

Álvaro García, Ariel Burschtin
y Ruben Sosenke

SABER COMPLEMENTARSE

PedidosYa no necesita presentación. La web de pedidos de comida online hoy es la plataforma referente de la región con más de 15.000 restaurantes en su base de datos, casi 300 empleados y oficinas en cuatro países. Creadores y proyecto fueron creciendo en paralelo y la obsesión por mejorar constantemente el servicio no los deja quedarse quietos

[Por Andrea Sallé Onetto]

[Fotos Andrés Silveira]



El éxito es la suma
de pequeños esfuerzos
repetidos día tras día

GÉNESIS

La puerta de la ORT de la calle Cuareim ya formaba parte de la rutina de Álvaro y Ariel, tras cuatro años de haberla cruzado todos los días. El hall, los pasillos, las escaleras, las sillas con pupitre eran hartamente conocidos, pero ese día el aire era diferente, quizá porque la primavera se empecinaba en entrar por las ventanas con los primeros caloritos.

Once de la mañana, la primera clase de Actitud

Emprendedora estaba por comenzar con un grupo de profesores atentos y un alumnado inerte que presentía la cercanía del verano. Ariel y Álvaro se saludaron al entrar a clase, hacía poco que se habían conocido en otras materias optativas, pero rápidamente se dieron cuenta de que compartían algunas ideas, gustos y una visión comercial más allá de su formación técnica. Por eso cuando hubo que separar la clase en grupos no dudaron en formar parte del mismo equipo.

—Esta materia es especial, es para esas personas que tienen ese bichito en el estómago de querer hacer algo propio —dijo el profesor, y a continuación les planteó un ejercicio muy sencillo: pensar un negocio en 30 minutos.

—Hay una chivitería a la que pido delivery que es muy buena pero siempre se equivocan en algo del pedido. Les pedís que te corten el chivito al medio y te lo traen entero, les pedís tomate y te traen sin tomate. Si tuviera una página web donde el usuario pudiera ir eligiendo los gustos que quiere para que después le llegue a una computadora, quedaría todo registrado. No habría ruido en el teléfono, no te daría ocupado, estaría todo automatizado y no tendrían cómo errarle, el pedido te llegaría perfecto —le comentó Ariel a Álvaro por lo bajo.

—Pará, eso del teléfono ocupado que decís me pasa a mí también cuando llamo a pedir otras cosas... Estaría buenísimo que lo pudiéramos aplicar en otros restaurantes, como pizzerías, donde también hay ese tipo de problemas— señaló Álvaro.

¡Eureka! “Como un Mercado Libre pero de comida”, pensaron los dos. Lo comentaron con el resto del grupo pero sin darle mucha importancia. 11:30, el reloj indicaba que era hora de pasar al frente a presentar las ideas. Para los profesores, el ejercicio del equipo se resolvió en la propuesta de un *data center* en Estados Unidos, pero para Álvaro y Ariel fue el comienzo del proyecto que cambiaría sus vidas. “Después de esa conversación quedamos supercopados. De hecho, pasamos al pizarrón y dijimos a la clase que íbamos a hacer otra cosa porque teníamos miedo de que nos robaran la idea”, cuenta Álvaro con entusiasmo. La idea fue asentándose en sus cabezas a medida que pasaba el tiempo y tanto él como Ariel decidieron renunciar a sus trabajos para concentrar sus energías en el proyecto que en 2010 se transformaría en PedidosYa, el primer *e-commerce* de pedidos de comida de Uruguay.

ANIMARSE YA

Álvaro García es licenciado en Sistemas, Ariel Burschtin, ingeniero en Sistemas y el tercer componente del equipo, Ruben Sosenke, analista en Tecnologías de la Información. Los tres provienen del mundo de la tecnología, pero con un claro perfil comercial y creativo. PedidosYa fue su primer y único emprendimiento hasta el momento. Se podría decir que su éxito radica en que supieron cómo complementarse y cada uno se enfocó en el área que le gustaba más. Ariel es el gerente general y sobre sus hombros recae la proyección, la planificación financiera, el contacto con los inversores y la coordinación de las áreas; Ruben es el gerente de tecnología, encargado del equipo de desarrolladores que pone en marcha la plataforma; y Álvaro es el gerente de marketing, de producto y del área Business Intelligence, enfocada en ofrecer servicios de análisis a las distintas áreas de la empresa.

Ninguno de los tres proviene de familias vinculadas a la tecnología, pero sí al comercio o al menos a los números. Álvaro se suponía que iba a ser el contador de la familia, Ruben es hijo de un contador y de chico pensaba que quería seguir sus pasos; y Ariel terminó optando por ingeniería por su gusto y facilidad para la matemática. Ariel y Ruben se conocían “de toda la vida”, ya que sus padres eran amigos y fue la causalidad, más que la casualidad, la que los encontró en un cumpleaños poco tiempo después de que la chispa de la web de pedidos de comida encendiera las ganas de los jóvenes estudiantes en un salón de facultad. “Ariel me preguntó en qué andaba, yo le comenté una idea que era similar y me dijo ‘tenés que venirte con nosotros’. Yo me estaba por recibir justo y fue como que todo se dio”, narra Ruben, quien parece ser el más tímido y callado del trío. Fue así que, estando en la recta final de sus respectivas carreras, el equipo se consolidó, tomó el proyecto como tesis final para recibirse y comenzó a trabajar.

“Dejamos todo, nos alquilamos una oficina chiquitita, que pagaban nuestros padres y empezamos a trabajar ahí. La mitad del tiempo pensábamos en PedidosYa y la otra mitad desarrollábamos sitios webs para empresas locales que nos ayudaban a solventar los gastos mientras trabajábamos en nuestro proyecto”, cuenta Álvaro, el más verborágico de los tres. El siguiente paso fue presentarse a todos los concursos de emprendedores que pudieran (fueron seleccionados por el IEEM, la ANII y el fondo Emprender) hasta que tuvieron pronto su primer prototipo con 40 restaurantes disponibles. La ansiedad no los hizo respetar su plan de negocios, y al poco tiempo de arrancar decidieron cruzar el charco para vender su idea, primero vía Skype y LinkedIn; y luego en persona, laptop en mano, un mapa con restaurantes marcados y, como los antiguos vendedores, fueron puerta por puerta.

Casi de un día para otro llegaron a tener restaurantes en Argentina y Chile, mientras la página también seguía creciendo en Uruguay “Un día nos llamó un directivo de Mercado Libre, Nico Berman. Básicamente estaba pensando una idea similar en Argentina, empezó a googlear, nos encontró y le encantó lo nuestro. Nos



**PEDIDOSYA DOMINA LA REGION:
ESTÁ DISPONIBLE EN ARGENTINA,
BRASIL, CHILE, COLOMBIA,
ECUADOR, PERÚ, PARAGUAY,
PANAMÁ, URUGUAY Y VENEZUELA**



**DESDE 2013 FORMAN PARTE DEL
GRUPO ALEMÁN DELIVERY HERO,
QUE OPERA EN MÁS DE 20 PAÍSES**

conocimos y le gustó mucho el equipo, la energía, las cosas que veníamos haciendo”, cuenta Álvaro. Berman los puso en contacto con Hernán Kazah, uno de los cofundadores de Mercado Libre y el *advisor* de Atómico, una firma de capital de riesgo de Londres de los fundadores de Skype. “Les gustó muchísimo el proyecto y con ellos tuvimos la primera ronda de capitalización en la empresa”. A partir de ese momento, empezaron a funcionar como una empresa de Silicon Valley: tuvieron que abrir el capital accionario para dejar entrar inversores, y contratar gente y expandirse, pero con un equipo de ventas centralizado para optimizar costos. Todo se hacía a distancia. En 2011 ya se habían instalado en los mercados de Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela y Perú; y con el tiempo sumaron a la lista Ecuador, Paraguay y Panamá. Luego de tener afianzada la web lanzaron las aplicaciones móviles y eso marcó un antes y un después en el negocio. El primer mes el 4% de los pedidos los recibían por las apps, mientras que hoy representan el 70% del total.

GRANDES LIGAS

Si bien en Uruguay fueron los primeros y únicos en el rubro, a medida que se fueron instalando en la región, se enfrentaron a varios competidores que poco a poco se fueron “comiendo”, hasta quedar como único *player* de la región, salvo por un competidor que tienen todavía en Brasil. Les pregunto en qué les parece que recae su diferencial, qué les permitió sobrevivir a otros competidores, y la respuesta es simple: la web es fácil de usar, con una estética atractiva, un buen servicio de atención al cliente y una oferta interesante, que a su vez está ranqueada por los propios usuarios. Del 2011 al 2013 estuvieron en contacto con varios *players* externos que pusieron la vista en PedidosYa para invertir. “Cuando sos el que domina una región, otros de afuera pueden interesarse para asociarse contigo. Pasamos a ser bastante buscados o interesantes para varios *players* que ya estaban en una etapa mucho más grande o que ya tenían otros fondos de capital y a través de nosotros podían acceder a varios mercados al mismo tiempo”, explica Ariel. Así fue que estuvieron hablando con varios grupos interesados hasta que en 2013 concretaron el negocio con Delivery Hero, una empresa alemana que opera en más de 20 países, entre los que se encuentran Alemania, Inglaterra, Finlandia, Polonia, Suiza, Turquía, China y Corea del Sur, con ellos tenían más “feeling”. Su energía, ambición, planes y objetivos a mediano y largo plazo fueron los motivos que más los atrajeron y los llevaron a optar por la firma. Para Álvaro, Ariel y Ruben la incorporación del nuevo socio estratégico no implicó un cambio en su funcionamiento, ya que ocupó el lugar de los fondos inversores que previamente formaban parte del directorio. Este trabajo previo con inversores ya los tenía acostumbrados a reportar, discutir y planificar los temas, por lo que el cambio fue más de aprendizaje e intercambio de conocimientos, información y experiencias.

POLEMICO

¿Qué piensan de otras plataformas como Airbnb y Uber que movieron el tablero del mercado uruguayo?

Ariel: “Que son compañías que agregaron eficiencia, sencillez, velocidad y se adaptan a la forma de pagos del mundo de hoy”.

Álvaro: “Vemos positivamente el ingreso de Uber y Airbnb, sin opinar de la parte política. Fuera de todo eso, que es discutible para nosotros, sí creemos que tiene que ver con evolución en términos de servicios, como Mercado Libre, o PedidosYa en nuestro caso. En el transporte hay un montón de cosas que se pueden hacer mejor y creemos que Uber está empujando a que eso ocurra, independientemente de si después queda Uber o no en Uruguay. Es supersano que pase, así como si en su momento nos pasa a nosotros que aparece una innovación con la que es más fácil pedir comida, nos va a obligar a mejorar más el servicio —más allá de la enfermedad mental que tenemos por querer mejorarlo— y es parte de la competencia, es sano”.

Ruben: “A nivel de servicios es importante que hayan llegado al mercado, a nivel político creo que ambas partes tienen que adaptarse, tanto el país para aceptar cosas nuevas como las empresas para acatar las normas del país. Tiene que haber un balance, con reglas claras donde ambos puedan acatarlas y convivir, porque si no al final el que se perjudica es el usuario”.

Los tres coinciden en que lo que les hubiera gustado es que alguna de las nuevas plataformas se desarrollara por iniciativa de emprendedores uruguayos y creen que en el país están todos los recursos humanos, tecnológicos y económicos como para poder hacer cosas similares que mejoren la vida cotidiana de la población.

“PASAMOS A SER BASTANTE BUSCADOS O INTERESANTES PARA VARIOS PLAYERS QUE YA ESTABAN EN UNA ETAPA MUCHO MÁS GRANDE O QUE YA TENÍAN OTROS FONDOS DE CAPITAL Y A TRAVÉS DE NOSOTROS PODÍAN ACCEDER A VARIOS MERCADOS AL MISMO TIEMPO”

La central de operaciones sigue siendo Uruguay, desde donde se maneja la parte de finanzas, atención al cliente, marketing y producto, con unos 260 empleados. Ventas es el área que está más descentralizada y se esparce entre las oficinas comerciales que poseen en Argentina, Brasil y Chile, instaladas en Buenos Aires, San Pablo y Santiago, respectivamente.

“Muchas decisiones las basamos en números, todo lo que hacemos tratamos de medirlo, hay métricas por todos lados, para que podamos ver las mejoras en las distintas áreas”, dice Álvaro y aclara que estas herramientas se suman siempre en pro de seguir mejorando el servicio. “Si bien seguimos creciendo año a año, sabemos que podemos hacerlo muchísimo mejor y tratamos de plantearnos desafíos y metas, pero hoy sobre todo tratamos de que sean medibles, no metas al azar o porque tenemos ganas”. La obsesión por mejorar es compartida por los tres y se ve reflejada en la cantidad de horas que dedican al trabajo. ¿Cuánto factura PedidosYa anualmente? Se miran, se ríen y responden que más de \$100, y dejamos el tema por ahí.

Desde 2011 forman parte de los emprendedores Endeavor y, aunque han participado activamente de algunas charlas, asesorías y eventos, les gustaría tener más tiempo para poder dedicarle a la institución. ¿Se ven como inversores en un futuro? Ariel: “En un futuro podría ser, de algo que nos divierta, nos guste o veamos que haya una oportunidad para poder compartir todo el conocimiento que fuimos adquiriendo”. Álvaro: “Pero también es algo que queremos hacer con más tiempo. Para nosotros invertir en un proyecto es ayudar no tanto en lo económico, sino más bien con la experiencia. Hemos tenido alguna que otra propuesta, pero no hemos ingresado en ese mundo todavía por falta de tiempo”.

MEJORAS PARA LA VIDA

Para Álvaro lo bueno que tiene su emprendimiento es que los desafíos son una constante y puede seguir creciendo sin importar el paso del tiempo. Dice que cuando empezaron a planificar el proyecto decidieron enfocarse en los consumidores finales. “Lo interesante del servicio es que realmente logró un impacto en la sociedad, por lo menos en los mercados donde estamos y creo que eso nos motiva a seguir participando, a no dejarlo estático”, agrega Ruben.

Por eso constantemente están pensando en nuevas funcionalidades, procesos e innovaciones para el servicio. Y cuando hablan de mejoras no se refieren solo a la parte técnica, sino a la calidad y variedad de la oferta gastronómica.

¿Les hacen sugerencias a los restaurantes? “Sí. Lo que más queremos es mejorar la atención”, responde Álvaro. “Tomamos en cuenta dos clientes: uno que es el consumidor final —al que queremos brindarle los deliveries con entrega más rápida y mejor tipo de comida— y otro que es el restaurante”. A estos últimos les hacen sugerencias basados en las estadísticas de la página para que puedan mejorar su servicio. Ellos mismos utilizan su producto para pedir sus almuerzos y cenas. Entre semana, ensaladas, y los fines de semana algo más “relajado”. Confiesan que cocinan muy poco y que ven que es algo que pasa en general porque la gente tiene menos tiempo y cuando llega a su casa quiere hacer otras actividades o descansar. Por eso les interesa ofrecer variedad de comidas y, en especial, que sean sanas, tipo caseras y orgánicas. También están trabajando y en etapa de experimentación en la oferta de otros servicios, para que el usuario pueda realizar a través de la plataforma pedidos de bebidas o incluso de supermercado en general.

HACER LO QUE LES GUSTA

PedidosYa les consume todo su tiempo y no les permite incursionar en otros proyectos, pero siempre logran hacerse un hueco para pasar tiempo con su familia, hacer ejercicio y mirar series. Aunque se ven todos los días, trabajar en equipo no ha desgastado su relación como amigos, cosa que cuidaron desde un principio. Comenta Ariel: “Siempre nos decíamos a modo de chiste ‘nunca nos peleamos entre nosotros’ porque escuchamos por ahí que el principal fracaso de los emprendimientos era la pelea entre los socios”. Y la decisión fue tomar el vínculo empresarial con madurez, más allá de las discusiones que pudieran surgir como en cualquier ámbito.

“Hasta el día de hoy, más allá de todo, lo que más nos gusta es esto, realmente nos encanta lo que hacemos y sabíamos que ese era el sentimiento principal que nos conducía. Nunca dejamos que el ego o nada por el estilo intercediera en el camino, creo que nos hemos llevado muy bien”, expresa Álvaro y sus amigos asienten. “Los tres estamos superfelices de lo que hacemos. Algo que nos gustó desde un principio es que lo sentíamos como una aventura”. Y esa aventura que emprendieron como estudiantes parece no tener fin. 