



Alice, hito de la venta online

LLUÍS MARTÍNEZ-RIBES

Profesor titular de Retail Innovation de Esade



El pasado 23 de junio, se lanzó en EE UU un nuevo supermercado en internet. Se llama *alice.com*. Aparentemente no resulta tan diferente de los supermercados en la red, salvo que no vende productos frescos, y que además lleva la compra gratis a casa. Pero cuando se ve cómo está planteado su modelo de negocio, al momento se entiende que esta iniciativa empresarial va a tener repercusiones. Su CEO, Brian Wiegand, dice que en Alice los proveedores pueden no sólo poner todo su surtido en la web, sino que además pueden fijar el precio al que quieren que se vendan sus productos, plantear cualquier tipo de promociones de venta que se les ocurra, y recibir toda la facturación que generen.

¿De dónde esperan sacar su beneficio los socios de Alice? Ciertamente no del margen bruto habitual de toda intermediación, sino de vender servicios a sus proveedores; por ejemplo la gestión de la información sobre sus clientes (perfiles, comportamientos de compra, sensibilidades...), el reparto a domicilio, la distribución de los habituales cupones a los clientes (aquí serán cupones electrónicos), y además la venta de publicidad.

Es decir, los promotores de la web han decidido no hacer algunas de las tareas típicas de una empresa que venda al público, como por ejemplo: decidir a qué proveedores comprar, los criterios para negociar, elegir qué referencias configuran el surtido, qué márgenes cargar, qué promociones de venta realizar, etcétera.

En el fondo, Alice es un nuevo modelo de negocio en *retail*. Y además es revolucionario porque los proveedores toman el control de su actividad comercial, sus altas y bajas, y además de algo crucial: fijan el PVP.

Tradicionalmente los proveedores *recomiendan encarecidamente* el PVP a las cadenas de retail, y suelen sugerir precios superiores a los que tales empresas aplican. Sin embargo en

Alice los precios que muchos proveedores deciden suponen un descuento de entre el 25% y 30% en relación a lo habitual. Es decir, venden a precios de Wal Mart o de Target. Muchas cadenas pueden ver aquí una declaración de competencia virulenta por parte de sus proveedores, y creo que no les falta razón. Los proveedores pueden, a su vez, contestar que quienes venden al público dan prioridad a la marca propia (mal llamada *marca blanca*), y creo que también tendrían razón.

En la sociedad actual se ha levantado la veda. Los antiguos roles (*fabricante, mayorista y minorista*) carecen de significado unívoco. Los protagonistas son simple y únicamente empresas que pueden configurar su modelo de negocio como si jugaran al Lego con piezas determinadas: las microfunciones o microactividades. Cada cual puede decidir si hacer o no tareas tales como I+D, fabricar, definir el sentido de su marca, poner el precio, transportar, vender al público, etc.

De ellas, la de mayor capacidad competitiva es vender directamente al público. No es casualidad la tendencia de entrar en retail para hacer marca y lograr controlar su propio futuro.

“En este supermercado online los proveedores toman el control de su actividad comercial, las altas y bajas, y fijan el PVP”