



MARKETING

Directo al consumidor: cómo llegar al cliente cuando las tiendas desaparecen

Por José Luis Bueno

¿Cómo evolucionarán las **ventas online** del gran consumo en los próximos años? ¿Cuál es el futuro de las **tiendas físicas**? ¿Cuántas **marcas tradicionales** venderán directamente al consumidor? ¿Qué oportunidades ofrece el nuevo escenario a las **startups**? ¿Cuáles son las claves para tener éxito?

El libro *Directo al consumidor*, de **José Luis Bueno**, analiza la revolución que va a vivir el **retail** en los próximos cinco años por el auge en el mercado de los **millennials** y las **marcas DTC** (siglas de “direct to consumer”). Estas marcas verticales eliminan los márgenes de los intermediarios, son más ágiles gracias a una cadena de suministro externalizada y extraen más valor a través de la relación directa con miles de consumidores finales.

El autor vaticina que van a provocar la desaparición de muchas empresas tradicionales y que también se verán afectadas por esta revolución las infraestructuras,

las plataformas, las agencias y centrales de medios y los especialistas de marketing, así como las tiendas y las calles comerciales.

Los hechos parecen avalarlo: en 2018 cerraron sus puertas más tiendas físicas que en ningún otro año desde el nacimiento de la distribución moderna a finales del siglo XIX. Y la crisis provocada por la **COVID-19** no hará más que acelerar el proceso.

LOS SECRETOS DE LAS MARCAS DTC

El libro analiza algunos ejemplos DTC en el sector del mobiliario, la cosmética, la alimentación o las ópticas, y propone una categorización de esas marcas en tres modelos de negocio principales: **compra directa**, **suscripción** y **compra de servicio**.

El primer modelo sigue la mecánica de cualquier marca online, con ofertas de productos a los que se

“

Un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad.

”

puede acceder a través de internet; el segundo, el de suscripción, permite suscribirse a una marca que sirve regularmente la cantidad del producto que necesita (por ejemplo, un pienso hecho a medida para su perro); y el tercero son ventas de producto que incorporan un elemento de servicio, como la aplicación en el caso de un cosmético.

Los casos prácticos de **Tails.com, Hubble, Dollar Shave Club, Nespresso, Starbucks, Blue Apron, LoMonaco, Brandless** y **Ametller Origen** permiten observar cuáles son las características del modelo DTC y las lecciones aprendidas por las empresas pioneras en esta categoría, además de comprobar la pérdida de relevancia del tamaño como factor competitivo clave. Las estrategias de **marketing, operaciones y financiación** de este tipo de marcas son algunos elementos clave sometidos a análisis.

Finalmente, el libro explica con un ejemplo cómo construir una marca DTC, aportando información detallada en cuanto a la inversión, las herramientas de software y sus estrategias de lanzamiento, y concluye con unas recomendaciones sobre la estrategia de futuro para las marcas de gran consumo.

OMNICALIDAD

Conviene tener en cuenta que un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad. Cada vez más **compras en las tiendas** se realizan después de haber estado comprando digitalmente y una de cada cuatro **compras digitales** se hace después de haber comprado en una tienda física (algo que probablemente se acentuará tras la pandemia de COVID-19).

Las transacciones DTC están haciendo perder su hegemonía al modelo físico, que es sustituido por múltiples **fórmulas híbridas** en las que se transacciona entre las tiendas físicas y el *e-commerce* puro.

Como consecuencia de todo ello, las grandes marcas tradicionales están llevando a cabo adquisiciones de marcas DTC, como Native por parte de **P&G** (por 100 millones de dólares) o Dollar Shave Club por parte de **Unilever** (por 1.000 millones de dólares), para experimentar con este modelo.

Otras marcas como **Pepsico** están organizando inversiones estratégicas en aceleradoras o incubadoras. Por su parte, **L'Oréal** o **Mars Petcare** han desarrollado sus incubadoras de startups focalizadas en producto, cadena de suministro y transformación del retail.

Las **adquisiciones** que llevan a cabo las grandes marcas tienen como objetivo adquirir capacidades o datos, o simplemente entrar en el modelo directo tratando de no molestar a los detallistas tradicionales.

A pesar de que el libro se inspira en los emprendedores y sus iniciativas **DTC**, sus mayores beneficiarios pueden ser las grandes empresas que presten atención al auge de este fenómeno para tutelar su desarrollo y eventualmente capturar sus ventas. No hay que olvidar que, como advierte José Luis Nueno, “la clave del DTC es la C. El **Consumidor**, con ‘C’ mayúscula, nos está revelando lo que quiere y hará caso a las empresas que le hagan caso a él”.

EL AUTOR

José Luis Nueno es Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Comercial y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE. Cuenta con un Ph.D. in Business Administration (Marketing) de la Harvard University, un MBA en el IESE y es licenciado en Derecho por la Universitat de Barcelona. Sus áreas de interés incluyen los canales de distribución y las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Es miembro de los consejos directivos de varias empresas internacionales de primer orden y asesor corporativo de empresas nacionales e internacionales en el ámbito del marketing y la estrategia.