



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Sacha Michaud

Septiembre 2021

“La inmediatez es una tendencia que va a crecer en el comercio digital en los próximos años”



Sacha Michaud | Cofundador y vicepresidente de Glovo.

Sacha Michaud (Londres, 1969), cofundador y vicepresidente de Glovo, es un emprendedor con más de 20 años de experiencia en el sector digital. A finales de los años 90 fundó su primera empresa y desde entonces no ha dejado de participar en el lanzamiento de compañías digitales exitosas como LatinRed, Servidores.com, una de las primeras empresas de alojamiento online, o Binaria, una compañía de comunicación digital. En 2015 creó Glovo junto a Oscar Pierre, una aplicación que te permite obtener los mejores productos de tu ciudad.

En esta charla abordamos temas como la importancia de la digitalización para el mediano y pequeño comercio, la incorporación de las mujeres a las disciplinas STEM o el valor de la sostenibilidad para las empresas.

Glovo está presente en más de 870 ciudades de 23 países del mundo y cuenta con más de 9 millones de usuarios y más de 20.000 partners asociados, ¿cómo se lidera una compañía de estas características? ¿Cuál es su modelo de liderazgo?

Se hace con el empeño de crecer muy rápido en un mercado muy competitivo, pero a la vez cuidando la cultura de la compañía. Hemos tenido la suerte de saber elegir a quién tenemos a nuestro alrededor en este proyecto. Incluso cuando fichamos a profesionales *senior* para crear el primer equipo directivo, la cultura estaba por delante de los conocimientos.

Hoy en día, aunque estos responsables tienen una extensa carrera, saben que Glovo es el gran proyecto de sus vidas y que no pueden saberlo todo, sino que están en un proceso de aprendizaje constante. Esta

“Antes de la pandemia, suponíamos entre un 5 % y un 10 % de las ventas para el comercio local. Con las restricciones, nos hemos convertido en el 30% o hasta el 40%”

filosofía se transmite a toda la compañía, más de 2600 personas, que sienten que pueden cambiar las cosas, que tienen voz. Defendemos un modelo horizontal y transparente. Por ejemplo, hablamos de los números abiertamente y de forma constante, son totalmente accesibles. Queremos ser una compañía abierta y que nuestros profesionales compartan esta cultura, que se sientan parte del proyecto.

El éxito de Glovo radica en la capacidad de adaptar la plataforma a las necesidades de los usuarios. ¿Cómo ha sido esa transformación? ¿Qué papel ha jugado la tecnología en este crecimiento imparable?

Somos una empresa tecnológica y, precisamente, la tecnología es la parte disruptiva de Glovo. Utilizamos la tecnología para transformar los modelos de negocio. En nuestro caso, tenemos tres tipos de perfiles: el usuario, que utiliza la aplicación para comprar; el repartidor, que es quien recibe el pedido y se encarga de entregarlo; y el *partner* o comercio local, que busca ventas incrementales a través de un canal nuevo. La velocidad de los cambios en la dinámica del consumidor nos obliga a evolucionar la plataforma constantemente.

“Las jóvenes no piensan en carreras tecnológicas, por falta de referentes femeninos y creo que eso es lo que debemos cambiar”

Por ejemplo, la pandemia ha cambiado muchas cosas. Antes estábamos acostumbrados a pedir comida a domicilio, pero con las restricciones se han comenzado a hacer pedidos a supermercados, comercios locales, que nunca habían ofrecido este tipo de servicio. Nuestro objetivo es aportarles la tecnología que necesitan para digitalizarse y utilizar este canal de ventas. Pienso, además, que después del COVID, en el que todavía estamos, esta tendencia no va a desaparecer. Por eso debemos pensar constantemente en estos tres pilares de nuestro *marketplace* y ver cómo podemos mejorar la tecnología en cada uno de ellos.

Sin lugar a duda, la digitalización ha desempeñado un rol determinante en este año. ¿Cómo ha contribuido Glovo a la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas durante la alerta sanitaria?

En realidad, este propósito ha estado desde los inicios del proyecto, en el año 2015, ya que siempre hemos sido un sector multicategoría, en el que el comercio local ha estado muy presente. Este tiene su día a día y nosotros le ofrecemos un canal de ventas en crecimiento, con la misma infraestructura, con la novedad de que ahora le van a llegar una serie de pedidos.

Antes de la pandemia, suponíamos entre un 5 % y un 10 % de las ventas para estos negocios. Con las restricciones, que limitaban la entrada de los clientes en los locales, pero permitían el *delivery*, nos hemos convertido en el 30% o hasta el 40 % de las ventas para muchos *partners*, es decir, en un canal muy significativo. En otras palabras, somos un aliado y somos parte de la solución.

No obstante, soy de la opinión de que en el sector *retail*, el comercio local tiene que digitalizarse para competir con las grandes compañías *e-commerce*. El consumidor quiere las cosas cada vez más rápido y el comercio local tiene la ventaja competitiva de que está cerca. Esta es una ventana que se ha abierto y que no va a durar siempre. Si antes nos valía con recibir un pedido en el plazo de diez días, ahora lo queremos en el mismo día, en veinte minutos, de manera inmediata. Esta es una tendencia que va a crecer en el comercio digital en los próximos años. Las grandes compañías cogían los productos, los llevaban a enormes almacenes y luego los transportaban, pero ya están cambiando esta dinámica para estar más cerca del consumidor. Sin embargo, este cambio no puede hacerse de un día para otro. Por ese motivo, el *retail* tiene que aprovechar esta gran oportunidad y convertirse en una combinación de venta directa al público y una especie de almacén virtual que puede entregar al usuario en la última milla de forma inmediata.

A lo largo de su carrera profesional ha fundado varias empresas digitales e invertido en compañías emergentes. ¿Cuáles han sido sus referentes, qué líderes o modelos le inspiran?

Uno de mis referente ha sido Bill Gates por su capacidad de competir con Apple, que tenía un producto mucho mejor que el de Microsoft, hasta hacerse con casi el 90 % de la cuota de mercado. Pero también porque cuando Apple estaba al borde de la quiebra, rescató a la compañía, ya que pensaba que no debería existir un mundo sin Apple. Hoy en día es la empresa tecnológica más grande del mundo. Por último, porque supo hacerse a un lado llegado el momento y dejar la compañía en manos de los mejores profesionales.

En el ámbito más cercano te diría que los compañeros con los que trabajo en Glovo: Oscar Pierre y nuestro *chairman*. Son dos grandes profesionales de los que aprendo cada día.

La inclusión y la diversidad son algunos de los grandes retos de las empresas y de la sociedad en general. Sin embargo, la presencia femenina en las carreras profesionales de ciencia y tecnología sigue siendo muy escasa. ¿Cuáles son las claves para atraer el talento femenino en la nueva economía digital?

El problema está en el inicio de la cadena de valor, cuando están decidiendo qué hacer en la vida. Las jóvenes no piensan en carreras tecnológicas, por falta de referentes femeninos y creo que eso es lo que debemos cambiar.

Lo primero es enseñarles el mundo tech. Ser programador es algo muy creativo, estás solucionando problemas constantemente, no se trata de estar picando código todo el día. Por eso debemos enseñar las entrañas de las compañías *tech* para que aspiren a estos roles, no solo como programadores, sino como líderes de las compañías. La solución no está en fichar mujeres para cumplir con una cuota, porque el *pool* es el mismo, solo estás moviéndolas de una empresa a otra. Debemos ir a la raíz del problema, al inicio, cuando las mujeres están decidiendo su carrera profesional, para mostrarles las ventajas de esta profesión. La

primera, que pueden desempeñar su trabajo desde cualquier parte del mundo, algo muy valorado por los jóvenes: pueden viajar y programar al mismo tiempo. Segundo, la remuneración económica: van a ganar más que un abogado, más que aquellos profesionales que siempre hemos tenido como referentes.

En Glovo tenemos un grupo de trabajo que se dedica específicamente a *Women in tech*, yendo a colegios y enseñando las entrañas de una compañía *tech*, haciéndoles ver que es un trabajo muy divertido, con muchísimas posibilidades. En definitiva, se trata de generar *rol models*, que mujeres jóvenes vayan y cuenten su experiencia. Yo creo que esta es la solución. Lamentablemente no lo vamos a conseguir de hoy para mañana, pero ese es el camino. Hemos arrancado este proyecto en Barcelona y la idea es expandirlo el año que viene al resto de ciudades donde operamos.

Desde el área de responsabilidad social de Glovo habéis comenzado a trabajar en un proyecto para luchar contra el desperdicio alimentario. Háblenos un poco de esta iniciativa. ¿Cómo pueden trasladar los líderes la importancia de la sostenibilidad a sus equipos y grupos de interés?

Hemos creado un proyecto que se llama Glovo Access que en esencia lo que hace es poner nuestra tecnología (nuestra plataforma) y los tres pilares que la sustentan (comercios, repartidores y *glovers*) al servicio de las ONG y los ayuntamientos.

En Glovo tenemos, por un lado, acceso al desperdicio alimentario de nuestros restaurantes y supermercados y, por otro, a entidades que tienen contacto con personas en situación vulnerable. Lo que hacemos es poner nuestra plataforma al servicio de estos actores. La idea arrancó al inicio de la pandemia cuando se aplicaron las restricciones en las ciudades y se cerraron los comedores sociales, dado que los mayores eran personas de riesgo y no debían salir a la calle. Entonces, creamos la función de ir a los comedores sociales, recoger la comida y entregarla a domicilio. Nos dimos cuenta de que el valor de la compañía es nuestra plataforma y pensamos que debíamos ponerla al servicio de la sociedad no solo durante la pandemia, sino de manera indefinida.

“La tecnología nos permite acceder a muchísima información y organizarla de manera que nos permita tomar buenas decisiones basadas en datos”

Creo que esta iniciativa puede contribuir también a la lucha de las ONG para poner fin a las colas del hambre, algo que estigmatiza a los usuarios en sus barrios.

De este modo, aunque son iniciativas muy nuevas, ya han conseguido cifras de millones de euros en valor invertidos, cientos de miles de pedidos entregados y tenemos un equipo dedicado en exclusiva a Glovo Access que iremos ampliando.

Asimismo, ¿cómo puede contribuir la tecnología a los objetivos de sostenibilidad de las empresas?

La tecnología es un elemento facilitador que nos ayuda a hacer las cosas de manera más eficiente. Si algo te permite hacer las tareas de forma más rápida y con menos esfuerzo, al final estás consumiendo menos energía. Tenemos un buen ejemplo con la pandemia y el teletrabajo: las personas están viajando menos, están consumiendo menos. Todo esto se lo debemos a la tecnología que nos permite trabajar desde casa como si estuviéramos en la oficina.

Desde la sociedad debemos ser conscientes del valor de la tecnología, pero también de sus riesgos. No digo que sea algo que tengan que hacer las compañías o las personas, sin embargo, los reguladores deben tener esto muy presente. Por lo demás, creo que la tecnología es algo maravilloso que nos ayuda muchísimo.

Volviendo a la sostenibilidad, la tecnología es un facilitador porque nos permite hacer más cosas con menos recursos. También nos permite realizar mediciones a través de los datos y tomar mejores decisiones. Es decir, la tecnología nos permite acceder a muchísima información y organizarla de manera que nos ayude a tomar buenas decisiones basadas en datos.

Para nosotros, el compromiso con la sostenibilidad es total y estamos llegando al punto de *carbon neutrality*. Nos hemos comprometido a ser una empresa neutra en carbono a finales de año. Pero el objetivo último es reducir el consumo y no solo compensar. Somos muy conscientes de ello. Creo que los líderes deberían valorar esto, no solo porque salvar el planeta es fundamental, sino porque, desde un punto de vista egoísta, acceden al mejor talento. En la actualidad, los profesionales brillantes quieren trabajar en compañías que se tomen en serio la sostenibilidad. Por lo tanto, si quieres atraer talento estas iniciativas deben estar en tu ADN como empresa. Así que, aunque solo sea por este motivo, es fundamental tener una estrategia real sobre este tema.

“Los profesionales brillantes quieren trabajar en compañías que se tomen en serio la sostenibilidad”

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com