

Los secretos de PedidosYa, la empresa uruguaya que conquistó la Argentina con el celular



Ariel Burschtin, el fundador de la plataforma nacida en Montevideo, adelanta sus planes para incorporar nuevos servicios y lanzar una billetera digital en el mercado argentino; el encuadre legal de los trabajadores sigue siendo el principal desafío

Crédito: Daniel Jayo

Esteban Lafuente **SEGUIR**

7 de agosto de 2019

Comentar (5) Me gusta Compartir

Desde Uruguay, tres compañeros de la universidad inundaron las ciudades de América Latina de mensajeros vestidos de rojo a bordo de motos y bicicletas, y son parte de una revolución que llegó para cambiar los hábitos de consumo y desafiar las reglas del trabajo. A diez años de su creación, **PedidosYa** es una de las mayores **empresas tecnológicas** del continente, que procesa operaciones por US\$1000 millones y apuesta a expandirse hacia otros rubros, con foco en el segmento de pagos digitales.

Emparentado con la historia de muchas **startups tecnológicas globales**, la firma combinó en sus orígenes una idea de jóvenes estudiantes, apoyo estatal y el ingreso de capital privado que aceleró el crecimiento. No fue este el caso del clásico emprendimiento nacido en un garaje: su inicio fue en un aula de la universidad ORT, en Montevideo. "Fue a fines de 2007. Estudiábamos Ingeniería en Sistemas y en la materia Actitud Emprendedora tuvimos como consigna plantear y resolver una idea de negocios en diez minutos", recuerda Ariel Burschtin, actual CEO de la empresa, sobre una actividad en la que trabajó junto a su amigo y compañero Álvaro García, también cofundador y actual CPO -Chief Product Officer-. La idea: resolver las órdenes de comida en una chivería, que habitualmente mezclaba las comandas y no entregaba el plato solicitado.

"Lo primero que pensamos era un sitio web donde uno pudiera poner todos los ingredientes de un chivito y que al restaurante le llegara la indicación directamente, en vez de tener que hablar por teléfono, porque siempre te hacían una tormenta de preguntas, pero al final mandaba todo diferente a lo pedido", explica Burschtin, quien en ese momento tenía 21 años y hacía algunos meses había ingresado a trabajar como desarrollador de software en Java para la empresa Sistemas Críticos, dedicado a la industria de la banca y la seguridad informática.

Su compañero, en tanto, tenía un rol dentro de la universidad. "Trabajaba en una oficina que se dedicaba a complementar proyectos de estudiantes, conectando empresas, el gobierno y la universidad, empezando a entender cómo armar proyectos de financiación, y eso nos sirvió para el siguiente paso, porque nosotros nos metimos de lleno en esto. En vez de salir al mercado laboral, empezamos a trabajar directamente en nuestra idea", relata García.

La consigna de aquella clase, recuerdan, fue el primer paso de PedidosYa, que empezó a tomar forma unos días después. "Álvaro propuso hacerlo para todos los restaurantes, que fuera como un Mercado Libre de la comida, y esa fue la concepción del proyecto", relata el CEO, y agrega: "Ahí renunciamos a nuestros trabajos y arrancó toda esta aventura. A los cuatro días estábamos en la cantina de la universidad armando los primeros prototipos de cómo nos imaginábamos ese sitio web". Poco después, Rubén Sosenke -actual CTO de la firma- se sumaría al dúo inicial, para conformar el trío de cofundadores de la plataforma, que hoy superó los 11 millones de descargas de su app en la región.

Luego de un año de trabajo, diseñando prototipos y desarrollando la estructura de la plataforma, lanzaron PedidosYa formalmente en 2009, con un primer paso en Uruguay y la idea de desembarcar en la Argentina y Chile, donde tendrían la masa crítica para desarrollar el negocio. En ese proceso, consiguieron apoyo de su universidad, el fondo de capital semilla Emprender y de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación uruguaya (ANII), una entidad gubernamental que impulsa el desarrollo de emprendimientos y la innovación en ese país. De esa forma, lograron sumar sus primeros US\$70.000 de capital. "Eso nos dio el empuje para pasar de tres a ocho personas. Armamos un equipo de customer services y logramos empezar a viajar a algunos mercados para expandir la operación", dice Burschtin.

En aquella primera etapa, el sitio se dedicaba a gestionar pedidos de comida a restaurantes, asumiendo la intermediación entre ellos y el cliente. Los fundadores recorrían personalmente establecimientos para dar a conocer su servicio, y cada día cargaban los menús de nuevos socios en su base de datos. Para crecer en la Argentina, contactaron empleados para un equipo de ventas local a través de LinkedIn y se instalaron temporalmente en Buenos Aires. "Alquilamos unas oficinas y salimos a recorrer. Nos dividimos la ciudad en barrios y salimos a mostrar nuestra propuesta. Muchos se sumaban, pero no sabían cómo funcionaba el servicio y los pedidos les quedaban pendientes, entonces teníamos que llamar por teléfono para insistir. Con el tiempo, cada restaurante fue sumando volumen por este canal y se acostumbró, porque era un flujo cada vez más grande. Después llegaron las cajas electrónicas, donde sale impreso el pedido, y el siguiente paso fue integrarnos directamente con las cadenas para que cada orden desde nuestra plataforma les llegue directamente al sistema que usan para su operación", relata el empresario, nacido en 1986.

Desde entonces, trabajaron en expandirse por América Latina, tanto con su propio crecimiento como a través de la compra de **Apetito24**, una plataforma del rubro que les permitió el ingreso a Panamá y Costa Rica. En ese proceso, tejieron redes dentro del ecosistema emprendedor regional, y recibieron inyecciones de capital de fondos como Kaszek, iniciado por los ex-Mercado Libre Hernán Kazah, Nicolás Szekasy y Nicolás Berman, o el grupo londinense Atomico, fundado por Niklas Zennström, cofundador de Skype y Kazaa. El siguiente paso fue en 2014, cuando otra de las firmas que habían invertido en la empresa, la alemana Delivery Hero, compró PedidosYa y quedó desde entonces como su controlante. Esa firma, que opera en cuatro continentes, facturó 665,1 millones de euros en 2018 (creció 46,6%), pero anotó pérdidas por 241,7 millones en el período.

"El acceso a capital pudo haber sido una trampa para nosotros, pero tuvimos la suerte de rápidamente internacionalizarnos, y ese es un aspecto donde típicamente los emprendimientos locales se suelen trabar. Lo de Delivery Hero se nos dio en una etapa muy temprana, y fue clave en cuanto a nuestro nivel de posicionamiento, porque ellos como matriz levantaban sus rondas de inversión y nosotros cerrábamos nuestros acuerdos locales con ellos", explica el CEO, que tiene su oficina frente a la Plaza Independencia en Montevideo, a metros del famoso Palacio Salvo. Hoy la gestión central de la compañía se complementa entre Uruguay, donde trabajan alrededor de 1000 personas en diferentes áreas, y la Argentina, que tiene su propio management local. En total, PedidosYa cuenta con un equipo de 2000 empleados de forma directa, sin considerar a sus repartidores.

La expansión de PedidosYa: el conflicto por el empleo

Durante años, la compañía basó su negocio en la intermediación entre clientes y restaurantes. Con ese modelo, migró de un sitio web a una **app**, en un proceso que acompañó el **desarrollo tecnológico** y los nuevos **hábitos de los usuarios**. Hoy, el 90% de las transacciones de la compañía se realizan a través de **dispositivos móviles**.

La mayor innovación en términos de negocio ocurrió hace tres años, cuando PedidosYa amplió su rol e ingresó en el segmento de la logística. "Tenía sentido porque era la posibilidad de intervenir, acortar los tiempos y poder asegurar la entrega en menos de 30 minutos. Salieron muchos nuevos players que sumaron la logística, como Uber Eats, había una necesidad de los usuarios y nos pusimos a pensar cómo hacerlo", dice el CEO.

Mientras las calles de cada ciudad donde opera la empresa comenzaron a poblarse de mensajeros en motos y bicicletas con camperas y mochilas rojas, también mutó su modelo de negocio. Hoy, la facturación de la compañía se basa en la comisión que cobran por cada venta de los establecimientos y el costo del **delivery**, que se le cobra al usuario por cada transacción.

Ese avance del negocio, en el que también participan competidores como la colombiana Rappi y la española Glovo, implica un cambio de paradigma en el mundo laboral, que pedalea entre la precarización del empleo, la búsqueda de eficiencia, la baja de costos y la apertura de posibilidades para trabajadores de un sector que antes de las apps se exponían a condiciones aún más frágiles. La empresa uruguaya sintió el impacto en su propio esquema y debió redefinir su operación. Menos de un año duró el primer hub logístico en Buenos Aires, inaugurado en abril de 2018 con un lanzamiento que incluyó la participación de Pampita en su campaña promocional. En febrero de este año, PedidosYa despidió a 400 mensajeros. El modelo de trabajadores asalariados en el sector de logística dejó paso al de "asociados" y colaboradores, esquema más reutilizable con el que también trabajan sus competidores. "En todos los mercados nos adaptamos al marco operativo y legal. Nosotros en la Argentina arrancamos de una forma en el mercado y la dinámica local fue cambiando. Fuimos acompañando ese proceso lo mejor posible. La decisión de reestructurar no fue algo que se nos fue del plan. Los costos estaban contemplados, lo asumimos y lo ejecutamos. Hoy el sector mundialmente funciona con este modelo y así nos imaginamos en el futuro", se defiende Burschtin, cuya empresa supera los 15.000 repartidores en toda la región y ronda los 7000 en la Argentina. "Son asociados que reparten y tienen su propio régimen. No dependen de nosotros. Si quieren pedidos o pueden trabajar con otra plataforma. Es un modelo colaborativo. Así funciona en el mundo", insiste el CEO.

La polémica se extendió en la Argentina, luego de un fallo del juez Roberto Gallardo que la semana pasada ordenó la prohibición de estas apps, que no obstante siguieron operando. "Van apareciendo nuevos esquemas, se anuncian condiciones, salieron regulaciones o requisitos que se le piden a los asociados, y lo tenés que hacer mandatorio. Nos vamos adaptando en conjunto el Estado, las empresas y los propios asociados", concluye Burschtin, sobre un tema que promete nuevos capítulos en el futuro.

Los planes de PedidosYa

El crecimiento siempre estuvo en el foco del trío de uruguayos. Primero fue el catálogo de restaurantes y la necesidad de sumar opciones para el "long tail" de usuarios que no se conforman con la pizza o la hamburguesa. Luego fueron la expansión territorial con más ciudades en América Latina y el paso hacia la logística. Ahora, la apuesta es la "multiverdicalidad", para sumar ocasiones de consumo más allá de las comidas. "Hay un mercado gigante en la región, y la demanda empieza también a regular este mercado. Antes pensábamos solo en restaurantes, y ahora también son pet foods, supermercados y otros rubros, que puedan ampliar sus oportunidades de negocio", dice el CEO.

Los números respaldan el entusiasmo. Según cuenta Burschtin, en los últimos 12 meses registraron un 233% de crecimiento en la cantidad de pedidos procesados en Chile y un 60% en la Argentina, país que representa casi la mitad del negocio de la empresa en términos de facturación. "No tuvimos impacto de la recesión, sino al contrario. Nos aumentó la actividad, adquirimos nuevos usuarios y los ya existentes aumentaron el promedio de uso. Incluso desde que entraron Uber Eats, Glovo y Rappi, se catapultó el negocio, porque así se asentó el proceso de pedir como algo más cotidiano", plantea el CEO.

En ese recorrido, la apuesta es generar nuevas ocasiones de compra, y que la app aparezca para solucionar cuestiones cotidianas como la compra en una farmacia, el almacén de barrio o la gestión de encargos personales, servicios que ya ofrece la competencia. A su vez, PedidosYa planea lanzar en el corto plazo su propia billetera digital, que sirva para gestionar los pagos dentro de la plataforma y generar oportunidades en el negocio financiero. A 10 años del lanzamiento, Burschtin tiene sus plataformas renovadas: "La penetración y el volumen todavía es muy chico. En China, dos plataformas conviven (Eleme and Meituan) y juntas cada mes hacen más pedidos que toda la población del país, pero acá todavía tenemos mercados con 4% o 6% de penetración, algunos en el 15%. Falta mucho. Nuestro objetivo es llegar a tener igual cantidad de pedidos que de habitantes, y vemos mucha expansión en el corto plazo".

Mini bio

Formación: Tiene 33 años y es ingeniero en Sistemas de la Universidad ORT de Montevideo

Primeros pasos: En 2009 se asocia a dos compañeros de la facultad para lanzar PedidosYa, con un capital inicial de US\$70.000

Actualidad: Hoy la empresa está controlada por el grupo alemán Delivery Hero y cuenta con 15.000 repartidores entre Uruguay, Chile, Panamá, Costa Rica y la Argentina

RECOMENDADOS

Configurar

El medallero de los Juegos Panamericanos 2019



Dónde voto: consultá el padrón electoral para las elecciones 2019



La conmovedora defensa de un anciano de 96 años acusado de exceso de velocidad



Eduardo Costantini. Nos recibe en su casa y presenta a su novia, 43 años menor



Dólar hoy: así cotiza el 6 de agosto en Banco Nación y otras entidades



Cuánto subirán las jubilaciones en septiembre



San Martín de los Andes: un emprendimiento para disfrutar del esquí



San Martín de los Andes: un emprendimiento para disfrutar del esquí