



ENTREVISTA A
**DANIEL
UNDURRAGA**
COFUNDADOR Y
DIRECTOR DE
TECNOLOGÍA
DE CORNERSHOP

Por Federico Olmedo





ACERCA DE CORNERSHOP

Cornershop está presente en cinco ciudades chilenas y nueve mexicanas, y acaba de abrir el servicio en Canadá y Perú. Toda su plataforma está ideada con un fuerte componente tecnológico. En 2018 fue valorada por Walmart en 225 millones de dólares, la cifra más alta el día de hoy ofrecida a una start-up chilena¹.

ORÍGENES Y ÉXITO DE CORNERSHOP



DANIEL UNDURRAGA

Ingeniero Civil en Computación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es uno de los emprendedores más experimentados y exitosos de Chile. Junto a Juan Pablo Cuevas y el sueco Oskar Hjertonsson, es fundador de Cornershop. Actualmente vive en San Francisco, California, desde donde se desempeña como director de tecnología (CTO) de Cornershop.

Daniel, cuéntanos sobre tus comienzos en el mundo de los emprendimientos. ¿Comenzaste inmediatamente al terminar la carrera? ¿Cuáles fueron tus experiencias previas a Cornershop?

Efectivamente, siempre me dediqué a emprender. Mi primera start-up fue Needish, que partió en 2007. Era un sitio donde la gente publicaba sus necesidades y otra gente respondía ofreciendo sus soluciones. Eso tomó bastante vida propia: había personas publicando desde “necesito una mudanza” y pidiendo que empresas de este rubro respondieran con sus ofertas, hasta “necesito una pareja para ir a un matrimonio”; iba desde las páginas amarillas hasta Tinder. Y eso andaba bastante bien en cuanto a tráfico... pero no generaba ganancias. Entonces en 2009 lo *pivotamos*² a Clandescuento, una plataforma muy parecida a Groupon. De hecho, un año después, Groupon compró un porcentaje mayoritario y nos encontramos de repente operando Groupon en toda América Latina (menos Brasil). Eran ocho países, más de mil empleados y una facturación anual de 250 millones de dólares. Finalmente decidimos vender nuestra parte y yo me vine a vivir a San Francisco. Ahí tuve un proyecto fracasado que se llamaba Seahorse, una red social para compartir fotos en grupos privados, como una mezcla entre Dropbox y Whatsapp, pero para fotos. Fue una empresa que fundamos en la época en que nació mi primera hija y mi socio también tuvo su primer hijo; estábamos en la onda de compartir las fotos con las abuelas y como en esa época no había un producto bueno, apostamos por esa idea. Sin embargo, el mercado

cambió bastante y la empresa no funcionó: Flickr que era pagado comenzó a ser gratuito, Amazon lanzó Amazon Prime Photos y Google lanzó Google Photos, Apple bajó el precio de su *storage*, etc. Al final tuvimos que cerrar y partimos con Cornershop en 2015.

Partimos simultáneamente en Chile y en México, y nos fue bastante bien desde el principio. La empresa creció y en septiembre del año pasado firmamos para venderla a Walmart por 225 millones de dólares, la cifra más alta ofrecida a una start-up chilena. Lamentablemente, la transacción fue rechazada en México por el regulador de competencia económica y no se pudo concretar, pero la empresa sigue creciendo, y ¡muy bien!

¿Por qué decidieron apostar a ese producto en particular?

Creo que la experiencia previa en los otros emprendimientos nos dio todas las herramientas para desarrollar un producto como éste. Nuestro paso por Groupon en América Latina nos dio la oportunidad de conocer muy bien los desafíos de cada país. Entendíamos bastante bien, por ejemplo, en qué se parece Chile a Colombia y en qué se diferencia México de Puerto Rico. También entendíamos mucho de *e-commerce*, algo que aprendimos con Clandescuento, y de aplicaciones móviles, debido a la experiencia con Seahorse. Nuestro equipo era, entonces, ideal para hacer esto.

Productos similares ya existían en ese entonces en el extranjero. ¿Cuál fue el valor agregado que le dieron para traerlo a Latinoamérica?

No creo mucho en la originalidad, en este

1. N. del R. Al cierre de esta edición, Uber llegó a acuerdo para adquirir la participación mayoritaria de Cornershop.

2. N. del R. El término “pivotar” es muy común en el ámbito de los emprendimientos y se refiere al cambio del modelo de negocios de una empresa para compensar las nuevas condiciones de mercado o de plataformas.





mundo todo es un *remix*. En las empresas hay dos componentes: uno que vale muy poco, que es la idea, y otro que vale mucho, que es la ejecución. Puedes tener la mejor idea del mundo y puedes tener una ejecución muy mala y, por consiguiente, te va a ir muy mal. O, por el contrario, puedes tener una idea que se le ocurrió a otra persona antes —como el caso de Google— y puedes llegar a triunfar y tener prácticamente un monopolio solo porque tu ejecución fue mejor. Antes de Google estaba Lycos, Excite, Yahoo! y varios otros buscadores; ahora existe prácticamente uno solo que todos conocemos, ¡Google! Antes de Facebook habían veinte redes sociales, estaba My Space, Orkut, Friendster, Hi Five; hoy en la práctica hay solo una, ¡Facebook! Y eso es simplemente porque Facebook ejecutó mucho mejor su idea.

Eso se ve claramente reflejado en las cuatro o cinco grandes tecnológicas de hoy en día. Microsoft no inventó los sistemas operativos, Apple no inventó el computador ni el celular, Google no inventó los buscadores, Amazon no inventó el comercio electrónico y Facebook tampoco inventó las redes sociales. Sin embargo, éstas son las compañías que se construyeron en esos rubros y se convirtieron en las más favorecidas del mundo porque ejecutaron mucho mejor que su competencia, no necesariamente porque tuvieron una idea brillante. Al final, lo que más importa es la estrategia y la ejecución, no la idea.

Al desarrollar Cornershop, nos enfocamos en la ejecución, teniendo en cuenta las particularidades locales que tiene cada mercado. Por ejemplo, el chileno es diferente del mexicano, y tuvimos que adaptar el producto para cada uno de ellos.

Ahora, hay ciertas cosas que nosotros hacemos de manera muy diferente a otras empresas chilenas o latinoamericanas en general. Por ejemplo, nuestro servicio al cliente y postventa. Si comparas el servicio al cliente de Cornershop con el de cualquier otra empresa chilena, la diferencia es abismal. Hemos puesto mucho énfasis en eso:

responder rápido, resolver los problemas. Tenemos una aplicación fácil de usar, ofrecemos un servicio de entrega a domicilio que —realmente— llega a la hora, etc.

Y a nivel organizacional, ¿qué distingue a Cornershop de las demás empresas latinoamericanas?

Lo que tratamos de hacer es que las diferentes áreas de la empresa no compitan entre sí, sino que se alineen entre sí para dar un mejor servicio a los clientes. Por ejemplo, en muchas empresas grandes hay una (única) área centralizada de tecnologías de la información, que es responsable desde implementar SAP o cambiar la aplicación de iPhone que usan los clientes, hasta comprar una nueva impresora o cambiar el WiFi de la oficina. Entonces cuando llegan varios requerimientos al mismo tiempo, uno que tiene que ver con SAP, otro con el WiFi y otro con la aplicación de los clientes, la persona que está a cargo de priorizar estos requerimientos —generalmente el jefe del área— no tiene idea cuál es más importante y cuál menos. Lo que hace en la práctica es priorizar por quién lleva más tiempo esperando, que es una pésima manera, o por quién grita más fuerte, que también es una pésima manera.

En Cornershop, en cambio, cada área tiene su propio equipo de tecnología, sea ésta finanzas, operaciones o recursos humanos. El “área” de ingeniería resulta entonces transversal a toda la empresa y muchas de las áreas que tradicionalmente se manejarían por un MBA, acá se manejan por ingenieros de software. Tenemos un foco muy potente hacia la ingeniería de software, la tecnología y la automatización, resolviendo los problemas con software y no con gente. Eso nos permite que cuando lleguen varios requerimientos de distintas áreas, se puedan ejecutar todos en paralelo, con cada área definiendo su propia hoja de ruta y manera de ejecutarlo, sin quitarle recursos a otra. Eso permite que la aplicación de los clientes avance, que los servidores avancen, que la seguridad avance, y que la tecnología para reclutar y entrenar *shoppers* avance.

Si tuvieras que explicar el éxito de Cornershop en una oración, ¿qué dirías?

El éxito de Cornershop se puede resumir en que estamos ofreciendo algo que los clientes necesitan: tiempo libre. La gente normalmente pasa varias horas a la semana en el supermercado, y eso no lo hace precisamente por hobby, sino porque tiene que hacerlo y no tiene alternativa. Hoy día le ofrecemos una opción real para que no tenga que ir al supermercado y pueda pasar ese tiempo con su familia, haciendo deporte, estudiando o haciendo cualquier otra cosa más útil que ir al supermercado. Le estamos devolviendo tiempo que normalmente no tenían, y la gente está dispuesta a pagar por eso.

¿Y por qué a Cornershop en particular le va tan bien en eso? Porque el servicio es muy consistente, te devuelve la plata cuando hay un problema, llega a la hora y se siente muy bien en general, que es algo que no todas las empresas del rubro hacen. Todas esas cosas hacen que la gente recomiende el servicio y que el servicio vaya creciendo de esta manera.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

¿Crees que este fenómeno de hacer las compras online se va a extender a otros rubros, haciendo que la gente no tenga que salir más de su casa, o va a ser solo algo bien puntual de unos pocos rubros?

Creo que este fenómeno va a seguir creciendo y va a tender a que la mayoría de las compras de este tipo se hagan online. No es que las personas no quieran salir de sus casas, sino que quieren salir, pero para ir al parque, jugar fútbol, hacer deporte, salir con sus amigos o estar con sus niños en la plaza, en vez de estar metidas en un supermercado con calor sofocante, buscando un carro, cargando bolsas en el auto o pagando para estacionarse. Eso es precisamente lo que la gente quiere evitar y por eso creo que el fenómeno de las compras *online* va a terminar siendo algo muy grande.

¿Y crees que esta nueva forma de servicios va cambiar de alguna manera significativa el trabajo? ¿Terminarán desapareciendo formas de trabajo?

Creo que la tecnología siempre está destruyendo y creando. Por ejemplo, cuando se inventó el auto, se destruyó el trabajo de quienes manejaban carretas y caballos. De manera similar, cuando se extiendan los autos autónomos, éstos sustituirán los trabajos de chofer. Pero al final, siempre van desapareciendo trabajos y se van creando otros que dan oportunidades nuevas. Lo que realmente espero, es que algún día la humanidad haya automatizado lo suficiente el “trabajo repetitivo” para que podamos hacer trabajo más creativo, disfrutar más de la vida, tener más tiempo libre y estar menos estresados por el trabajo, porque éste lo ejecutarán máquinas que ya habremos construido.

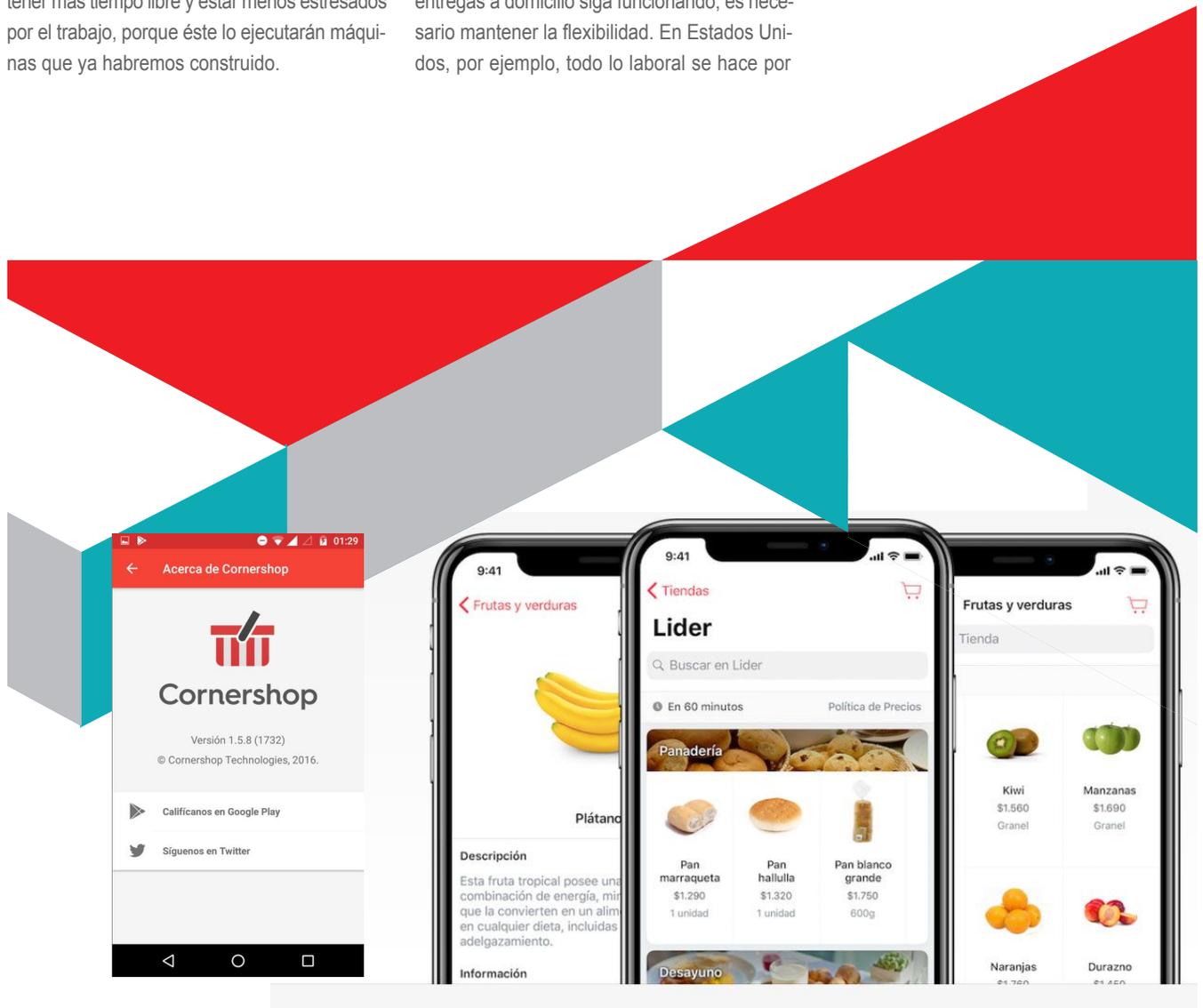
¿Cómo ves la legislación laboral en Chile y México al respecto? ¿Están acompañando esta transformación?

Lo que pasa cuando aparecen nuevas tecnologías —nuevas maneras de hacer las cosas— es que los gobiernos reaccionan mucho más lento que las empresas y, en general, que la sociedad. Eso es a todo nivel, y es cada vez más así, porque el mundo cambia cada vez más rápido.

Lo que más valoran los *shoppers* que trabajan con nosotros es la flexibilidad, que pueden elegir cuándo y cuánto trabajar. Por eso creo que en cualquier tipo de regulación que se haga al respecto, y en particular para que el rubro de entregas a domicilio siga funcionando, es necesario mantener la flexibilidad. En Estados Unidos, por ejemplo, todo lo laboral se hace por

hora y no hace falta cambiar demasiado ninguna legislación para que estas cosas operen. En Chile, en cambio, todo lo laboral se hace por mes.

Obviamente la legislación también debería asegurarnos que alguien que trabaje por horas tenga sus cotizaciones previsionales, su seguro de salud... Eso garantiza que no tenga un trabajo más “precario” o quede en un estado más vulnerable solo porque decidió trabajar por hora. De hecho, trabajar por hora es la única opción para muchas personas. Hay gente que, por ejemplo, estudia en las mañanas y quiere trabajar con nosotros en las tardes, o viceversa; también hay gente que trabaja con





nosotros los fines de semana porque de lunes a viernes tiene otro trabajo. Ellos quieren poder elegir “un sábado trabajo”, “el siguiente no” o “este domingo voy a trabajar en la mañana” y “al siguiente voy a trabajar en la tarde”. Eso creo que es primordial que se mantenga.

USO DE DATOS Y PRIVACIDAD

Otro componente relevante de la legislación tiene que ver con el uso de datos. ¿De qué manera usan el caudal de datos que generan a diario?

Todo nuestro sistema logístico tiene varios componentes de *machine learning* que ocupan datos históricos de cuánto se han demorado diferentes pedidos en recogerse y en entregarse, con el fin de obtener una estimación más con-

fiable de cuánto nos vamos a demorar en completar un pedido. Otra aplicación que le damos a los datos es para presentarle a los usuarios los productos por orden de relevancia. Por ejemplo, si entras a una tienda en Cornershop vas a ver arriba las categorías que tienen más compras y abajo las que tienen menos, y dentro de cada una vas a ver arriba los productos que se compran más y abajo los que se compran menos. Eso lo hacemos para acortar el tiempo de compra, porque asumimos que la gente en general adquiere los mismos productos y necesita los productos que compran más a menudo.

Y con respecto a la privacidad de los clientes, ¿tuvieron, por ejemplo, que cambiar algo cuando se promulgó la regulación de datos europea GDPR?

La verdad es que no nos afectó mucho porque hacemos todo bastante bien, con la privacidad

como primera prioridad. De hecho, cuando se promulgó el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) no tuvimos que hacer nada muy significativo porque no compartimos ningún tipo de información de los usuarios, más que información agregada con las tiendas y con las marcas; nunca entregamos información que permita identificar individualmente a alguno de nuestros clientes.

EMPRENDIMIENTOS Y FINANCIAMIENTO

¿De dónde provino el capital inicial de Cornershop? ¿Fue muy difícil obtenerlo?

No tanto, porque ya habíamos vendido una empresa que hacía algo relativamente similar y teníamos ahorros propios. Entonces al principio financiamos Cornershop nosotros mismos, le

pedimos plata a otros emprendedores amigos, y a otra gente que nos conocía. Más adelante empezó a ser financiada por cuatro fondos: Accel (estadounidense), que es inversionista en empresas como Facebook, Dropbox y Slack, Jackson Square Ventures, que tiene Strava (aplicación de *fitness* para corredores y ciclistas), Creandum (europeo) que invirtió en Spotify, y ALLVP (mexicano), del cual somos su inversión más grande hasta el momento.

Enfocándonos más en Chile, ¿qué tan difícil puede resultar comenzar un emprendimiento? Pensemos más que nada en alguien sin experiencia, por ejemplo, recién saliendo de la universidad.

Creo que cada vez es más barato partir una empresa y, por lo mismo, el costo del fracaso es cada vez más bajo. Hoy en día todo se hace con código y muchas veces es código abierto que ya está hecho... y es gratis. Entonces partir una empresa, sobre todo en tecnología, se hace mucho más barato que en otros tiempos. Y por lo mismo el riesgo de fracaso es muy bajo, sobre todo cuando uno está recién egresado de la universidad. Entre irse a trabajar a una empresa grande o emprender durante seis meses a un año, uno no debería cuestionárselo tanto. Si te va mal, ¿qué más da? Perdiste un año de tu vida a los veinte años, no es terrible.

¿Crees que el país tendría que tomar una posición más proactiva en incentivar la innovación tecnológica?

Si te refieres al país como a los 17 millones de chilenos, creo que sí. Ahora si te refieres al Gobierno, creo que no, porque en general Chile ya tiene bastantes facilidades: es una economía libre, las instituciones funcionan, hay capital... y el Gobierno ya ha hecho bastante con Pro-Chile, Corfo y Start-Up Chile. No sé si se puede hacer mucho mejor de lo que ya se hace. Lo que sí creo que se puede hacer mejor, es promover que estos esfuerzos de transformar la economía en una economía emprendedora vengan de toda la sociedad, y no solamente de una parte. Por ejemplo, estos esfuerzos además desde el Gobierno y los mismos em-

prendedores, deben venir de los inversores. ¿Qué porcentaje de las grandes fortunas de Chile están invertidas en *venture capital*³? No sé si alguien ha hecho ese estudio, pero me imagino que es menos del 0,1%. Ahora uno se puede preguntar ¿y eso cuánto es en California? Es como el 50%. Eso obviamente cambia todo, cambia un país. Creo que va más por ese lado... que haya más capital para invertir en emprendimientos, que las grandes empresas compren los servicios de start-ups, que los estudiantes recién egresados vayan a trabajar a start-ups, etc., etc.

En California si le preguntas a la gente cuántos quieren ser banqueros de inversión o ejecutivos de una consultora, y cuántos quieren ser emprendedores, seguramente más van a querer ser emprendedores que ejecutivos o banqueros. En Chile históricamente ha sido todo lo contrario.

Creo que la mayoría de las mamás todavía les dicen a sus niños *“que susto ser emprendedor, ¿por qué no te vas a trabajar a una empresa segura?”*. Tiene que ver con estas cosas también.

¿Tener capacidad de emprendimiento y ser innovador es algo que se puede enseñar o es simplemente una habilidad innata de ciertas personas, que solo se puede potenciar?

Creo que el emprendimiento es como el fútbol. Si uno está todo el día en la biblioteca leyendo libros de fútbol mientras Messi está en la cancha pateando la pelota, en un par de años Messi va a ser seguro mejor jugador de fútbol que uno. Y para un emprendedor, leer libros de fútbol es el equivalente a leer de negocios o hacer un MBA. Uno puede estar leyendo casos de estudio o escuchando a un profesor que nunca emprendió en su vida, o —por el contrario— uno puede estar emprendiendo o trabajando en una start-up, sin que nadie te enseñe, equivocándote y aprendiendo de tus mismos errores y experiencia. Y al final creo que la gente a la que le va bien no es la que hizo un MBA, sino la que se lanzó y aprendió de sus errores, mientras creaba empresas ya sea como fundador o como uno de los primeros miembros del equipo.

Hay ciertos rasgos de personalidad que te facilitan navegar en el caos y te ayudan a ser un mejor emprendedor, de la misma manera que hay ciertos rasgos de personalidad o físicos que te facilitan ser un futbolista de élite. Por ejemplo, Arturo Vidal y Alexis Sánchez tienen cierta predisposición genética a ser muy buenos deportistas, pero eso nunca es suficiente. Además de la predisposición, hay que tener también muchas ganas, mucha perseverancia, y mucha resiliencia. Y éstas son las características que te van a llevar a ser un buen emprendedor si es que quieres emprender, un buen futbolista si quieres ser futbolista y un buen poeta, si lo que quieres es ser poeta.

¿Qué consejos le darías a alguien que está egresando de una carrera y quiere lanzarse al mundo de los emprendimientos?

Que se enfoque más en la ejecución que en la originalidad. Cuando era chico pensaba que lo que estaba haciendo tenía que ser ultra original, muy diferente de todo lo demás, y después con el tiempo me fui dando cuenta de que la originalidad no juega ningún rol relevante en todo esto. Uno puede hacer lo que está haciendo el del lado y si uno lo hace mejor, va a ganar igual.

Creo que el equipo es también muy importante. Ojalá encuentre gente que sea complementaria, en vez de que tenga sus mismas habilidades; que sea gente con la que le dé gusto trabajar y comparta los mismos valores fundamentales, y con la que se vea trabajando toda la vida. Yo llevo trabajando 18 años con uno de mis socios y 12 años con el otro, y la verdad es que la razón por la que seguimos trabajando juntos es porque vemos el mundo de maneras muy similares y nos resulta muy fácil trabajar juntos. Y, además, somos muy complementarios en nuestras capacidades. ■

3. N. del R. El término “venture capital” (“capital emprendedor” en español) se refiere a capital destinado a financiar start-ups en fase de crecimiento con elevado potencial y riesgo.