

GLOVO: Q-COMMERCE, LA EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE¹

“Glovo es la empresa de moda con la que desean trabajar gente tan diversa como Dabiz Muñoz, Carrefour, DIA, Naturgy, Subway o La Casa del Libro”

INTRODUCCIÓN

Glovo era en 2021, tras Cabify, el segundo “unicornio” español tras alcanzar una valoración de más de 2.000 millones de dólares en menos de 6 años de vida. Incorporó tecnología al concepto clásico del “recadero”. Era el jugador de *delivery* de mayor crecimiento en Europa y basaba su estrategia en servir “*de todo (pero bueno), en cualquier sitio*”.

En 2020, tras desprenderse de su negocio en Latinoamérica, Egipto y Turquía, la compañía había dado un nuevo giro en su estrategia para mejorar la rentabilidad: quería liderar la denominada “tercera generación del comercio”, o *Quick Commerce*, basada en entregas a domicilio —por debajo de 30 minutos— de productos y servicios, más allá de los pedidos a restaurantes.

En 2021, año previsto para el punto de equilibrio y en plena lucha contra la pandemia que había favorecido un crecimiento exponencial de este tipo de operadores, había recibido una difícil noticia en forma de decreto ley² que le hacía plantearse muchas cuestiones de cara a su futuro; un futuro en el que necesitaba dimensión y músculo financiero para pelear contra gigantes.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez, a partir de las entrevistas con el equipo directivo de Glovoapp, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

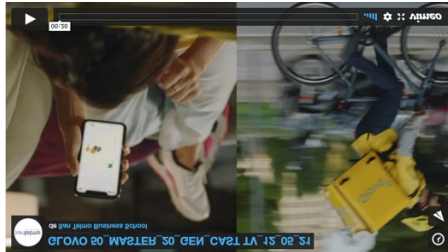
Copyright © octubre 2021. Fundación San Telmo, España.

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 Fundación San Telmo. 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.

² Real Decreto 9/2021 conocido como “Ley Rider” <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2021/05/11/9>

MODELO DE NEGOCIO

“Si puede hacerlo otro por mí, ¿por qué voy a perder mi tiempo?”



Bajo esta premisa —nada innovadora— Oscar Pierre, un ingeniero aeronáutico recién graduado, había lanzado Glovo en 2015. Invertió 100.000 euros, junto a su socio Sacha Michaud, en una aplicación para móviles (*App*) con un icónico botón central desde el que se podía pedir cualquier cosa (comida, la compra, un regalo...) y alguien te lo traía en poco tiempo. Era un concepto inspirado inicialmente en Uber y en Postmates, aunque había evolucionado con el tiempo (Anexo 1: Cronología y principales hitos en la historia de Glovo).

Glovo 1.0 Recogida y entrega

La versión inicial consistía en una *App* que permitía a “alguien” (usuario) pedir o enviar algo que pesase menos de 8 kg. y que cupiese en una caja, a través de un mensajero (*courier* o *rider*³), encargado de comprar o recoger el producto en un establecimiento asociado y entregarlo en una dirección determinada. La herramienta desarrollada proporcionaba *“una caja de texto donde escribir lo deseado”*, información sobre el estado del pedido y localización del repartidor. Permitía, además, cobrar al cliente.

Glovo 2.0 Marketplace

Tras un comienzo muy esperanzador, a mediados de 2016 Glovo sufrió un parón de las altas en su aplicación. Eran conscientes de que no debían detener sus inversiones en *marketing* ni frenar la apertura de nuevas localizaciones, por ello decidieron —para cortar esta “sangría”— evolucionar su concepto hacia un *marketplace*. Esto le permitía cambiar la propuesta: de *“dime que cosa en concreto y donde la voy a buscar para llevártela”*, a *“usuario elige de entre las propuestas de mi App lo que quieres que recojamos para ti y te llevemos”* (Anexo 2: Glovo Marketplace).

Glovo 3.0 Q-commerce

A mediados de 2020 Glovo comunicó la entrada en un nuevo concepto “revolucionario”: las entregas urbanas en menos de 30 minutos. Rapidez y conveniencia estaban llamadas a instaurarse entre las demandas de los

³ Así son conocidos este tipo de mensajeros coloquialmente, pues su medio de transporte más habitual es la bicicleta o ciclomotor.

consumidores, más aún tras el confinamiento sufrido debido a la pandemia COVID-19.

Usuarios-Partners⁴-Riders

Glovo utilizaba agresivas campañas de *marketing* (*online* y *offline*) para darse a conocer entre los potenciales usuarios, principalmente personas ocupadas sin tiempo para ir a comprar, sin motivación para cocinar o, simplemente, con deseos de conseguir las cosas de una manera simple y económica, a través de una plataforma estable y fácil. Una vez registrado en la plataforma Glovo ofrecía recompensas para los más fieles, como descuentos en días festivos o en jornadas con partidos de fútbol de alta audiencia. (Anexo 3: *Marketing*, campañas de captación y fidelización).

El parón de pedidos y usuarios de mediados de 2016 se había producido por dos razones principalmente: la escasez de la oferta donde elegir y el precio del servicio. Glovo cobraba inicialmente una tarifa fija de 5,50 euros por el servicio (5 euros para el repartidor y 0,50 para Glovo), además del precio del producto en el caso de que el encargo hubiese supuesto una compra. Este precio se convirtió en una barrera para muchos usuarios que catalogaban a Glovo como un servicio para *snobs*.

En 2021 el precio final ya no dependía únicamente del coste del transporte; también se consideraba la distancia, el tiempo de espera y la comisión del *partner*.

Para ofrecer un surtido atractivo, *anything in your city* —cualquier cosa de tu ciudad—, Glovo, que repartía entradas, artículos de supermercado o parafarmacia, paquetes o servicios de logística a nivel local, fue incorporando como *partners* tanto a multinacionales como a pymes. Les presentaba la posibilidad de ofrecer sus productos directamente a los consumidores, ampliando su visibilidad e incorporando sus surtidos al servicio de *delivery*. A cambio cobraba una comisión, que podía oscilar entre el 15% —para grandes marcas de referencia— y el 30%, y que modulaba en función de los pedidos medios diarios en una semana. En algunos casos, se les cobraba además un 10% por incluirlos en su publicidad. Glovo retenía un mes el precio del producto y los *partners* dos semanas la comisión correspondiente.

Para la captación de este nuevo tipo de cliente se creó un departamento de ventas B2B encargado de identificar, dar a conocer y negociar las condiciones del contrato con todas sus posibilidades. Ofrecían a los fabricantes aumentar el alcance de sus ventas sin tener que incurrir en costes logísticos, asegurando el mantenimiento del *stock* y ofreciendo un seguro multi-riesgo para la mercancía.

A pesar de sus esfuerzos de diversificación, la mayoría de los pedidos eran de alimentación y bebidas. Glovo se había enfocado en un primer momento en atraer a la restauración como cliente de sus servicios de recogida y entrega. Le parecía un

⁴ Negocios que comercializan sus productos o servicios a través de la aplicación.