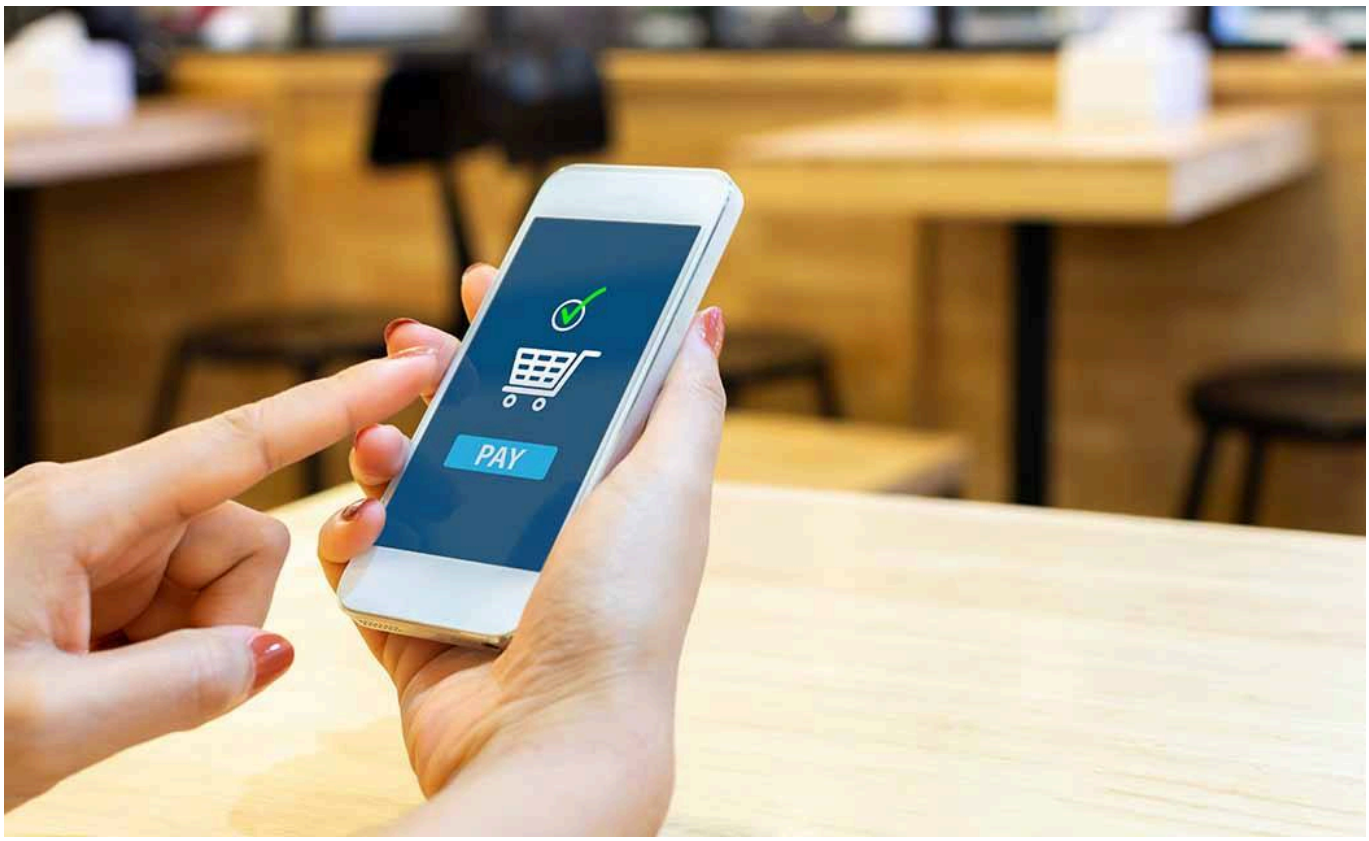
Directo al consumidor: cómo llegar al cliente cuando las tiendas desaparecen

Según José Luis Nueno, las empresas de gran consumo han subestimado la fuerza del comercio electrónico y de las marcas DTC, que llegan de forma directa al consumidor. En cinco años el comercio digital va a cambiar para siempre el mercado.



5 de mayo de 2020

- **El *retail* va a vivir una revolución en los próximos cinco años por el auge en el mercado de los *millennials* y las marcas DTC (siglas de "direct to consumer").**
- **Un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad.**
- **En 2018 cerraron sus puertas más tiendas físicas que nunca antes. Y la crisis provocada por la COVID-19 no hará más que acelerar el proceso.**

©IESE Business School

¿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 Nueno**, 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 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 r

©IESE Business School

ecomendaciones sobre la estrategia de futuro para las marcas de gran consumo.

Omnicanalidad

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".

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School