

ALICE.ES¹

*“The coming retail boom.
Europe’s dozy retailers are about to be rudely awoken”
“El boom que se avecina en el retail.
Los amodorrados retailers europeos a punto de ser bruscamente despertados”
The Economist, 4/02/2012²*

Marzo de 2012, Nacho Somalo, Presidente para Europa de *ALICE Holding Inc.*³, recordaba con satisfacción el resultado de la segunda, y de nuevo crítica, ronda de financiación, mientras leía el artículo del periódico *Expansión* (04/02/2012):

“Los últimos meses han sido provechosos para las puntocom españolas. (...) El portal Alice.com nació hace tres años en EE.UU. y, el pasado verano, absorbió la firma española Home 24X7, antes incluso de que ésta hubiera iniciado sus operaciones. (...) La compañía, ya en manos españolas, vende productos de alimentación y gran consumo por la Red, ha cerrado una nueva ronda de financiación, por importe de 3,6 millones, a la que han acudido exclusivamente inversores españoles. La valoración de ALICE supera los 22 millones de dólares (17 millones de euros). En total, el grupo ha levantado 18,2 millones de dólares. (...) La empresa es aún deficitaria, pero no tenemos deuda y crecemos un 10% mensual en EE.UU., con lo que este año duplicaremos la cifra de negocio, revela Somalo. En España, los resultados están siendo mejor de lo esperado, tras los primeros cinco meses de funcionamiento”⁴.

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo (ADECA 2009), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Ver <http://www.economist.com/node/21545988?src=scn/fb/wl/ar/comingretailboom>.

³ Vídeos intervenciones Nacho Somalo en televisión: <http://www.youtube.com/watch?v=QjSG3DV-Sk8>; <http://www.youtube.com/watch?v=ZohRqFoHgw&feature=related>.

⁴ Los textos entrecomillados corresponden con las opiniones del Presidente para Europa de ALICE, D. Ignacio Somalo, así como de los miembros del Comité de Dirección.

Con todo, no eran tiempos para dormirse en los laureles. El ejercicio 2012 iba a ser clave para el éxito del proyecto, para que no pasara a engrosar la lista de iniciativas *puntocom* que se quedaban en el camino, algunas sin ni siquiera iniciar su andadura, y otras con sonoros fracasos, como WEBVAN⁵ (ver en Anexo 1: Cronograma desarrollo ALICE en España).

Mientras repasaba el nivel de cumplimiento de los KPI⁶ del business plan, recordó la noticia de la agencia EFE del 21/3/12: *“Un estudio de Deloitte estima que el 40% de las tiendas británicas cerrarán en 5 años por el auge del e-commerce”*. ¿Sería posible un mundo sin tiendas? ¿Eran ellos los elegidos para erigirse en el modelo disruptivo de la alimentación *on-line* en España? ¿Sucumbirían a la maldición de los pioneros? En otra revista sobre la mesa leía otro titular: *“AMAZON entra en el mercado español del comercio electrónico para revolucionarlo”* (Actualidad Económica, Noviembre 2011).

DE LA IDEA A LA ACCIÓN

I. La idea: una necesidad de las marcas y de los consumidores

El origen del portal Alice.es se remontaba a marzo de 2010, cuando dos amigos, Nacho Somalo y Gustavo García Brusilovsky, quedaron para hablar sobre “nuevos negocios” en la cafetería de un VIPS de Madrid. Ambos contaban con una dilatada experiencia en el mundo *on-line*. Nacho Somalo era Director General de Infoempleo en aquel momento, tras haber liderado algunos de los proyectos nacionales más representativos del *e-commerce* (Director General de El Armario de la Tele, Director General Planeta *E-Commerce* Network, Director Comercial de Casa del Libro, Director General de www.casadellibro.com...). Gustavo García Brusilovsky, por su parte, era socio cofundador y Consejero Delegado de BuyVip (outlet de moda en internet con presencia en siete países y 4,5 millones de registros), su segunda aventura *on-line*, que fue posteriormente vendida al gigante Amazon por 70 millones de euros⁷.

“La primera referencia sobre Alice.com la tuvimos a través del blog de Enrique Dans⁸. Gustavo quería un ‘Alice español’ (replicando su aventura de BuyVip, inspirada en la francesa Vente-privée) y me presentó un esbozo del plan de

⁵ Webvan, portal dedicado a la venta de productos de alimentación, anunció su quiebra en 2001 acumulando pérdidas por importe de 830 millones de dólares, tras una expansión meteórica y descontrolada. Con el patrocinio de algunos de los más célebres inversores de Internet, Webvan llegó a estar presente en 26 ciudades de EEUU. En su salida a Bolsa, en noviembre de 1999, sus títulos alcanzaron los 34 dólares y la compañía se embolsó 375 millones de dólares. Sus ingresos llegaron a representar el 46% del sector de la alimentación *on-line*. Fuente: <http://www.baquia.com>

⁶ Del inglés Key Performance Indicators o indicadores clave del desempeño, son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>.

⁷ http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704631504575531951043756556.html?mod=rss_whats_news_us_business.

⁸ <http://www.enriquedans.com>

negocio. En ese mismo momento me enamoré del proyecto. El primer pure player digital del gran consumo”.

“Teníamos clara nuestra apuesta. Un sector, el de productos de gran consumo (PGC), que estaba retrasado en cuanto a su desarrollo on-line, inmerso en una dinámica destructiva de valor, y en el que no se había dado todavía con la fórmula de adaptación de la tecnología. Gustavo y yo eramos inmigrantes, no digitales⁹, pero sí del sector de productos de gran consumo. Gustavo llegaba a afirmar que las tiendas de alimentación desaparecerían, que no tenía sentido ir a comprar y cargar con agua, latas de tomate..., que la única compra que quizás tenía sentido era la de frescos, donde sí había interacción con el tendero, sí había experiencia...”

“Durante tres meses profundizamos en el sector y en el comportamiento del consumidor, para elaborar nuestra propuesta de valor. Teníamos claro que era el momento: cuando el avión ha despegado uno ya no se puede montar...”

“¿Qué estaba pasando en este sector? Los distribuidores que habían desarrollado el modelo on-line vigente eran los mismos que tenían sus intereses en un montón de miles de metros cuadrados distribuidos por la geografía española. No concebían otras formas de hacer las cosas. Para ellos, el espacio era crítico y sobre esta premisa habían construido su modelo de más o menos éxito, y lo habían trasladado al on-line donde no existía esta restricción”.

“Por su parte, los fabricantes de marca asistían atónitos a un creciente poder de los grandes operadores de la distribución comercial, enredados en una encarnizada guerra de precios que, además, tenía como consecuencia la retirada creciente de referencias del lineal y el desarrollo de la MDD (marca del distribuidor) hasta cotas del 38% del mercado, sin parangón en ningún otro mercado (en EEUU, por ejemplo, la MDD rondaba el 20% del mercado)”.

“Al final de esta cadena, el consumidor completaba una cesta mucho más barata, pero a costa de un surtido menguante que hacía que tuviera que ir a comprar muchas más veces y a muchas más tiendas para encontrar lo que deseaba y completar su cesta. Pensamos que debía haber una alternativa, una solución para enganchar un segmento interesante de consumidores a la compra digital de PGC”.

Durante los siguientes seis meses se dedicaron a revisar y hacer más realista el plan de negocio y a la búsqueda de socios estratégicos y financieros, así como un equipo gestor que ejecutara el proyecto desde el punto de vista sectorial. Para ello, contactaron con Luis Gil en mayo de 2010, ex Presidente de DINOSOL

⁹ Inmigrantes digitales: personas entre 35 y 55 años que no son nativos digitales y han tenido que adaptarse a una sociedad cada vez más tecnificada. Por contraposición, el nativo digital ha crecido, se ha desarrollado y ha adquirido todo su bagaje sociocultural y cognitivo en un vínculo más que estrecho con Internet y las tecnologías en general