantas, bioquímico y realizó un doctorado en Biotecnología. Su rol en la empresa se basó como Chief Science Officer, hasta que cedió y el puesto en el año 2020, y ahora solo se desempeña como Senior Scientific Advisor¹¹.

⁹ NotCo. *NotCo Squad Conocenos!* <https://notco.com/ar/notco-squad>

¹⁰ Tapia, M. J. (2021, 1 agosto). *La historia y el modelo de NotCo, según Matías Muchnick*. La Tercera. (Consultado el 30/08/2022). <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-gobierno-de-notco/G7FIXJYM3NCK3B5WKGPNT254Y/>

¹¹ Ovalle, I. (2020, 27 septiembre). *El cofundador de NotCo, Pablo Zamora habla de su salida de la exitosa startup*. Diario Financiero. (Consultado el 25/08/22). <https://www.df.cl/df-mas/punto-de-partida/el-cofundador-de-notco-pablo-zamora-habla-de-su-salida-de-la-exitosa>

El tercer cofundador, Karim Pichara, es conocido en NotCo como el “papá de Giuseppe”. la herramienta estrella de NotCo, cuyo algoritmo es el que permite el desarrollo de los productos que comercializan. Hoy en día, es el Chief Technology Officer,

3.2 Operaciones

Hoy en día NotCo posee cinco unidades de negocios. El primer producto que lanzó la marca fue la NotMayo, que hoy en día tiene una variedad de cinco gustos distintos: Original, Light, Spicy, Garlic y Olive. Luego, está la NotMilk que puede ser original, baja en grasas o de chocolate. El NotIcecream comenzó con helados en potes de 330 gramos y luego se empezaron a comercializar también en forma de paletas y tabletas. Por último, en lo que compete a las hamburguesas, se divide en dos unidades de negocio: NotBurger y NotChicken (que también incluye nuggets). La empresa no fue abasteciendo el mercado con mucha variedad de productos de una sola unidad de negocio, sino que fue primero lanzando una mayonesa, un helado, una leche y una hamburguesa. Luego, fue empezando a diversificar los gustos y sabores una vez que tuvo aceptación del mercado.

The Not Company busca vender productos *plant-based* a un precio accesible. Muchnik, comenzó este proyecto como una forma de revolucionar la industria alimenticia. Es decir, en una industria que usualmente es responsable de generar un impacto negativo en el medioambiente, lo que él buscaba era poder proveer al mercado una posibilidad de consumo que no sea nociva. Este tema se profundizará más cuando se habla del propósito de la empresa.

The Not Company es una empresa que hoy en día opera en distintos países: Chile, Argentina, Brasil, Colombia, México, Estados Unidos y Canadá. En todos los países aplica un modelo de negocios donde se terceriza la producción, es decir que no operan con fábricas ni maquinarias propias. Estos terceros se los llaman *copackers* y se manejan de la siguiente manera: se utilizan las instalaciones para producir pero todo bajo instrucción de empleados de NotCo, es decir, que la materia prima,

pruebas industriales, receta, y más, está siempre bajo supervisión del equipo de Operaciones & Calidad.

En Argentina, desde sus comienzos, se estuvo trabajando con distintas compañías que elaboran los productos para NotCo. Los primeros dos copackers en Argentina fueron TAU Delta¹² y Good Food¹³, para producir la NotMayo. Estas compañías tienen sus propias marcas que lanzan al mercado, pero a su vez, le alquilan las fábricas a NotCo para que puedan realizar su propia producción.

3.2.1 Giuseppe

Esta empresa tiene una adaptación de sus tecnologías a la actualidad, particularmente por el sistema conocido como Giuseppe. Este es un programa de inteligencia artificial desarrollado por el equipo de NotCo que tiene una base de datos con una gran cantidad de variedad acerca de los tipos de plantas con sus características. Giuseppe recibe como *input* el producto deseado por ejemplo, una hamburguesa. A partir de esta entrada, la máquina analiza la estructura molecular de los alimentos y descubre estructuras similares basadas en combinaciones de ingredientes veganos, que es el *output* que entrega. La fórmula entregada como *output* se termina de elaborar en el laboratorio.

Al funcionar con algoritmos basados en *machine learning*, y también con una mejora constante de los inputs, se va afinando y mejorando cada vez más la fórmula con sus ingredientes en función de los diferentes inputs. Para tener un mejor resultado, es importante alimentar esta base de datos constantemente, ya que esto permite una mejora continua.

Para explicar cómo funciona Giuseppe de forma más detallada, desde NotCo lo explican como un algoritmo con la habilidad de encontrar combinaciones infinitas de plantas para replicar productos animales y que sean aún más sabrosos y sustentables. Entonces, para poder elaborar estos productos, en la empresa crearon inicialmente un algoritmo en una sola computadora, que fue evolucionando hasta

¹²Tau Delta. (Consultado el 19/08/22). <https://www.taudelta.com.ar/>

¹³Good Food. (Consultado el 19/08/22). <https://www.goodfood.com.ar/productos-aderezos.php>

convertirse en la Plataforma Giuseppe siendo este un sistema de inteligencia artificial para que sea utilizado por los equipos de *Research & Development* y de *AI Research Chefs*. Esta plataforma se divide en cuatro pilares fundamentales: Biagio, Discovery, Toolbox y Flora.

Giuseppe Biagio, un sistema interactivo utilizado por el equipo *AI Research Chefs*, permite explorar fórmulas sin derivados de animales, a partir de un *Generative Neural Network*, o en español las redes generativas antagónicas. Esto es básicamente un modelo de *machine learning* donde las redes neuronales se encuentran compitiendo entre ellas para llegar a predicciones mejores. Los chefs les dan retroalimentación sensorial a Biagio, para que el algoritmo pueda estar constantemente aprendiendo cosas nuevas. Dentro de este pilar de Giuseppe, nos encontramos con un algoritmo patentado como *Latent Space Formula Generator*¹⁴ cuyo objetivo es proveer de fórmulas plant based a través de recibir un *target* animal. Esta es una herramienta útil debido a que permite traer de infinitas fórmulas sugeridas, a soluciones que se pueden tratar en la cocina experimental (ver Anexo E). De hecho, la NotMilk se desarrolla con una de las sugerencias, siendo esta la combinación de repollo y piña.

En lo que respecta a Giuseppe Discovery, contiene información detallada de miles de ingredientes industriales que sean *plant-based* y también de productos animales. Esta información, que puede ser desde lo nutricional, lo composicional, o funcional, es lo que luego permite comprender cuales son los mejores ingredientes para una mayor escalabilidad del producto. Con estos datos, además se puede construir algoritmos para complementar cada etapa del desarrollo del producto (ver Anexo F).

Discovery tiene un motor de recomendaciones para que puedan identificar qué ingrediente es el adecuado para una función determinada, como por ejemplo que tenga espuma. Este “algoritmo de recomendación” se apalanca del método patentado que tiene la compañía *Protein Secondary Structure Prediction*¹⁵, donde se identifican las estructuras de proteínas a través de espectroscopía de infrarrojos.

¹⁴ Patel, A., Korsunsky, O.P., Pichara, K., Navon, Y. & Hausman, R. (2020, 8 julio). *Latent space method of generating food formulas*. (Consultado el 18/08/22). <https://patents.google.com/patent/US10915818B1>

¹⁵ O'Hara, N., Yusuf, A., Berning, J.C., Villanueva, F., Contreras, R., Nun, I., Patel, A. & Pichara, K. (2020, 5 noviembre). *Protein secondary structure prediction*. (Consultado el 19/08/2022). <https://patents.google.com/patent/US10962473B1>

Esta información es compartida a través de todos los empleados de NotCo en el mundo, que trabajan en centros de desarrollo. Por lo tanto, esto sirve ya que cualquier ingrediente considerado para la fórmula del desarrollo de un producto es minuciosamente analizado por el equipo y luego, se actualiza la plataforma de Giuseppe.

El tercer componente de la plataforma Giuseppe es el Toolbox, el que permite desarrollar prototipos cuyas características sean similares a nivel textura y funcionalidad de los productos animales. Toolbox utiliza inteligencia artificial para poder optimizar las propiedades de la formulación, que tradicionalmente los humanos lo hacían con prueba y error, por lo tanto de esta manera se reducen la cantidad de pruebas de laboratorio necesarias, resultando en un desarrollo de producto más eficiente. De hecho, para comprobar esto, en NotCo utilizaron al Toolbox para ver si podía encontrar una fórmula de leche a base de plantas que logrará maximizar su “capacidad espumante”. Este algoritmo comienza sin tener información sobre cómo los ingredientes pueden generar espuma, comienza a hacer pruebas con combinaciones, y a través de feedback llega a optimizar esta fórmula.

El último componente de Giuseppe es Flora, cuya función es entender el mapeo del compuesto de los aromas en lo que es animales y también plantas. A este sistema le ingresan miles de moléculas para que de su recomendación acerca de cómo se pueden combinar en función de imitar el sabor de los productos. Esto se realiza a través de los aceites y esencias de las plantas, que ayuda a identificar cuáles se pueden utilizar para el desarrollo de sabores complejos. Este proceso es impulsado por los científicos que prueban sugerencias interesantes a partir de los algoritmos centrales. Un ejemplo mencionado en la página de inteligencia artificial de NotCo, fue el proceso para encontrar el sabor de NotChicken, donde Flora identificó aceites y extractos de tomates, frutillas y duraznos que colaboraron para encontrar el sabor a pollo.

3.3 Industria

La industria a la que pertenece NotCo se puede pensar de forma muy específica como aquella de consumo masivo (a nivel alimenticio), de industria *plant based* y la “foodtech”. Esta última se compone de empresas del rubro alimenticio que a su vez involucra proyectos que utilizan tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), Big Data e Inteligencia Artificial (IA), entre otras.¹⁶ En este trabajo se analizará la industria por el lado de los productos *plant based*. Para tener un panorama general, con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se puede concluir el grado de rivalidad que hay. Las Cinco Fuerzas de Porter son un modelo estratégico que nos permite analizar cierta industria, un esquema popular en el mundo de los negocios que fue tomado de la obra de Michael E. Porter, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Este análisis se basa en distintos factores, para poder determinar el nivel de competitividad que hay en la industria.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Fuente: *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Porter, M.E. Harvard Business Review.

El primer factor a tener en cuenta es la “amenaza de nuevos entrantes”. Michael E. Porter, indica en su trabajo que los nuevos entrantes a una industria traen nueva capacidad y deseo para poder ganar una cuota de mercado, poniendo presión en los precios, costos y en la inversión necesaria para competir. La industria de la alimentación plantbased parece ser bastante atractiva ya que está constantemente en crecimiento a nivel global. Esto se ve demostrado en la aparición de nuevas

¹⁶Foodtech. Startupeable. (Consultado el 09/08/2022). <https://startupeable.com/glosario/foodtech/>

empresas que producen exclusivamente este tipo de productos, como por ejemplo Beyond Meat (EE.UU)¹⁷ con sus sustitutos de carne, Heura Foods (España)¹⁸ que lanzó chorizos y nuggets, como también Haulani (Argentina)¹⁹ con sus helados veganos. Estos son algunos de la inmensa cantidad de actores que se insertaron en la industria para producir estos productos análogos.

A su vez, es necesario señalar que es un rubro atractivo ya que hay corporaciones ya establecidas en el mercado que empezaron a desarrollar también líneas de producto veganas: Danone lanzó en México la marca Silk²⁰ que comercializa leche vegetal y hasta llegó a desembarcar en Argentina, Nestlé puso en marcha la marca Essentia²¹ con los chocolates veganos y a su vez, le dio un giro de tuerca al reconocido chocolate KitKat lanzando una versión vegana desde Inglaterra. Esto muestra que la amenaza de los nuevos entrantes es entonces bastante alta y se está propagando en todo el mundo, debido a la atracción que tiene este rubro y a cuyas barreras de entrada pueden ser de nivel medio debido a que quizás en el primer momento no requiere mucho capital de entrada, pero luego para poder tener una mayor escalabilidad, se requieren mayor inversiones. Particularmente en el caso de NotCo, sí requirió capital de entrada alto debido al querer diferenciarse con la tecnología, con lo cual tener una máquina de inteligencia artificial como Giuseppe sí podría ser una barrera de entrada. Por otro lado, producir y comercializar estos productos plant based, teniendo en cuenta que hay muchos competidores, probablemente se considere como una barrera por el awareness de marca, ya que requiere un gran trabajo hacerse conocer y posicionarse en el mercado.

Un segundo factor que se debe analizar es el poder de negociación que tienen los proveedores. Es evidente que un proveedor con más poder, va a tener precios más altos. En el caso de NotCo hay dos proveedores fundamentales: los primeros, son aquellos que proveen la materia prima, y después están los Copackers, es decir, la terciarización de la producción. Sabiendo que NotCo compite no por precios sino por

¹⁷Beyond Meat. (Consultado el 19/08/22). <https://www.beyondmeat.com/en-US/>

¹⁸Heura Foods. (Consultado el 19/08/22). <https://heurafoods.com/>

¹⁹Haulani. (Consultado el 19/08/22). <https://haulani.com.ar/>

²⁰Danone Silk (Consultado el 19/08/22). <https://grupodanone.com.mx/marcas/silk-portafolio/>

²¹Nestlé presenta Nestlé Essentia: su primer chocolate orgánico con solo dos ingredientes y apto vegano. (2021, 23 junio). Nestlé. (Consultado el 20/08/2022).

<https://www.nestle.com.ar/noticias/gacetillas-de-prensa/nestle-presenta-essentia-primer-chocolate-organico>

calidad, el poder que tengan los proveedores va a ser relativamente alto. NotCo produce los productos con una calidad determinada con lo cual, el costo de cambiarse de proveedor es algo bastante alto ya que tiene que llegar a los estándares que busca la empresa, y no en todos los casos es posible. De hecho, NotCo mantiene como proveedores de packaging a Cartocor, del grupo de Arcor, quienes recientemente decidieron integrarse verticalmente con ellos. Si bien Arcor compite con NotCo, al ser una corporación de consumo masivo con también productos veganos, la vertical que compite con los productos de NotCo no es la de mayor relevancia dentro de la empresa. Lo que es importante señalar aquí, es las posibilidades que hay en esta industria de integrarse verticalmente, y por hechos recientes pareciera ser que es algo posible.

Como contracara del poder de los proveedores, tenemos el poder de negociación de los clientes. En este caso, el consumidor captura mayor valor a su favor, pudiendo comprar a menores precios. Este factor lo podemos analizar de dos formas: desde el distribuidor (por ejemplo: cadenas de supermercados) y el consumidor final. En el primer caso, su poder de negociación es bastante alto debido a las condiciones que pueden imponer en las transacciones. Por lo menos, en Argentina, cadenas grandes como Cencosud, Carrefour y Coto, establecen acuerdos comerciales donde NotCo soportaba descuentos, costos de logística, mercadería vencida y más. Son de los clientes más importantes para NotCo no solo por el volumen de dinero que implica, sino también la posibilidad de hacerse conocer. Desde este punto de vista, los distribuidores van a tener un gran poder de negociación ya que, sin ellos, el producto no llega a los consumidores finales.

Al hablar de los consumidores finales, ellos no tienen tanto poder de negociación por el hecho de que en muchos mercados, NotCo es la única marca con productos plant based que reemplazan otros.. En Argentina, por ejemplo, son las únicas hamburguesas análogas, es decir que tengan apariencia de carne pero no sean de verdad. Por lo tanto, muchos restaurantes, cadenas de cervecerías, locales de comida rápida, están adoptando a NotCo como la hamburguesa como opción vegana. Es en este tipo de productos, que se puede notar que los consumidores veganos y vegetarianos están más limitados a elección. Si bien, por ejemplo en

cuanto a helados y leches hay rivales presentes, pareciera que hay una fidelización hacia la marca.

Luego nos encontramos con la amenaza de los sustitutos: en esta variable, observamos a productos que cumplan con la misma función o que sea similar al producto planteado de esta industria. Los sustitutos principales dependen particularmente del producto del que se habla. Por ejemplo, en cuanto a hamburguesas NotCo, el sustituto podría ser las hamburguesas de lentejas. En relación a los helados, los sustitutos serían yogures y gelatinas veganas. En el caso de la NotMilk, las leches tradicionales veganas cumplen la función como la leche de coco, almendras y soja. En este producto particularmente es el que tiene mayores sustitutos cercanos debido a la similitud de la función, y también por el hecho de que hay mayor oferta que comparten canales de distribuidores. Por ejemplo, la leche de soja de Ades o la leche de almendras de Silk también se consiguen en todas las cadenas de supermercado, mientras que quizás en el caso de las hamburguesas, se consiguen particularmente en dietéticas. El último producto de NotCo que falta mencionar son la variedad de aderezos NotMayo, los sustitutos más directos serían los tradicionales como el ketchup y la mostaza.

Por último, todos los factores mencionados anteriormente, se condensan en la rivalidad entre competidores existentes. Debido a que es una industria que hoy en día se considera altamente atractiva, y la cantidad de jugadores que posee, es un indicio para pensar que la rivalidad es alta debido a las tendencias de los consumidores actuales. Dependiendo del producto, hay distinta rivalidad. En el caso de la leche y los helados son productos que se están empezando a comercializar cada vez más de manera vegana, mientras que quizás las hamburguesas todavía no están tan popularizadas en cuanto a “producto análogo” (es decir, existen hamburguesas veganas de lentejas, pero no que sean competencia directa). A su vez, es una industria que está constantemente en crecimiento por las tendencias que hay hoy en día, por lo tanto, las empresas que ya son partícipes se ven obligados a cambiar constantemente sus estrategias, lo cual esto intensifica la competencia ya que es menos predecible.

3.4 Marca y posicionamiento

La marca de NotCo está asociada directamente con la inteligencia artificial. La inteligencia artificial es algo muy revolucionario hoy en día, por las soluciones y ventajas que trae. A su vez, no es casualidad que NotCo también sea parte de esta revolución alimenticia que se jacta hacer. Esta es una revolución por dos motivos en particular, el primero siendo una compañía que da la posibilidad de extender el abanico de productos que tradicionalmente no son veganos, a algo plant based. La segunda razón es que es una empresa que combina tecnología avanzada con la elaboración de alimentos, convirtiéndose en una empresa perteneciente a la industria *foodtech*.

Si bien se podría asumir que el principal consumidor de estos productos es una persona de dieta vegana o vegetariana, el objetivo de la marca es captar consumidores más masivos. Desde NotCo, esto lo señalan con la misión: “Estamos aquí para hacer que los productos en base a plantas sean accesibles para todos, en cualquier lugar”²². Es por esto mismo que a la empresa se la reconoce como disruptiva, debido a que buscan “normalizar” estos productos a bases de plantas, que normalmente tienen ciertas características como tener precios altos, y a su vez, estar presentes en nichos de mercados más pequeños. Esta segunda característica, se da por el hecho de que originalmente, estos tipos de productos no se solían encontrar como para consumo masivo. No era tan probable encontrarlos en el supermercado, pero sí quizás en mercados más pequeños como dietéticas. A su vez, la filosofía de la empresa, como lo describe uno de los fundadores Pablo Zamora, es “lograr educar a la población a la hora e influir a la hora de qué producto comprar si están comprometidos con el medioambiente”.

The Not Company tiene entonces un posicionamiento de marca que se trata de asociar con la masividad. Este concepto lo relacionamos no sólo con la “facilidad” de poder consumir productos que no sean de origen animal en todos lados, sino con el hecho de que tampoco apunta a un nivel socioeconómico (NSE) en particular. Es

²² NotCo. (Consultado el 09/08/22). <https://notco.com/cl/sobre-nosotros>

decir, así como hay menús de NotCo en restaurantes que suelen apuntar a un NSE más alto, es decir quizás desde un C2 para arriba, también está presente en cadenas de comida rápida cuyo objetivo de NSE es más bajo, como Mostaza y hasta en la sección de comidas de las estaciones de servicio YPF. Otro ejemplo de esto, es en la variedad de cadenas de supermercados que hay: así como se encuentran en las cadenas pertenecientes al grupo Cencosud, Jumbo y Disco, cuyo *target* son niveles socioeconómicos altos, también se pueden encontrar en los mercados Día. Mismo lo comunicó Matías Muchnick: “apuntamos a consumidores masivos, no sólo a conquistar a veganos o vegetarianos. El proyecto apunta a reducir la contaminación y elaborar alimentos para el consumidor masivo”.

Entonces, ¿cuál es el propósito de NotCo? ¿Cuál es su razón de ser? Sería reinventar la industria alimentaria, cambiar la mentalidad del mercado masivo y construir un mundo mejor. Para esta “reinención” se busca propagar un consumo cada vez más consciente y sustentable. No buscan cambiar la comida que la gente consume, sino cambiar la forma en la que se hace. Este propósito lo comunican constantemente a través de distintos canales, principalmente Instagram, que en la actualidad tienen alrededor de 200 mil seguidores (sólo de la cuenta de Argentina). En el Anexo A se pueden encontrar dos instancias donde se comunica el propósito de la marca, en Instagram y la página web.

Por lo tanto, el *purpose* de NotCo tiene un enfoque que se muestra por un lado la sustentabilidad, y por el otro lado, se muestra la revolución. No es casualidad que esta marca sea percibida como innovadora, líder de una revolución. Esto también tiene mucho que ver con el hecho de que la compañía es muy transparente en cuanto a la tecnología utilizada, que culmina en su principal herramienta diferenciadora, Giuseppe. En distintos medios, el desembarco de NotCo en Argentina demostró que esta es una marca cuya recepción en el mercado es positiva, y que está muy asociada instantáneamente con la tecnología. Por ejemplo, en el diario El Cronista, NotCo es nombrada como “la firma que produce ‘alimentos

inteligentes”²³. También, BBC apoda a NotCo como “la empresa chilena que produce ‘comida algorítmica ’”²⁴.

3.5. Estructura Organizacional y NotCo Squad

En NotCo Argentina hay seis equipos que reportan al *Country Manager*. Estos equipos son: Finance & Administration, Marketing, Human Resources, Operations, Sales y Research & Development.

NotCo tiene una estructura organizacional que se la puede considerar como horizontal, pero que de todas formas sigue teniendo un tinte “vertical” debido a la cantidad de etapas que tiene. Este es un ejemplo extraído del organigrama de NotCo a noviembre de 2021. Siendo una empresa de consumo masivo, el área de operaciones es crítica. Por lo tanto, para la cantidad de empleados que tiene y su importancia, que no supere más de las tres capas ayuda a que la información fluya rápidamente y que se tomen las decisiones de manera más ágil. En un equipo, desde ya hay distintos tipos de *seniorities*: en el ápex están los managers y luego los seguirán los team leaders, distintos analistas, y pasantes (ver Anexo G).

NotCo tiene una marca empleadora que pisa cada vez más fuerte, inculcando una cultura de emprendedores dentro de la empresa. El plantel de empleados de la empresa, la NotCo Squad, recibe una atención por el hecho de que se señale que en NotCo “todxs somos founders y emprendedores” y que “emprendemos innovando”²⁵. Se intenta crear una comunidad interna de la organización: “Un Squad que entrega resultados a partir de un propósito colectivo de transformación del mundo” para poder diferenciarse de otras marcas empleadoras, donde se utiliza el propósito de la marca. A su vez, NotCo invita a potenciales candidatos a formar parte de la empresa a través de un tono de humildad, que dicen que no son la empresa ni la cultura perfecta, pero sí la correcta.

²³Rebón, N. (2019, agosto 23). *Desembarca en la Argentina The Not Company, firma que produce «alimentos inteligentes»*. El Cronista. (Consultado el 08/08/2022) <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Desembarca-en-la-Argentina-The-Not-Company-firma-que-produce-alimentos-inteligentes-20190823-0002.html>

²⁴Barría, C. (2019, 5 septiembre). *NotCo, la empresa chilena que produce «comida algorítmica» (y en la que invirtió Jeff Bezos)*. BBC News Mundo (Consultado el 17/08/22). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49500163>

²⁵NotCo (Consultado el 27/08/22). <https://notco.com/ar/sobre/notco-squad>

La empresa decide contratar de manera tercerizada ciertas funciones, como en lo que respecta al equipo de IT y también ciertas funciones operativas en cuanto a la contabilidad de la empresa. En Estados Unidos, es interesante señalar apenas desembarcó en el país, contrataron a Crisp²⁶, una empresa que conecta y analiza la data en lo que es la cadena de suministro de las empresas para proveer un mayor entendimiento de la situación actual de la empresa que lo contrató. En lo que respecta a NotCo, la solución que le proveyeron fue para el planeamiento comercial de EE.UU., que les permite ver que SKUs (productos) y regiones tuvieron una mejor performance, faltantes de stock, y muchas cosas más. Esta información, luego es lo que alimenta a los *dashboards* que la empresa tiene, para tener una mejor visualización de los datos.

Las oficinas de la empresa en Argentina se sitúan en Vicente López, Buenos Aires. Al desembarcar en el país, el espacio físico para ir a trabajar había sido en los espacios de co-work de WeWork. Luego, en el año 2021, debido al aumento de cantidad de empleados en el país, alquilaron por la misma zona una oficina donde la ambientaron a su elección.



Universidad de
San Andrés

²⁶ Crisp. *NotCo is milking their data for all it's worth.* (Consultado el 27/08/22). <https://www.gocrisp.com/case-studies/notco>

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL CASO

Para comenzar a analizar la clave de éxito de NotCo, cabe destacar lo que Matías Muchnik, CEO y co-founder, contó en una entrevista para este trabajo (ver Anexo H). En su postura, las tres claves de éxito fueron mantener siempre una visión global, tener una incansable obsesión por la ejecución, y tener un equipo brutalmente bueno.

El concepto primordial previamente señalado para las organizaciones exponenciales, era que tuvieran un propósito de transformación masiva. Las organizaciones que mayor provecho le sacan al PTM, son las *first movers*, hasta el punto que se convierte una ventaja competitiva. Esto fue lo que hizo NotCo, porque al haber sido pioneros particularmente en LATAM, sentaron las bases en querer fomentar una revolución en la industria de los alimentos. Su PTM es efectivamente revolucionar la industria alimenticia. Peter Diamandis, un empresario reconocido señaló durante una entrevista con *The Hustle*²⁷ que “los mayores problemas del mundo son también los mayores mercados del mundo”, y esto es algo que aplica de manera adecuada para la empresa analizada, ya que NotCo no trata de cubrir solo una necesidad, sino de resolver un problema global en cuanto al medio ambiente.

Ismail señala que, en los inicios de un startup, es más fácil unirse a una comunidad ya existente que comparta su PTM hasta obtener una base “propia”. Esto fue lo que hicieron en el primer año que desembarcó en Argentina: se realizó una unión con Martha²⁸, una marca de indumentaria cuyos insumos son descartes textiles y plásticos reciclados, entre otras cosas. En esta oportunidad, se lanzaron una serie de gorras en conjunto, donde hay ciertas estéticas con NotCo. ¿Por qué con Martha? Esto es principalmente por dos cosas: primero, a nivel estratégico están utilizando otra industria por lo tanto no se estaría opacando la marca de NotCo. El segundo motivo es que Martha tiene un PTM muy similar al de NotCo, cuya declaración en cuanto a la sustentabilidad está en la página web de la marca:

²⁷ Phan, T. T. (2021, 30 septiembre). Peter Diamandis: “The world’s biggest problems are the world’s biggest business opportunities”. *The Hustle*. (Consultado el 21/09/22). <https://thehustle.co/peter-diamandis-q-and-a-trung-phan/>

²⁸ *Martha*. Consultado el (09/08/22). <https://martha.com.ar>

“estamos comprometidos con la reducción del impacto medioambiental de la industria de la moda. Nuestros materiales son sostenibles y duraderos”.

Este PTM, también se utiliza como marca empleadora para poder atraer al mejor talento. En la página de NotCo, este PTM lo mencionan como aquel “propósito colectivo de transformación del mundo”. Que la marca empleadora utilice el PTM es lo que permite que exista un ecosistema alrededor suyo, para que no se base exclusivamente en los consumidores. Este es un claro ejemplo de que el PTM es algo que empieza desde adentro de la organización, para que luego se refleje por fuera. Por lo tanto, es importante que los empleados estén vinculados a este propósito de transformación masiva.

SOMOS DIFERENTES

Hay una forma NotCo de ser y hacer las cosas.
Es vivir experiencias únicas y poderosas.

Un Squad que entrega resultados a partir de un propósito colectivo de transformación del mundo.

Un ambiente con desafíos e incertidumbres que permite elevar al máximo mi autorealización como individuo protagonista.



Fuente: Pagina Web NotCo.

Ismail en su obra enumera los tres pasos para crear un PTM: *¿por qué existe nuestra organización?*, *¿cómo resolverá nuestra organización el problema?* y por último *¿cuál será el impacto global?*. Poniendo a NotCo en el lugar para responder, habría que decir que la organización existe para reinventar la industria alimentaria. El método para resolver el problema, es a través de la creación de productos análogos plant based. El impacto global será que todos tengan acceso a productos a base de plantas en cualquier lugar.

La empresa en cuestión, identifica que hay que hacer un cambio con el consumo de alimentos debido al daño que se le está provocando al medioambiente. NotCo considera que la industria tradicional de producción de alimentos sigue estándares

ineficientes y abusivos, haciéndola parte responsable de ciertos problemas como la deforestación, emisión de gases que generan efecto invernadero, y más. Al mismo tiempo, la empresa considera cambiar la industria alimenticia trae una disyuntiva grande: los consumidores no suelen priorizar la sustentabilidad a la hora de elegir qué producto consumir, pero sí su sabor. Entonces el desafío está en poder producir alimentos que tengan un impacto positivo, y que sean igual de sabrosos.

Matías Muchnick, en la entrevista personal realizada para este trabajo, destacó que la tercerización fue clave para un crecimiento rápido. Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene *copackers* que son aquellos que se ocupan de la producción de los alimentos y el packaging. Esto tuvo dos grandes beneficios que posibilitaron un crecimiento rápido. Primero, la posibilidad de instalar *facilities* en cada lugar donde quieren establecerse es más rápido, ya que las fábricas están literalmente ya hechas, y requiere menos inversión de capital. El segundo beneficio es que estas empresas productoras ya tienen el *know-how*, por lo tanto, por lo tanto, producir masivamente es algo que tienen incorporado, y al tener capacidad ociosa, esta producción extra les da un ingreso. Los copackers a su vez conocen el mercado en lo que respecta a proveedores, de insumos y de packaging.

A la empresa que todavía no penetró el mercado, le conviene alquilar estos activos en vez de invertir en ellos, ya que al fin y al cabo, la segunda opción sería como pagarlos de “forma adelantada” sin saber los resultados. En este Marco, entonces NotCo tienen costos fijos provenientes a los activos y mano de obra (por el tipo de industria) bajos, pero mantienen los costos operativos altos. En consecuencia, la compañía tiene la posibilidad de ingresar a distintos países, a un costo de inversión relativamente bajo, y en caso de no tener el éxito o decidir discontinuar un producto, el costo hundido no es un impacto mayor. Esto es lo que Salim Ismail se refiere como *Leveraged Assets*, ya que la fórmula de los NotProducts, lo más crítico, es una función core de la empresa, pero la producción lo tercerizan, permitiendo a que se enfoquen en lo que mejor saben hacer. Esto es lo que Salim Ismail reconoce como *Leveraged Assets*, que también va en línea con el alquiler de oficinas, por ejemplo.

Siguiendo en línea con el concepto de *outsourcing*, también hay ciertas funciones que la compañía en cuestión, contrata externamente, como por ejemplo los servicios de IT. La tecnología core de la empresa se basa en lo que es el algoritmo para R&D y producción, pero lo que son los servicios de soporte a los empleados en cuanto a la computación, se ve con empresas que se dediquen exclusivamente a eso.

Esto le hace caso al concepto de *Staff on Demand*, cuyo atributo se basa en mantener un plantel de empleados relativamente baja, es decir, que las funciones que se puedan contratar de manera externa lo hagan. Esto también sucede en el área de finanzas, donde hay estudios contables que realizan las funciones más operativas como de *bookkeeping* y pago de impuestos. Mantener una cantidad alta de empleados, implica más costos y desde ya, más burocracia innecesaria que impide una tracción rápida. También, sabiendo que los *startups* se meten en terrenos inciertos, esto evita el contrato y despido en serie.

Uno de los atributos internos mencionados en esta obra, sería el de Comunidad & Entorno. Esta comunidad, según comenta el autor, se construye a partir de tres pasos, como hemos mencionado anteriormente. El primero era utilizar el PTM como forma de atracción de gente. NotCo, en todas las oportunidades posibles, hace un énfasis en este propósito, siendo en publicaciones de Instagram, conferencias y entrevistas a los fundadores, como también desde los nombres sugestivos en sus productos, ya que se jactan de elaborar productos que no provienen de animales, pero se lucen y saben igual.

A su vez, la empresa está constantemente creando alianzas estratégicas con restaurantes y marcas para poder adherirse a este movimiento. Para Salim Ismail, esto ocuparía el segundo paso para construir una comunidad, que es básicamente cuidarla. Una que es relevante señalar, fue aquella propuesta elaborada con Mostaza²⁹, la segunda cadena de comida rápida más grande de Argentina (superando a Burger King, conocida mundialmente). Esto es importante ya que, en Argentina, fue la primera cadena de comida rápida en ofrecer algo de este estilo, es

²⁹ LA NACION. (2021, 6 agosto). *Fast food. Mostaza y NotCo se unen para elevar la industria en la Argentina*. (Consultado 10/08/22). <https://www.lanacion.com.ar/economia/fast-food-mostaza-y-notco-se-unen-para-elevar-la-industria-en-la-argentina-nid06082021/>

decir, una empresa que tenga tanto empuje y a su vez, pertenezca a una industria que no se asociaba en absoluto con lo *plant based*. En esta instancia, se elaboró un menú de hamburguesa sin carne, con el nombre de “Mega Not Burger Deluxe” (Anexo B). Esto es interesante porque no solo el producto de por sí lleva rastros de NotCo por el hecho de que sea una “Not Burger”, sino que, en la misma página de Mostaza, se utiliza la estética de NotCo, posibilitando que se posicione como Top of Mind. Siguiendo la línea de alianzas, la empresa de todas formas constantemente busca ocupar su lugar en distintos menús, sobre todo en cadenas de hamburguesas (no tan grandes como Mostaza) y otro tipo de restaurantes.

El tercer paso mencionado por Ismail, era poder automatizar esta conexión a través de alguna plataforma. Hoy en día, las únicas y principales plataformas de comunicación son Instagram y LinkedIn. NotCo tiene una estética que se mantiene en las ambas redes sociales. La herramienta principal que tiene Instagram, aparte de las publicaciones, son las “historias” que los usuarios suben. Estas historias, están agrupadas de forma diferente (ver anexo C), y es importante señalar que hay una llamada “NotCo Team”, donde se encuentran distintos empleados de la empresa respondiendo a preguntas de la comunidad. Esto es algo muy útil para poder entablar esta comunidad, de las cuales son partícipes tanto los clientes como la gente que forma parte de la compañía, ya que se le está dando visibilidad a las personas que ponen en marcha este PTM. Por otro lado, también con Instagram, luego de una alianza con Tomasso, una cadena de pizzas y empanadas, los usuarios tenían la posibilidad de responder una encuesta en línea (ver Anexo D). De esta manera, se puede cuidar a la comunidad ya que NotCo puede recibir opiniones, y a su vez, los clientes se sienten satisfechos debido a que la empresa les está dando la posibilidad de dar su opinión.

Estas estrategias, también sirven para aumentar el compromiso que tienen los consumidores con la marca. Al ser una empresa de consumo masivo, el *engagement*, como lo dice Salim Ismail, es más difícil de incentivar y medirlo. En empresas digitales es más simple identificar la actividad de los usuarios para así poder enviarles push notifications, encuestas y traquear el NPS. Pero con NotCo, el compromiso se trata de alimentar a través de la cuenta de Instagram para mantener a esta comunidad conectada. Esto es algo más común en las empresas de

consumo masivo, donde el *engagement* pasa particularmente por la publicidad. En Instagram publican nuevos lanzamientos, por lo tanto, los seguidores tendrán información “de manera privilegiada”. Esta es la única manera que puede haber interacción de la comunidad con NotCo, que esto incluye encuestas, y como también se mencionó anteriormente, fragmentos del personal de la empresa hablando. Estas herramientas son con el objetivo de mantener una lealtad de los clientes, ya que de cierta manera se está fomentando un comportamiento colaborativo donde se pueden llegar a sentir que son parte de esta comunidad.

A su vez, se observa que NotCo tiene como elemento fidelizador, la posibilidad de recrear recetas, utilizando como insumos principales los NotProducts³⁰. Esto permite que los consumidores de NotCo comiencen a integrar los productos de manera rutinaria en su día a día. En esta instancia, es importante conocer al consumidor para poder customizar las recetas acorde a sus gustos. Es por eso, que quizás el día de mañana NotCo pueda utilizar inteligencia artificial y *big data* para poder entender mejor las tendencias actuales para poder lanzar más productos al mercado. Esta sugerencia no es algo exclusivamente aplicable a NotCo, sino que es una transformación que está sucediendo en la industria del consumo masivo o *FMCG Industry* como lo mencionan en el paper de BCG *How Big Consumer Companies Can Fight Back*³¹. Estas herramientas permitirían poder alcanzar y construir relaciones más personalizadas con millones de consumidores.

Lo interesante de la construcción de la comunidad, es que esto es un trabajo en el que quien es responsable es el equipo de Marketing. A diferencia de las organizaciones tradicionales, antes los costos de marketing y de adquisición eran muy altos. Hoy en día, teniendo tanto acceso fácil y gratuito a las redes, es factible obtener un costo de adquisición casi cero. Esto es así por lo fácil que es enviar perfiles, publicaciones e historias en las redes de usuario en usuario, asimilándose a una recomendación de boca en boca.

³⁰ <https://notco.com/ar/recetas>

³¹ Bokkerink, M., Charlin, G., Sajdeh, R. & Wald, D. (2022, 18 febrero). *How Big Consumer Companies Can Fight Back*. BCG Global. (Consultado el 26/08/22). <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-products-how-big-consumer-companies-can-fight-back>

Al mismo tiempo, resulta importante señalar que si hubiera una persona que estaría encabezando esta comunidad, sería Matías Muchnick. Siendo CEO y co-fundador de NotCo, Matías tiene un carisma con gente por fuera de la compañía, como también mucho tacto con los empleados. Es muy atento con sus empleados, y fue muy veloz y colaborativo a la hora de organizar la entrevista que se utilizó como fuente primaria en este trabajo.

A continuación se analizará una situación ocurrida este año, que ayuda a enfatizar este punto. En febrero de 2022, Matías publicó en su LinkedIn a título personal:



Matias Muchnick • 1er
CEO & Founder at NotCo
7 meses • Editado •



In two months I've received 278 messages from friends/colleagues/competitors regarding Danone's Alpro Shh... This is Not Milk and the messages go like this: "Did you see this? Bunch of dinosaurs" "sneaky Danone" "creative lessons needed" "It appears David is teaching some comms to a crooked Goliath" "Dude, congrats!" "Did you sell the brand to Danone?" "Hahah are this guys for real? Big time bullies". "Scared anyone?". "Very Ethic move from the ethics preachers 😊" "old schools being old schools" "big fuck small?"

And my favorite "Imagine if you did that to them? The whole freakin' FBI would come pick you up!"

This is my take: we always welcome competition because it really pushes us to be better, we are actually flattered that they also think NotMilk is a great name and brand but NotMilk is taken, so we decided to help them. We've invited everyone that feels creative to support the cause and inspire them with cool naming ideas for their brand. Hope it works!"

www.notco.com/us/100names

Fuente: Muchnik, M. (2022). *LinkedIn*

La situación que dió origen a la publicación fue cuando Danone, a través de su marca Alpro, lanzó una leche de origen vegetal en el Reino Unido bajo el nombre de Not M*lk, que claramente muestra gran semejanza con el nombre que tiene la leche de NotCo.

La respuesta de Matías impacta de dos maneras en la comunidad. Por un lado, estando en un entorno competitivo, se muestra con un tono amistoso y abierto en cuanto a la competencia de otras empresas, aunque también se lo puede considerar sarcástico. Por otro lado, posterior al lanzamiento del producto de Danone él, publicó un link <https://www.notco.com/us/100names> donde invitaba de cierta manera a las personas a acceder a su comunidad, para poder proponer nombres para que Danone tomara en cuenta.

En este trabajo se analizó como un atributo relevante de las ExO los algoritmos. Ismail señalaba a la inteligencia artificial como una herramienta trascendental por el hecho de que, con los datos recolectados, se puede analizar el comportamiento de los usuarios y brindarles una solución mejorada. Se señalan a los algoritmos como una necesidad en la actualidad debido al volumen de datos que hay, y que se proyectan generar en el futuro cercano.

Se sabe que en la actualidad la mayoría de las compañías se manejan a través de las intuiciones de los que las lideran a veces sin tener apoyo de información, por lo tanto, los datos resultan ser una herramienta de mucha utilidad ya que otorga mayor visión para guiar. En otras palabras, se habla de los algoritmos principalmente para las compañías de servicios. Esto es interesante ya que NotCo utiliza a los algoritmos no en pos de mejorar el proceso o la experiencia de un cliente, sino para literalmente poder crear un producto. Este punto es tal, que en una nota de BBC describieron a NotCo como la empresa que produce “comida algorítmica”.

Como se mencionó anteriormente en cuanto a Giuseppe, esta plataforma de algoritmos tiene distintas funciones para darle sugerencias a los que la utilizan, los Chefs y científicos. Giuseppe da sugerencias de distintas combinaciones de moléculas para poder imitar un sabor, una textura, una composición, o cualquier otra característica de un producto originalmente animal, pero que sea a base de plantas. Por consiguiente, los algoritmos optimizan y realizan de manera más eficiente la formulación de los distintos productos, ya que, si fuera a través de prueba y error

humano, habría un margen de error mayor y a su vez una gran cantidad de pruebas de laboratorio para poder alcanzar un resultado deseado.

Es por esto que lo más “core” de NotCo son estos algoritmos, debido a que le proporciona esta ventaja competitiva que otras empresas no tienen, ya que además estos métodos se encuentran patentados. De cierta manera, la hipótesis de Salim Ismail se confirma debido a que gran parte de las decisiones de negocios se basan en lo que sugieren los datos provenientes de los algoritmos.

Ismail, como se ha mencionado anteriormente, explica un esquema de cuatro pasos necesarios para que las ExO puedan implementar los algoritmos. La primera es donde se recogen datos existentes. En NotCo, todas las distintas partes de la plataforma Giuseppe recogen información de bases de datos ingresadas. Luego, en lo que respecta al paso de organizar, está el ejemplo de Giuseppe Discovery donde está la información detallada de cada ingrediente, que luego es analizado minuciosamente en función de las distintas características que los científicos quieren saber. El tercer paso es aplicar, que por ejemplo en Giuseppe Biagio o Flora, de acá se extraen sugerencias de fórmulas y aromas para poder elaborar el producto. Por último, hay que exponer: esto sería que los datos estén en una plataforma abierta, que es tal cual como se explicó en Giuseppe Discovery, ya que todos los chefs y científicos de NotCo en los distintos países tienen acceso a esta información que también contiene retroalimentación.

Durante este trabajo, se habló acerca del modelo de *Lean Startup* y el aprendizaje escalable cuando se mencionó el atributo de experimentación. Muchnick, señaló lo siguiente como parte de la experiencia de lanzamiento en algunos países:

“Nos costó un año completo ingresar a Argentina y un año y medio a Brasil, donde perdimos muchos recursos. Obviamente, eso no sale en la prensa. Solo sale lo lindo o lo muy malo, pero no los pequeños fracasos. Por ejemplo en Brasil, al principio empezamos con talento joven y no resultó. Luego cambiamos a algo muy senior y tampoco funcionó. Por mucho tiempo Brasil y Argentina fueron un tema negativo en los directorios. Pero con resiliencia y tiempo encontramos el talento correcto para poder operar (...) Creemos que con un buen business plan nos podemos tirar con todo, pero descuidamos muchas cosas. Por otro lado, creo que si volviera para atrás, haría una mejor

planificación de todas las etapas. Pero quizá tampoco habríamos logrado el aprendizaje que tenemos ahora...”³²

Estas palabras demuestran que el aprendizaje es escalable, es lo que se puede encontrar luego de fracasar constantemente y aprender de eso. Es la resiliencia la que termina trayendo los mejores resultados, que fue lo que sucedió.

Mismo en la página de NotCo, para presentar a los empleados se habla del aprendizaje rápido. Esto es muy común en los startups, pero en NotCo hasta se utiliza para invitar a que las personas formen parte de este desafío.



PRODUCTOS RECETAS IMPACTO SOBRE NOSOTROS DÓNDE COMPRAR PARTNERSHIPS

POR QUÉ NOTCO?

PROPÓSITO	QUÉ NOS HACE DIFERENTES?	QUÉ PODEMOS OFRECERTE EN NOTCO?
EXPERIENCIAS PODEROSAS Reinventamos la industria alimentaria con AI y personas. Lo que hacemos en NotCo no lo hizo nadie aún. Estamos acá para permitir que se produzcan cambios rápidamente. Make the future! Emprendemos innovando.	No tenemos la cultura perfecta, pero sí la correcta. Somos un grupo que avanza incansablemente y todo lo que hacemos se basa en nuestras infinitas ganas de aprender rápido, intentar, fracasar, y sólo a veces, lograr grandes éxitos. En nuestro DNA está la pasión por emprender, dar lo máximo y divertirnos haciéndolo.	

Fuente: Página Web NotCo.

Esto tiene dos consecuencias principales: primero, que la empresa pueda detectar que su mecanismo de innovación puede incluir la posibilidad de fracaso. Luego, la empresa también incentiva una cultura donde fracasar está bien, ya que es parte del proceso de innovación. Esto es importante para que los empleados tengan cierto sentido de propósito, que les aumente el compromiso con la compañía para que también puedan contribuir (y no tengan miedo de hacerlo). Buscan visibilizar que, para tener éxito, hay que fallar. Mismo lo indica Matías Muchnick en una entrevista: “ha sido un viaje increíble, con muchas historias de éxito, pero siempre teniendo en cuenta que tras cada éxito hay mil fracasos³³.”

³² CEO y cofundador de NotCo: cómo iniciar un proyecto exitoso. (2020, 12 septiembre). iProUP. (Consultado 26/08/22). <https://www.iproup.com/startups/16734-ceo-y-cofundador-de-notco-como-iniciar-un-proyecto-exitoso>

³³ Matías Muchnick, CEO de NotCo: «Nos sentimos como el Apple de los alimentos». (2022, 6 junio). Emprendedores. (Consultado 24/08/22).

La experimentación que tiene NotCo, no solo se refiere a la típica “prueba y error” que hoy en día tienen las corporaciones. Sino que tienen un espacio físico, un laboratorio para realizar experimentos. Un ejemplo, es lo que cuenta Paula Pesse, la Chief of Machine Learning de la empresa: ellos diariamente deben hacer alrededor de nueve recetas, que son formulaciones de Giuseppe una vez que ellos le pidieron un target específico. Luego la máquina les dice ingredientes y proporciones pero sin técnicas de cocina, que después el equipo de chefs es lo que analiza en el laboratorio. El equipo le realiza ajustes a lo que Giuseppe propuso, y después lo documentan para que la máquina aprenda. Por ejemplo, si buscan un brownie y le falta humedad, hacen ajustes a eso para que aprenda. Durante una entrevista para iProUP, Pesse cuenta la siguiente experiencia: “Con los chefs debemos probar combinaciones que decimos: 'Esto va a quedar horrible'. Pero el jefe nos dice: 'Háganlo. Confíen'. Nos pasó con una cracker (galletita de agua) que tenía nori (un alga), cranberries (arándanos) y otros ingredientes que no recuerdo. Creíamos que esa combinación no iba, pero fue impresionante”³⁴.

Las implicancias que tiene Giuseppe en el desarrollo de productos es impresionante, debido a la rapidez que los equipos logran aprender sobre las fórmulas. Les provee una eficiencia en cuanto a búsqueda de combinaciones, que de otra manera sería imposible de conseguir así de rápido. Por eso, el aprendizaje respecto al desarrollo de un producto resulta ser cada vez más competente, debido a que con los ajustes que recibe, se optimizan las formulaciones de manera continua.

Sin embargo, hay una parte que NotCo debe hacer que es el aprendizaje más relacionado con el mercado en sí. Es decir, la empresa podría empezar a realizar encuestas y distintos tipos de análisis para poder proyectar cómo los nuevos productos serán percibidos por el mercado. Porque al ser una empresa de producción de alimentos, comenzar y finalizar ciclos de producción implica distintos

<https://www.t13.cl/noticia/emprendedores/negocios/matias-muchnick-ceo-notco-nos-sentimos-como-apple-alimentos-06-06-2022>

³⁴ Entrenadora de algoritmos: la chef de NotCo revela cómo crean alimentos con inteligencia artificial. (2019, 25 agosto). [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Je8M3b7yu_Y

costos, que son un *trade-off* debido a que si un producto fracasa, esos recursos aplicados se podrían haber utilizado para otro lanzamiento.

Una situación que refleja esto fue con la NotMilk. Este producto fue discontinuado en el mercado por un plazo de tiempo, en pos de mejorarlo. Es decir, hubo meses que luego del lanzamiento, dejó de estar en la calle ya que decidieron mejorar su producción. Esta es una práctica que hoy en día, se está volviendo más común. Se suelen lanzar pronto al mercado productos que todavía no están terminados, para poder recolectar datos de los usuarios lo más rápido posible para poder terminar este producto. Estos datos dan *insights* en cuanto a las fallas del producto y qué rasgos prefieren los usuarios, para luego implementar los cambios, y el producto se relanza al mercado.

Este aspecto es de suma importancia, por el ritmo en el que se mueve el mercado en estos tiempos. La posibilidad de poder experimentar y lanzar rápidamente al mercado un producto, ayuda a evitar estar desarrollando algo que se lance tarde, cuando las tendencias de los consumidores cambiaron abruptamente. En otras palabras, el costo de sacar un producto de manera “perfecta” y luego tener que asumir un inventario por cambios de las tendencias, es más alto que lanzar un producto de manera anticipada aunque tenga sus fallas.

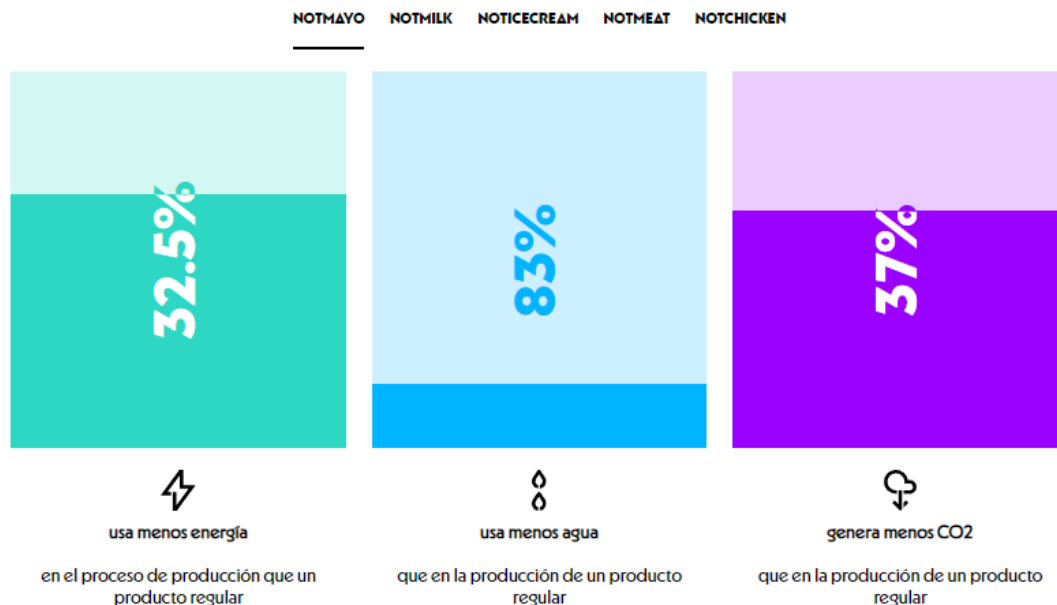
Como se hizo hincapié anteriormente, la información es una herramienta de gran relevancia para las empresas. En el libro de Salim Ismail, se habla de las interfaces como manera de construir puentes entre los atributos SCALE e IDEAS. Si bien este atributo se describe más como aplicado a aplicaciones o servicios, dando como ejemplo la plataforma de gestión de conductores que tiene Uber, esto también se puede traer a lo que es el consumo masivo.

NotCo, como cualquier startup, comenzó teniendo ciertos procesos realizados de forma manual, especialmente en lo que es la administración. Por ejemplo, el cálculo de retenciones impositivas comenzó de manera manual (e interna) en la compañía, hasta que luego se externalizó con un estudio contable. En el año 2021, se decidió afinar este procedimiento con SAP para que el cálculo fuera certero. SAP es un ERP utilizado por empresas que contienen distintos módulos, integrándose en una sola plataforma permitiendo tener una visión general de la información de la

compañía. La importancia de esto es que primero de todo, está la información centralizada, y a su vez, esto les permite a los usuarios de la información poder elegir que filtrar y que no. Por ejemplo, ver las cuentas corrientes con los clientes más importantes en cierto período de tiempo. Las interfaces facultan la administración de la empresa, maximizando la productividad por el hecho de que ciertos procesos manuales, pasen a ser automáticos, con también información aún más fidedigna, debido a que hay un margen de error humano que decae con estas interfaces.

En la sede NotCo U.S.A., ellos utilizan los servicios de la empresa Crisp. Esto se lo podría considerar como una interfaz, donde ingresan flujos de información de la empresa respecto a las ventas. Esto le proporciona una mayor escalabilidad a NotCo, debido a que es una herramienta donde se apoyan para poder hacer proyecciones. De igual manera, la información recibida por Crisp es lo que proporcionan los *dashboards*, siendo esto uno de los atributos mencionados por Ismail. Estos cuadros de mandos le permiten a los empleados poder tomar mejores decisiones y tener un panorama más completo, ya que por ejemplo tienen las métricas que son utilizadas para los KPIs y los OKRs.

Ismail le pone foco a los *dashboards* particularmente para lo que son los KPIs y OKRs, para el uso interno de esta información. De todas formas, es interesante observar la siguiente imagen³⁵:



Fuente: Auditoría interna de NotCo, 2020.

Sustentabilidad

Fuente: Auditoría interna de NotCo, 2020.

La empresa realizó una auditoría interna que arrojó resultados acerca del ahorro de energía, agua y dióxido de carbono que trae la producción de los distintos NotProducts. Estos *dashboards* son de acceso público, ya que se encuentran en la página web de la empresa en el sector de sustentabilidad, dejando la posibilidad de que la empresa tenga una cierta “rendición de cuentas”. Esto promueve la transparencia de la empresa, que es importante para también mantener una imagen donde no se convierta en *Greenwashing*, un concepto muy presente en la actualidad, que es básicamente acusar a las empresas de promover falsamente una imagen de conciencia con el medio ambiente.

En cuanto al concepto de *Social Technologies*, siendo este uno de los atributos de IDEAS, en NotCo vemos la utilización de Slack como plataforma de comunicación interna en la compañía. Esta es una red social con la posibilidad de hacer videollamadas, crear grupos y tendencias, sea con el equipo de Argentina como también con el resto del mundo. A su vez, la empresa usa OneDrive como servicio de nube, para dejar todo documentado y poder mantener la información compartida.

Es decir, la organización puede almacenar mucha información con un procesamiento ilimitado sin una gran inversión. Esto permite una conectividad constante entre todos los equipos del mundo, que es clave sobre todo para lo que es la producción y desarrollo de nuevos productos. Al tener la posibilidad de ver lo que en una región se probó y se falló, los próximos equipos tienen la posibilidad de utilizar ese aprendizaje previo y ahorrarse ciertos pasos.

A partir del análisis efectuado, se puede afirmar que NotCo efectivamente se amolda a características de ambos marcos planteados. En lo que respecta a *Lean Startup*, la forma de operar a través de crear, medir y validar constantemente, es lo que le permite a NotCo conseguir este aprendizaje escalable. Un ejemplo que se señaló previamente, fue aquel con la NotMilk, que por un tiempo se sacó de circulación para poder mejorar su fórmula. Quizás al ser una empresa de consumo masivo, este aprendizaje escalable es más difícil de conseguirlo, ya que una producción requiere una suma de procesos alineados, por lo tanto, detenerla no es algo fácil. De todas formas, el *Lean Startup* también tiene una incidencia en lo que es la cultura de la empresa donde la prueba y error es algo no solo aceptado, sino que de cierta forma también es alentado.

Para lo que es el análisis en cuanto a la obra de Salim Ismail, se notó que principalmente NotCo tiene en su ADN implementados los atributos internos que toda organización exponencial suele tener: *Staff on Demand*, *Community & Crowd*, *Algorithms*, *Leveraged Assets*, y *Engagement*. El *Staff on Demand* y *Leveraged Assets* fue parte de lo que se dio como tercerización o externalización de servicios en la empresa, como por ejemplo los copackers para la producción, las oficinas en un cowork y también ciertos servicios como los de IT y algunas funciones contables. Luego, la *Community & Crowd* se ve de la siguiente manera: mientras que la comunidad se compone de empleados, socios, proveedores, clientes, usuarios y fans, el entorno (*crowd*) es aquello que está por fuera de estas capas mencionadas.

En NotCo, es evidente que se creó una comunidad con el Propósito de Transformación Masiva, aspecto clave para toda organización que desea crecer exponencialmente que en este caso se está apuntando a generar una revolución alimentaria. Este es el *purpose* que se utiliza para arraigar a los consumidores en

pos de crear una comunidad, como también para penetrar un entorno mayor, como por ejemplo, clientes de productos con insumos provenientes de animales que después terminan eligiendo a NotCo. Es decir, NotCo no limita a promocionar sus productos exclusivamente para gente vegana o vegetariana. Por último, los algoritmos son el atributo “estrella” de la empresa en cuestión, debido a que todo el desarrollo de los productos comienza con Giuseppe, la máquina algorítmica. Esto es lo que les da la oportunidad de tener un aprendizaje escalable de la calidad y combinación de los productos. Es decir, esto es un aprendizaje escalable de manera más “interna” desde la empresa.

En lo que consta de los atributos externos de la empresa, IDEAS, NotCo en primera instancia parece que de alguna manera los cubre: *Interfaces, Dashboards, Experimentation, Autonomy y Social*. El aspecto que más fuerza tiene es la experimentación de la empresa. Como se mencionó anteriormente, al tener un modelo similar al de *Lean Startup*, la posibilidad de experimentar es lo que mayor *feedback* trae desde un enfoque del consumidor. En lo que refiere a interfaces, la empresa tiene un ERP pero es algo necesario e imposible que no tenga, debido al volumen de operación que manejan. Si bien las interfaces son algo más pensado para empresas de servicios con aplicaciones, como por ejemplo Uber, en el futuro se podría integrar al tipo de industria foodtech. Un ejemplo de esto fue Crisp, que solo se utiliza en Estados Unidos. Los Dashboards se utilizaron de manera para exteriorizar información sobre el ahorro en producción de la empresa, y también es probable que se utilice de manera interna para monitorear métricas e indicadores. En cuanto a la autonomía de los equipos, este es un punto que quizás la empresa podría evolucionar en pos de convertir a la organización más ágil. Previamente se había mencionado su estructura y que pareciera que no supera las tres capas, pero de todas formas, con la mezcla de *seniorities* la toma de decisiones podría mejorar en cuanto a su rapidez. Por último, lo que es Social se refiere a las plataformas utilizadas por los empleados para aumentar su nivel de interacción. En este caso, se utiliza Slack, como medio de comunicación entre los empleados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

El objetivo que se propuso este trabajo de investigación, fue analizar cuáles fueron las claves para el crecimiento exponencial que tuvo The Not Company. Para esto, se analizó a la empresa dentro del marco de Organizaciones Exponenciales, (Ismail, 2014) cuyos conceptos se basan en empresas del mismo tipo: *startups* que en un período de tiempo reducido se convierten en unicornios.

A partir del análisis efectuado, se puede concluir que NotCo es efectivamente una organización exponencial. La pregunta central de este trabajo fue *¿Cuáles fueron las claves del éxito para el crecimiento acelerado de NotCo?* y la respuesta comienza señalando el hecho de que esto fue impulsado por algunos atributos explicados en la obra de Salim Ismail, mientras que hay otros que todavía no tienen tanta preponderancia.

Previo a los atributos, las compañías que quieran tener un crecimiento acelerado, deberán tener un Propósito de Transformación Masiva (PTM). Este *purpose* que tiene NotCo es básicamente hacer una revolución en la industria alimentaria que permita a las personas acceder a los productos a base de plantas en todos lados. Esto es lo que le da la razón de ser a la organización, y que es lo que van a estar comunicando constantemente a través de las redes sociales, con el fin de poder crear una comunidad.

El atributo que mayor escalabilidad le trae a la compañía, es algoritmos. Este atributo, si bien Ismail lo menciona particularmente para el procesamiento de datos en cuanto a tendencias del consumidor, en NotCo se utiliza exclusivamente para el desarrollo de los productos. Sin Giuseppe, el algoritmo apodado de la empresa, no habría forma de llegar a las formulaciones para poder replicar comidas plant-based. A su vez, este algoritmo trae un aprendizaje rápido debido a que va aprendiendo de cada prueba y error realizado. Esto permite que la innovación sea más rápida, dándole la posibilidad a la empresa de lanzar productos al mercado de manera

rápida. De hecho, este atributo va también muy de la mano con el concepto que se refiere a la Experimentación, que es en definitiva lo que permite una innovación, desarrollo y lanzamiento en tiempo récord de los productos.

Una de las subpreguntas apuntaba a si la tecnología era lo más importante. En el caso de NotCo, se podría decir que es el aspecto que mayor escalabilidad le trae a la compañía, debido a que con el tipo de testeo que tienen a partir de Giuseppe, los resultados son rápidos y exponenciales. Es decir, la tecnología trae éxito en este caso a la hora de querer moverse rápido, ya que, con Giuseppe, pueden encontrar combinaciones de las fórmulas de manera mucho más rápida. Es decir, esto de alguna manera impulsa de manera más rápido el aprendizaje, que, si fuera de otra manera, sería a través de experimentación 100% humana que tardaría una gran cantidad de tiempo.

Es oportuno destacar que en NotCo se ve implementado un modelo de negocios que sale fuera del marco más tradicional, donde se busca tercerizar la mayor cantidad de elementos posibles en pos de moverse de manera más rápida para expandirse. En la organización analizada, esto fue el caso de los activos fijos (como los sitios físicos para producir), el plantel de empleados (donde se contratan de forma externa en función de necesidades) y también un ejemplo más pequeño como el alquiler de oficinas hasta poder estar más “establecido”. Esto hace caso a los atributos de *Staff on Demand* y *Leveraged Assets* de Ismail, dejando en evidencia que para un crecimiento acelerado, es necesario tener un modelo de negocios distinto a lo que se veía en tiempos anteriores.

Un atributo del marco de Ismail que mayor relevancia tiene en el caso de NotCo, es *Community & Crowd*. Como se mencionó anteriormente, todas las ExO deben tener un PTM. La organización que se investigó en este trabajo, utiliza las redes sociales de Instagram para crear un espacio donde las personas puedan obtener un sentido de pertenencia, al formar parte de este ecosistema. Esta comunidad se va creando a partir de una comunicación hacia los usuarios con un tono amigable y descontracturado, con el objetivo de poder conectar con el consumidor.

Por otro lado, la marca aterriza en una zona donde faltaba un jugador en el mercado, una compañía que desarrolle productos que toda la vida se haya consumido siendo de origen animal. Este tipo de consumidor es el que se siente identificado con la marca, debido también a las alianzas que luego se formaron, permitiéndoles también poder tener la misma experiencia que los consumidores que no son ni veganos ni vegetarianos. Esta penetración en el mercado argentino, estuvo también acompañada de distintas alianzas claves con socios estratégicos, que permitieron generar un *awareness* rápido en este país. De todas formas, resulta ser una sugerencia para el futuro cercano, que la empresa utilice herramientas de Inteligencia Artificial no solo en lo que consta en la producción de los alimentos (como el algoritmo Giuseppe), sino también en la búsqueda de mayores *insights* del mercado.

Para poder crear “un equipo brutalmente bueno”, que según Muchnick esta fue una de las claves del éxito, se utilizan ciertas herramientas que permiten una comunicación rápida y transparente en los empleados, como por ejemplo la plataforma laboral Slack. Esta rapidez en conseguir información es también importante para la producción de los alimentos, ya que quedan documentadas sugerencias y aprendizajes de distintos *hubs* de producción globales.

Otra subpregunta de este trabajo, cuestiona si alcanza solo con innovar para poder llegar a un crecimiento exponencial. Desde ya, se puede notar que la innovación no sirve si no es acompañada por un equipo que la ponga en funcionamiento. Es decir, un equipo que se ocupe de lanzar al mercado los productos cuanto antes, un equipo que pueda dirigir grandes cantidades de esfuerzos para conformar una comunidad para que la marca sea distinta, y tantas otras labores más. Se ve necesario, también, que la empresa tenga un *purpose* marcado como se mencionó al comienzo de la conclusión, o como Salim Ismail lo menciona, un PTM. Esto es lo que guía a la empresa en cuanto a que camino seguir, ya que desde el momento uno NotCo se propuso revolucionar la industria alimenticia. Para este *purpose*, es necesario innovar, pero para innovar, es necesario tener un equipo que acompañe. Este *purpose* es lo que le da la razón de ser a la empresa, y debe ser materializado de alguna manera para que también sea creíble para el público.

A su vez, la innovación no es lo único necesario ya que podría ser el caso, que haya una idea innovadora, y que se implemente demasiado tarde. Es por eso, que también la agilidad dentro del modelo de negocios es lo que trae mayor rapidez para la expansión. Esto fue lo que se había señalado con la tercerización y externalización. De esta manera, la empresa puede no solo hacer prueba y error en cuanto a los productos en sí, sino también consigue recolectar información más rápida acerca de los mercados a los que decide ingresar.



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo A: Historias destacadas de @notcoarg en instagram y la página web



NUESTRA HISTORIA

REINVENTEMOS LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

NUESTRA MISIÓN

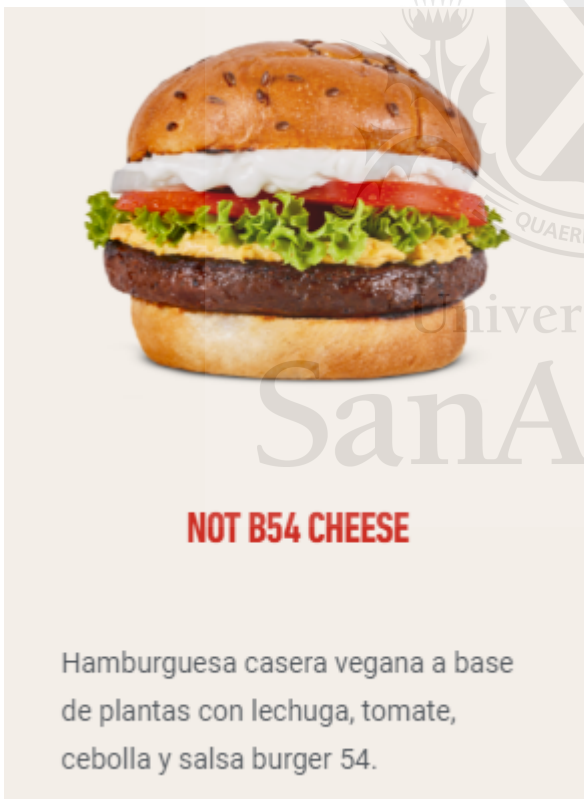
CAMBIANDO EL DÍA A DÍA

Hacemos un llamado a todos los fans de la comida y también a la industria alimentaria. Estamos aquí para hacer que los productos en base a plantas sean accesibles para todos, en cualquier lugar. Cambiemos el día a día con un bocado delicioso y a buen precio a la vez.

Anexo B: <https://www.mostazaweb.com.ar/menues/mega-cuarto-not-burger/>

**MEGA NOT
BURGER DELUXE**

X
NotCo



Anexo C: pagina principal de @notcoarg en Instagram



442 Publicaciones 200 mil Seguidores 7 Seguidos

The Not Company Argentina

Tienda de alimentos naturales

Cambiamos la forma de hacer los alimentos que amás 🌱

WHY NOT ✕

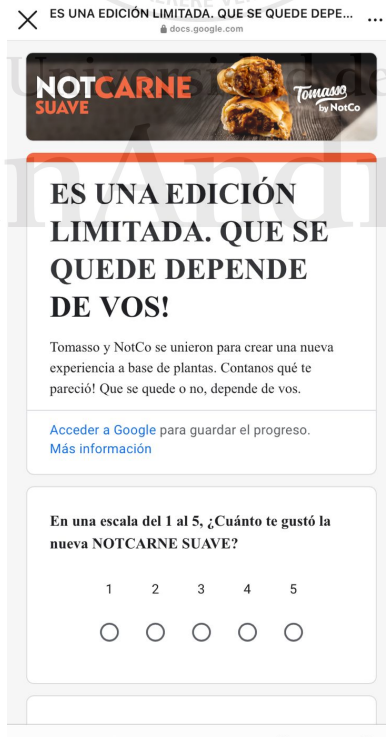
notco.com/ar/

Ver traducción

Siguiendo ▾ Mensaje +👤

NotIceCream Why Not Not Commu... NotMayo Notco Team

Anexo D: encuesta realizada vía instagram sobre la alianza con Tomasso.

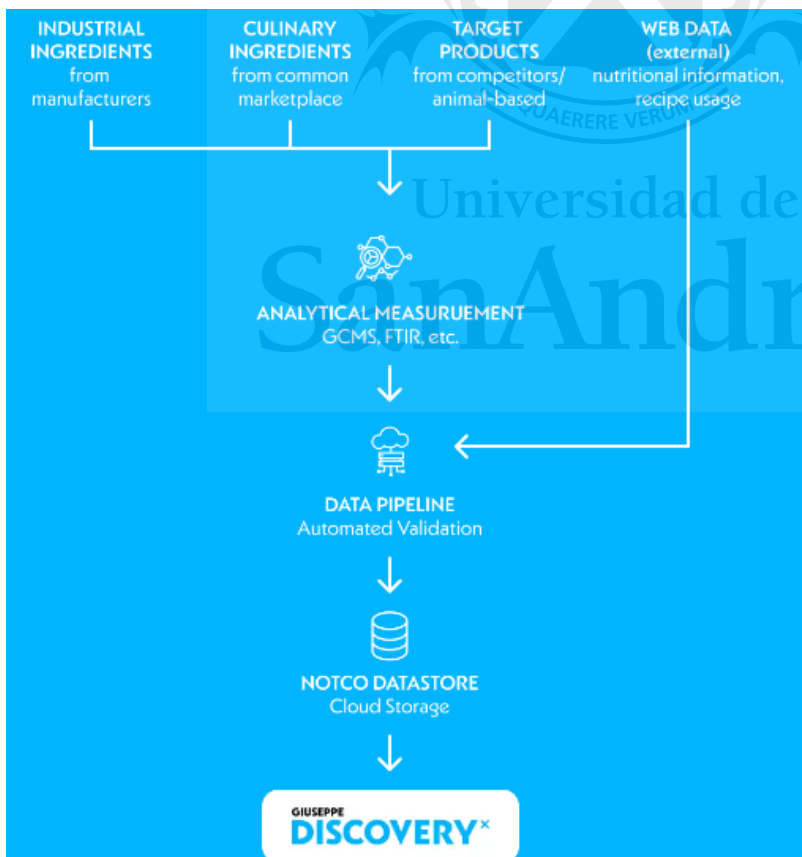


Anexo F:

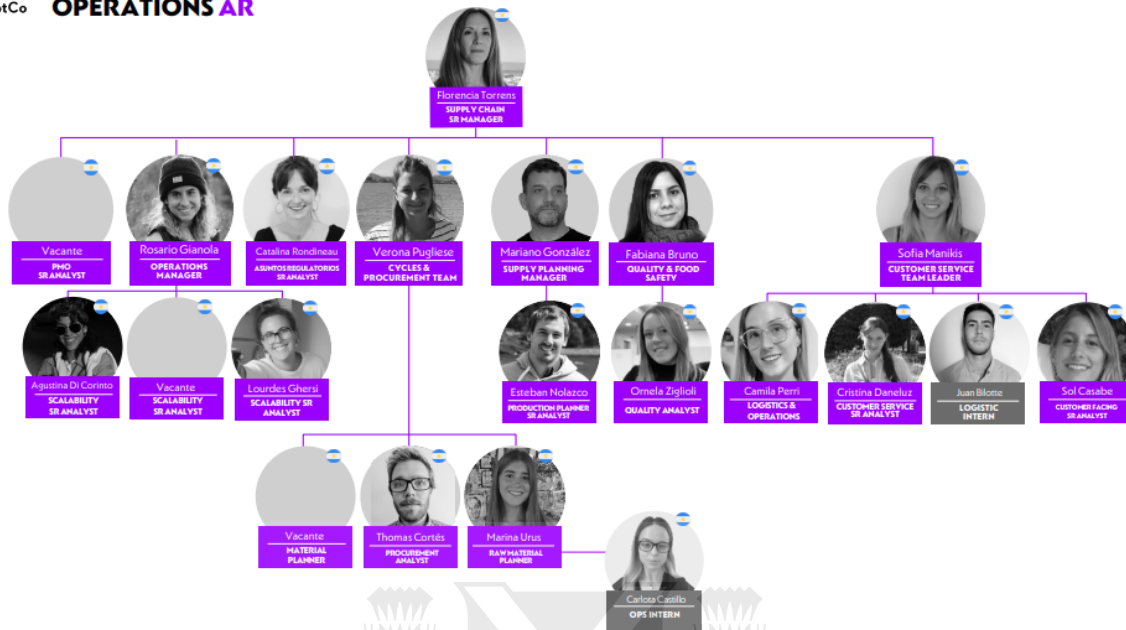
Latent Space Formula Generator de Giuseppe Biagio (<https://notco.ai/#product>)



Giuseppe Discovery Pipeline



Anexo G: extracto del organigrama de NotCo a noviembre de 2021.



Anexo H: Entrevista Realizada con Matías Muchnik

1. ¿Cuáles te parece que fueron las claves del éxito para que NotCo pasara a ser un unicornio en un período de 5 años?
2. A la hora de lanzarse al mercado (Chile) ¿la innovación era la única prioridad?
3. ¿Cuando se considera penetrar nuevos mercados, la situación económica es de los puntos más relevantes? Por ejemplo: Argentina.
4. ¿Este crecimiento hubiera sido posible sin una evolución del business model? Ejemplo: tercerizar todo con los copackers.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- *Ismail, S., Malone, M. S., & van Geest, Y. (2014). Organizaciones Exponenciales. Editorial Bubok Publishing S.L.*
- *Ries, Eric (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing.*

Artículos y Páginas Web

- *Barría, C. (2019, 5 septiembre). NotCo, la empresa chilena que produce «comida algorítmica» (y en la que invirtió Jeff Bezos). BBC News Mundo (Consultado el 17/08/22). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49500163>*
- *Blog Nu Mexico.. (2022, 02 febrero). Aki, algoritmo de Nu México, cumple un año de ayudar a más personas a tener crédito. (Consultado el 16/08/2022). <https://blog.nu.com.mx/aki-el-algoritmo-de-inclusion-financiera-de-nu-cumple-un-ano/>*
- *Bokkerink, M., Charlin, G., Sajdeh, R. & Wald, D. (2022, 18 febrero). How Big Consumer Companies Can Fight Back. BCG Global. (Consultado el 26/08/22). <https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-products-how-big-consumer-companies-can-fight-back>*
- *CEO y cofundador de NotCo: cómo iniciar un proyecto exitoso. (2020, 12 septiembre). iProUP. (Consultado 26/08/22). <https://www.iproup.com/startups/16734-ceo-y-cofundador-de-notco-como-iniciar-un-proyecto-exitoso>*
- *Foodtech. Startupeable. (Consultado el 09/08/2022). <https://startupeable.com/glosario/foodtech/>*
- *Hagel, J. & Seely Brown, J. (2017, junio 07). Great Businesses Scale Their Learning, Not Just Their Operations. Harvard Business Review. (Consultado el 22/08/2022). <https://hbr.org/2017/06/great-businesses-scale-their-learning-not-just-their-operations>*
- *iProUP. (2019, 29 octubre). Glovo, Rappi, PedidosYa: el lado oscuro de las apps de delivery. (Consultado el 16/08/2022). <https://www.iproup.com/innovacion/8563-glovo-rappi-pedidosya-el-lado-oscuro-de-las-apps-de-delivery>*
- *Küpper, D., Kuhlmann, K., Corey, A., Saunders, M., Huchzermeier, A., Hypko, P. & Nordemann, J. (2022, 30 agosto). Boosting Resilience with Production as a Service. BCG Global. (Consultado el 19/08/2022) <https://www.bcg.com/publications/2022/production-as-a-service-benefits-opportunities>*

- LA NACION. (2021, 6 agosto). *Fast food. Mostaza y NotCo se unen para elevar la industria en la Argentina.* (Consultado 10/08/22). <https://www.lanacion.com.ar/economia/fast-food-mostaza-y-notco-se-unen-para-elevar-la-industria-en-la-argentina-nid06082021/>
- Matías Muchnick, CEO de NotCo: «Nos sentimos como el Apple de los alimentos». (2022, 6 junio). *Emprendedores.* (Consultado 24/08/22). <https://www.t13.cl/noticia/emprendedores/negocios/matias-muchnick-ceo-notco-nos-sentimos-como-apple-alimentos-06-06-2022>
- Murúa. (2019, 28 febrero). *Despegar y Almundo: así usan la inteligencia artificial en viajes.* *iProUP.* (Consultado el 16/08/2022). <https://www.iproup.com/innovacion/2970-despegar-y-almundo-asi-usan-la-inteligencia-artificial-en-viajes>
- Nestlé presenta Nestlé Essentia: su primer chocolate orgánico con solo dos ingredientes y apto vegano. (2021, 23 junio). Nestlé. (Consultado el 20/08/2022). <https://www.nestle.com.ar/noticias/gacetillas-de-prensa/nestle-presenta-essentia-primer-chocolate-organico>
- NotCo. *NotCo Squad Conocenos!* <https://notco.com/ar/notco-squad>
- O'Hara, N., Yusuf, A., Berning, J.C., Villanueva, F., Contreras, R., Nun, I., Patel, A. & Pichara, K. (2020, 5 noviembre). *Protein secondary structure prediction.* (Consultado el 19/08/2022). <https://patents.google.com/patent/US10962473B1>
- Ovalle, I. (2020, 27 septiembre). *El cofundador de NotCo, Pablo Zamora habla de su salida de la exitosa startup.* *Diario Financiero.* (Consultado el 25/08/22), <https://www.df.cl/df-mas/punto-de-partida/el-cofundador-de-notco-pablo-zamora-habla-de-su-salida-de-la-exitosa>
- Patel, A., Korsunsky, O.P., Pichara, K., Navon, Y. & Hausman, R. (2020, 8 julio). *Latent space method of generating food formulas.* (Consultado el 18/08/22). <https://patents.google.com/patent/US10915818B1>
- Perdo. (2022, 16 agosto). *The ultimate OKR guide.* (Consultado el 22/08/22) <https://www.perdo.com/okr-guide/>
- Phan, T. T. (2021, 30 septiembre). *Peter Diamandis: "The world's biggest problems are the world's biggest business opportunities".* *The Hustle.* (Consultado el 21/09/22). <https://thehustle.co/peter-diamandis-q-and-a-trung-phan/>
- Rebón, N. (2019, agosto 23). *Desembarca en la Argentina The Not Company, firma que produce «alimentos inteligentes».* *El Cronista.* (Consultado el 08/08/2022) <https://www.cronista.com/apertura/empresas/Desembarca-en-la-Argentina-The-Not-Company-firma-que-produce-alimentos-inteligentes-20190823-0002.html>

- Robinson, B., PhD. (2022, 4 febrero). 3 New Studies End Debate Over Effectiveness Of Hybrid And Remote Work. Forbes. (Consultado el 23/08/22). <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/?sh=4f6d31f759b2>
- Tapia, M. J. (2021, 1 agosto). La historia y el modelo de NotCo, según Matías Muchnick. La Tercera. (Consultado el 30/08/2022). [https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-gobierno-de-notco/G7FIXJYM3NC K3B5WKGPGNT254Y/Wild, F., Czerny, M., Janssen, A. M., P.W. Kole, A., Zunabovic, M., & J. Domig, K. \(2014, enero\). \(Consultado 20/10/21\). The evolution of a plant-based alternative to meat. Agro FOOD Industry Hi Tech - vol 25\(1\).](https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-gobierno-de-notco/G7FIXJYM3NC K3B5WKGPGNT254Y/Wild, F., Czerny, M., Janssen, A. M., P.W. Kole, A., Zunabovic, M., & J. Domig, K. (2014, enero). (Consultado 20/10/21). The evolution of a plant-based alternative to meat. Agro FOOD Industry Hi Tech - vol 25(1).)

Videos:

- Entrenadora de algoritmos: la chef de NotCo revela cómo crean alimentos con inteligencia artificial. (2019, 25 agosto). [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Je8M3b7yu_Y



Universidad de
San Andrés