Pasaron de estar en tres países a cinco; elevaron su ebitda un 40% y en tres meses comunicaron el arribo a dos mercados de renombre: Estados Unidos y España. Tecno Fast diseñó hace cinco años su estrategia internacional. Hoy, buscan consolidar sus nuevas posiciones para luego volver a crecer. Ir duplicando el ebitda cada un quinquenio es parte de sus ambiciones. "El futuro del mundo es modular", repetirá su presidente, Cristián Goldberg. Acá delinea sus planes y la trastienda tras su expansión.

Un reportaje de MARÍA JOSÉ TAPIA

La nueva dinámica global

TECNO FAST

Fueron cerca de seis meses los que Cristián Goldberg estuvo fuera de Chile. Primero en Estados Unidos, y luego, en Europa. Una rutina que desde marzo volverá a repetirse. El presidente de Tecno Fast lidera hoy una compañía un 40% más grande, en términos de ebitda, de lo que era hace un año. Si a comienzos de 2021 la firma de soluciones modulares tenía presencia en Chile, Perú y Colombia, ahora tiene operaciones también en Estados Unidos y España. Entró a las grandes ligas… un sueño que partió hace cinco años.

En 2013, Tecno Fast -la mayor empresa de construcciones modulares en la región y la quinta del mundo- sumó al grupo Inder, liderado por el director de Falabella y Friosur, José Luis del Río. Tomaron el 40% de la propiedad. El resto está en manos de TF Inversiones y Servicios S.A., controlado por Goldberg. En ese momento tenían 191 mil metros cuadrados arrendados, hoy superan los 400 mil metros cuadrados de espacios para soluciones comerciales, industriales y hoteleras.

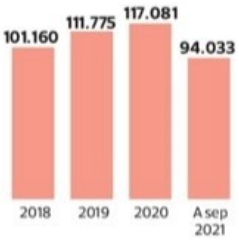
Desde su oficina en Santa María, Goldberg relata que en 2016 definieron una estrategia que les permitiera duplicar el tamaño de la compañía en un quinquenio. Y ya el año pasado, impulsaron el plan internacional. "El mundo es global, que es un poco el objetivo que buscamos", indica. El empresario lleva 35 años siendo parte del Modular Building Institute que agrupa a las principales empresas modulares de EE.UU., instancia de la cual Tecno Fast ha recibido varios premios relacionados con el sector. "Estos son como los Oscar de las construcciones modulares", explica Goldberg. Dado ello, conocía a mucha gente de la industria. Y comenzaron a buscar oportunidades en ese mercado. Contrataron a un veterano del rubro, al ex CEO y presidente de Deluxe Modular, Joe Vecchiolla. Vieron varias compañías y dieron con la indicada.

En octubre anunciaron la compra de Triumph Modular, la firma líder en este tipo de soluciones en la región de New England, una operación valuada en US$ 68,5 millones, su paso más importante en sus 26 años de historia. "Llevo seis meses fuera, no solamente en la compra de la compañía, sino en el crecimiento de la empresa y, posteriormente, en el conocimiento de las personas que están detrás", cuenta. Sólo en EE.UU. estuvo tres meses con los trabajadores. Visitaron MIT, Harvard, y estuvieron en la farmacéutica Moderna, algunos de los clientes de la nueva adquisición. "Fuimos a conocer qué producto era, qué producto necesitan, cuál es la solución que quieren y el *know how* que podíamos aportar", señala el empresario. En Triumph Modular les presentaron a sus nuevos dueños un plan de inversión de US$ 6 millones para crecer, luego lo ajustaron a US$ 25 millones. Si bien mantuvieron el *management*, Joe Vecchiolla se integró como miembro del directorio y asumió como CEO de esa operación.

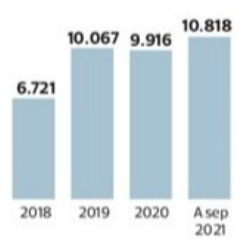
Goldberg precisa que en EE.UU. "se volvieron locos" con las Tiny Cabin -una casa de 24m2 desarrollada por TecnoFast-. Hoy, de hecho, están fabricando varias de ellas como prototipo en EE.UU., ya que tienen que ser validadas por los códigos de construcción norteamericanos. Tal es así, que ahora partirá un grupo de Tecno Fast con el arquitecto Felipe Assadi para validar la producción de esta unidad con ese código para tratar de arrendarla. A la fecha, en el resto de sus operaciones, la compañía ha desarrollado proyectos por 2,5 millones de metros cuadrados en obras de fabricación industrializada en La-

LOS NÚMEROS DE TECNO FAST

Ingresos
Millones $



Ganancias
Millones $



Ingresos por país
En millones $, a sept. 2021

FUENTE: CMF

LA TERCERA

tinoamérica, que incluyen casas, oficinas, campamentos mineros, hoteles y edificios.

El periplo internacional no sólo se limitó a Norteamérica. Durante la crisis *subprime* de 2008, Goldberg conoció a la familia García, fundadores de la compañía española Alco, que luego pasó a manos del Fondo Endurance Partners. Ellos fabricaban un millón de viviendas en España, y con la crisis se fueron a cero. La familia García se vino a Chile y acá hubo buena afinidad con el empresario. Formaron la firma ATF Rental, dedicada al alquiler de plataformas elevadoras y equipos para la construcción. Como gerente quedó el hijo de los fundadores de Alco, Óscar García, por lo que siempre estuvieron en contacto. "En algún momento le dije al Fondo Endurance, si algún día quieren vender, me llaman. Y me llamaron", relata.

Así, el martes último anunciaron la adquisición de Alco en 16,2 millones de euros. A cargo de esa operación se fue, justamente, Óscar García. "En España sí que hay posibilidades de hacer mucho, porque existen solamente dos compañías grandes en este rubro. Estados Unidos es mucho más competitivo", destaca Goldberg.

Con Alco, sumaron el negocio de arriendo de maquinarias. "Ellos están mucho más enfocados en arrendar equipos. Entonces, nuestro aporte va a ser darle el otro lado y potenciar el negocio de renta modular. Por ejemplo, la sala de conferencia de prensa del Barça la hizo Alco, pero así hay que hacer miles", dice.

Explica que el objetivo es ir avanzando hacia una compañía global que ofrezca cada vez más soluciones. "Lo más posible es que mañana esto sea una compañía también de alquiler de equipos", sostiene. Y agrega: "Cuando uno piensa que el negocio es solamente construcción o arriendo de maquinaria, en realidad es mucho más amplio. La gente está comprando servicio y eso es un poco la transformación de Tecno Fast: de una empresa constructora o fábrica, a una empresa de arriendo de soluciones".

A nivel global, el 85% del ebitda de Tecno Fast es renta de construcciones modulares, y un 15%, es venta de esas opciones. Para Cristián Goldberg el futuro del mundo es modular, y sobre todo de arriendo de aquellas soluciones. Lo explica así: "El alquilar una oficina es mucho más efectivo que comprarla, o en una escuela pueden subir las matrículas en ciertos sectores, y sumas módulos, y si baja ese crecimiento se da la orden de sacarlo y punto. Lo mismo con las construcciones en la minería".

Hoy están trabajando para integrarse con las empresas tecnológicas. Juntarse con las personas de MIT y Harvard para diseñar en conjunto los materiales del futuro, e intentar que los estados busquen soluciones más eficientes. Por ejemplo, en Noruega ya todas las escuelas y hospitales son modulares, cuenta Goldberg... lo que ocurre también en Dinamarca, los países más avanzados en la materia.

Una nueva organización

El miércoles en la mañana, Tecno Fast tuvo directorio. Uno de los temas fue cómo se organiza ahora esta empresa. "Lo más fácil sería decir busquemos vicepresidencias corporativas, pero creo que eso está absolutamente obsoleto", afirma Goldberg. El tema central es cómo ordenar los KPI -medidor de desempeño- para comparar su efectividad. Que el metro cuadrado en un país sea comparable con el resto. Al final definieron una estructura. Hoy existen directorios en cada uno de los países, por ejemplo, en España cuatro directores de Chile están en ese; en Estados Unidos participan Goldberg y Juan José del Río, hijo de José Luis, y así. Además, tienen comités de gerentes generales: se juntan los gerentes de todas las naciones, o los de Rental, y ven sus temas. De esta forma, han optado por no enviar chilenos a los mercados aún. "Esta forma te da una cultura corporativa un poco más profunda; creo que en el mediano y largo plazo sí se van a integrar todas la compañías y van a ir chilenos para allá o americanos para acá, pero hay que hacerlo con cuidado, porque las culturas son distintas", explica Goldberg.

Del total del ebitda de la compañía, ahora un 50% será aportado por Chile; un 25% por Estados Unidos; un 15% por España, y un 10% por Perú. Colombia es aún una operación menor.

Para 2022 prevén invertir $ 40.000 millones, de los cuales la mitad irá a Chile para reforzar su posición logística; un 25% a Estados Unidos. Y aún está en análisis el monto que requerirá Alco.

CRECIMIENTO INTERNACIONAL
"Hace cinco años diseñamos una estrategia que nos permitiera doblar el porte de la compañía. Y el año pasado ya decidimos implementar el plan internacional"

APERTURA EN BOLSA
"Si seguimos duplicando ebitda cada cinco años, vamos a tener que buscar fuentes de financiamiento. Y la apertura es una opción o hacer un fondo de capital privado, o todas las anteriores".

CRISTIÁN GOLDBERG
Presidente y fundador de Tecno Fast

Serán dos años mínimo de consolidación, señala Goldberg: "Hay que ser ordenados". Puntualiza que la compañía está financieramente sólida. Las compras se han sustentado con deuda, el no retiro de utilidades, y flujo. Si antes estaban con una relación deuda/ebitda cercana a 2 veces, al cierre de año el indicador se ubicó en torno a 3.

Tras ese par de ejercicios podrían volver a crecer. Australia y Canadá han estado siempre dentro de las opciones. Y en ese contexto podrían concretar lo que Goldberg denomina "un gran sueño": la anunciada apertura en Bolsa. En 2019, la compañía inscribió sus acciones en la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) para avanzar en su debut bursátil. Y hasta ahora, nada. "Hay momentos y momentos para hacer las cosas. Entonces, mientras podamos remar con remos propios, bien", indica. Aunque agrega: "Si seguimos duplicando ebitda cada cinco años, vamos a tener que buscar fuentes de financiamiento. Y la apertura es una opción o hacer un fondo de capital privado, o todas las anteriores".

En marzo, Cristián Goldberg volverá a viajar. Partirá en Estados Unidos, para luego ir a España. Seis meses afuera y seis en Chile será posiblemente su nueva realidad; la de ahora una empresa global.