

ALIBABA GROUP: Un ecosistema al servicio de la digitalización global¹

“To make it easy to do business anywhere”.

Jack Ma. Fundador y ex Executive Chairman de ALIBABA Group

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 había puesto de manifiesto la importancia de la conectividad y las competencias digitales para la economía y el conjunto de la sociedad, y había servido para acelerar el desarrollo del comercio electrónico y la digitalización de otros procesos de creación de valor.

Alibaba Group era una empresa de tecnología cuyo objetivo consistía en facilitar los negocios de empresas de cualquier lugar, tamaño y sector. Su espectacular desarrollo en China y otros países asiáticos incluso había dado lugar a la aparición de conceptos inéditos, como el *new retail*.

Su apuesta por España, cabeza de puente para Europa y Latam, se encontraba en sus años de despegue. Alibaba deseaba ser en la “nueva normalidad”, también en Europa, la compañía tecnológica que ayudara a las empresas a aprovechar las nuevas tendencias que se habían acelerado con la pandemia. El grupo era consciente de que sus retos incluían definir y poner en marcha una estrategia que consiguiera que el mercado les conociese, les eligiese y utilizase su enorme potencial tecnológico y de infraestructuras.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada, a partir de entrevistas con Alba Ruiz Laigle (*Head of Business Development, Spain & Portugal* en Alibaba Group), Estela Ye (Directora General de AliExpress en España, Italia y Portugal) y Rodrigo Cipriani (*General Manager y Country Manager Alipay South Europe* en Alibaba Group).

Copyright © noviembre 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el Departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

ALIBABA, DE UN PISO... A UN IMPERIO ORIENTAL

Jack Ma era un “emprendedor nato, con vocación de ponerse en lugar del cliente y pensar como él para determinar qué precisaba en cada instante”. Tras haber fracasado en algunos proyectos digitales embrionarios (como clases de inglés a través de la web o páginas de diversos contenidos), decidió crear una web B2B, inspirándose y adaptando el modelo de negocio de eBay, para conectar empresas chinas entre sí y convertirse en intermediario entre ellas (ver video [Historia de Alibaba](#) y Anexo 1: Principales hitos y cifras en la actualidad).

La misión de Alibaba Group era “facilitar el hacer negocios en cualquier lugar”. Su visión fue conseguir que los clientes, las empresas y los consumidores “se reuniesen, trabajasen y viviesen en Alibaba”. Para ello, su creador decidió que también era necesario abrir el mercado chino a las empresas del resto del mundo: “si no lo hacen..., perderán su partido con el futuro” (ver presentación [Investors Day 2019](#)).

En septiembre de 2019, con ocasión del vigésimo aniversario de la compañía, se fijaron los objetivos para 2036: continuar sus esfuerzos de globalización, crear 100 millones puestos de trabajo, y servir a 2.000 millones de consumidores (repartidos al 50% entre China, donde sólo el 55% tiene acceso a Internet, y el resto del mundo).

“El futuro del e-commerce no es para las grandes marcas y los mercados desarrollados, es para los países en vías de desarrollo, la gente joven y los pequeños negocios” (Jack Ma).

Alibaba era un ecosistema (*Digital Economy*) donde, a través de un único ‘user ID’ el consumidor (200 millones de personas al día) podía acceder, principalmente a través del móvil, a todas las plataformas (30 unidades de negocio): Tmall, Freshippo, Alipay.... (ver Anexo 2: Principales plataformas y fuentes de ingresos).

A 31 de marzo de 2020, Alibaba Digital Economy había alcanzado 960 millones de usuarios o consumidores a nivel mundial: 780 millones en China y 180 millones en el resto del mundo.

Alibaba no compraba, no controlaba el almacenamiento ni el envío de mercancías:

“... nuestra verdadera diferencia es que, cuando una empresa opera con alguna de nuestras plataformas, ella se hace responsable de todas sus decisiones (estratégicas, comerciales, logísticas, promocionales...; y nosotros les facilitamos el hacerlo con tecnología”.

Un ejemplo de esta filosofía era “A100”, un programa para ayudar a grandes marcas clave (Starbucks y Nestlé ya eran socios) a acelerar su propia transformación digital a

través de un nuevo paquete de servicios que, gestionado por un único interlocutor, reunía todas las herramientas disponibles en 10 áreas².

El “revolucionario” concepto de *New Retail*, la “integración perfecta del comercio *online* y *offline*”, se extendía por numerosos sectores y empresas (ver Anexo 3: Ejemplos de digitalización; ver video *Alibaba New Retail*). Entre estos ejemplos resaltaba la aplicación para sus 200 tiendas de alimentación, Freshippo, ejemplo destacado del uso de las tecnologías en el comercio³, la integración del *retail* y el *food service*, y el desarrollo en diferentes formatos de tiendas (ver videos *Hema Supermarket* y *Freshippo, evolución de concepto*).

Ante la desaceleración del crecimiento de China y la guerra comercial con EE. UU., Ma había anunciado en el Foro Económico Mundial en enero de 2015, que su intención era que Alibaba “se convirtiera en una plataforma que sirviese a 10 millones de pequeñas empresas fuera de China (compras globales, ventas globales, pagos globales, viajes globales y logística global), y trasladar a otros mercados toda la experiencia adquirida en 20 años de crecimiento y desarrollo vertiginoso en un enorme mercado y en múltiples campos y disciplinas”.

El 10 de septiembre de 2019, el día del Maestro en China, Jack Ma se retiraba con 55 años de la presidencia del Grupo, para dedicarse “a la filantropía y a la educación”. Su sucesor, Daniel Zhang, afirmaba en su toma de posesión que “iban a tomarse el tiempo necesario para lograr entender los hábitos, las diferencias culturales y la distinta forma de pensar de los nuevos mercados”⁴.

COVID-19 VS. DIGITALIZACIÓN: EL PUNTO DE NO RETORNO

El estado de la digitalización pre COVID-19

La digitalización y el uso de dispositivos electrónicos se había extendido por todo el mundo de forma imparable, pero a velocidades diferentes. En 2019, Asia mantenía el liderazgo con una tendencia creciente. Si se analizaba por países, la situación era muy dispar, con algunos ejemplos de países en riesgo de quedarse descolgados de la carrera digital (ver Anexo 4: Competitividad digital por continentes y por países).

² Las 10 áreas son: creación de marcas, desarrollo de productos, ventas, *marketing*, gestión de canales, servicios al cliente, finanzas, *supply chain*, estructura organizativa y gestión de la comunicación.

³ Entre las tecnologías que un visitante puede apreciar en funcionamiento están: IA, *self-scan*, RFID, pago por cámara, reconocimiento de voz y *blockchain*.

⁴ Para seguir y estar al día de todas las novedades del Grupo: <https://www.alizila.com/>.