



New Economy **meets** Powerbrands

Hoy abordamos un tema que está sacudiendo los medios de comunicación, el marketing y la experiencia del consumidor en todos los sectores. El informe *New Economy meets Powerbrands* analiza dos megacampos que convergen en el mismo territorio, pero que proceden de puntos de partida muy diferentes.

Las marcas de la nueva economía son superestrellas digitales y de *performance*, que trastocan los sectores con nuevas e innovadoras formas de hacer negocios, especialmente en la "última milla" de sectores como Alimentación, Automoción, Finanzas, *Dating*, Entretenimiento, Salud y *Fitness*. Las Powerbrands son nombres globales muy queridos, reconocibles al instante, con décadas de valor de marca y que podemos encontrar en la mayoría de las listas de consideración de los consumidores.

En Wavemaker tenemos clientes en ambos campos, desde estrellas de la Nueva Economía como **Zwift**, **Doordash**, **Square** y **Coinbase** hasta Powerbrands como **Danone**, **Colgate**, **Tiffany**, **L'Oréal** y **Mondeléz**.

En este momento, ambos campos necesitan y quieren los puntos fuertes del otro: los actores de la Nueva Economía deben convertirse en marcas fuertes para escalar y tener éxito; las Powerbrands necesitan inteligencia de precisión para llegar a los consumidores en un mundo de plataformas complejas y *cookieless*.

Durante los próximos cinco meses, nuestros mejores cerebros trabajarán con clientes de este espacio y explorarán lo que cada uno puede aprender del otro, las diferentes estrategias y tácticas empleadas por ambos en las mayores plataformas sociales y de comercio del mundo, y la nueva experiencia del consumidor al final del todo.

The Provocateur

SPECIAL EDITION



New
Economy
meets
Powerbrands

**¿Qué pueden aprender
las marcas CPG del
Direct to Consumer?**

Wavemaker

¿Qué pueden aprender las CPG del D2C?

*Trabajamos en un sector que se deja seducir fácilmente por la próxima gran novedad. ¿Quién se acuerda ya de las impresoras 3D, el **Pokemon Go** o Vine? Pero esta seducción conlleva riesgos, como que en esta carrera por lo nuevo es fácil perder de vista los fundamentos y hacer las preguntas equivocadas.*

¿Y si primero invertimos la pregunta? Preguntando: "¿Qué pueden aprender las marcas D2C de las CPG?" —y centrándonos en lo que no está cambiando frente a lo que sí— llegamos a puntos de vista más elaborados y provocativos.

Y, si duda, este enfoque les funciona a algunos. En 2019 Jeff Bezos señaló: "Muy a menudo me preguntan: '¿Qué va a cambiar en los próximos 10 años?' Casi nunca me preguntan: '¿Qué no va a cambiar en los próximos 10 años?' Y te reconozco que esa segunda pregunta es en realidad la más importante, porque puedes construir una estrategia de negocio en torno a las cosas que son estables en el tiempo".

Mientras que las grandes marcas podrían querer comportarse como pequeñas marcas insurgentes, esas pequeñas marcas insurgentes morirían por los balances de sus rivales más establecidos. Empecemos por dar un salto en el abismo financiero y operativo que separa a ambos grupos, y los riesgos que conlleva el hecho de que las CPG aspiren a aprender sólo del aspecto online de sus sucesores.

Las marcas CPG y las de D2C juegan con diferentes reglas

En el contexto económico de la última década se ha dado un conjunto único de circunstancias que, combinadas, han provocado un torrente de financiación de capital riesgo. Los D2C han sido los principales beneficiarios, ya que los inversores buscan la próxima gran cosa que genere rendimientos exorbitantes. Según **Crunchbase**, durante la primera mitad de 2021, se invirtieron 288.000 millones de dólares de capital en empresas. Esto supera en más de 100.000 millones de dólares la cifra en cualquier otro semestre de la historia (la segunda mitad de 2020 es la más cercana).

Esto ha tenido un gran impacto en las marcas CPG establecidas:

01

A las marcas D2C se les permite crecer de forma poco rentable. Su gasto total a veces se acerca a los ingresos totales de la empresa. Casualmente, esto siempre se intensifica antes de la salida a bolsa para reforzar las cifras de crecimiento, lo cual contrasta mucho con las empresas establecidas, que suelen tener una penetración significativa en los hogares, una trayectoria de crecimiento mucho más plana y un presupuesto para medios que suele representar entre el 4 y el 8% de los ingresos totales.

02

Las marcas D2C tienen objetivos

diferentes. Se encuentran en una fase de su ciclo de vida en la que necesitan escalar a un modelo de negocio que se parezca a una empresa establecida. El crecimiento rápido (a partir de una base pequeña) se alimenta de un gasto rápido y cuantioso. Tenga en cuenta que **Huel** (un D2C sustituto de una "comida completa") gastó la friolera de 22 millones de dólares en solo seis meses, solo en Facebook, solo en el Reino Unido.

03

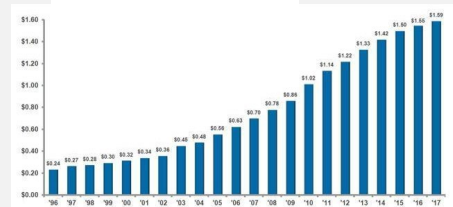
El modelo D2C no se puede copiar. La empresa de capital riesgo Andreessen

Horowitz invierte en alrededor del 0,7 % de las empresas que se les presentan, a menudo firmas que utilizan el marketing de resultados para impulsar un crecimiento acelerado. AH calcula que el 80% de estas empresas fracasan (el 20% restante compensa este coste). Así que se podría decir que queremos aprender de un sector con una tasa de éxito del 0,1 %.

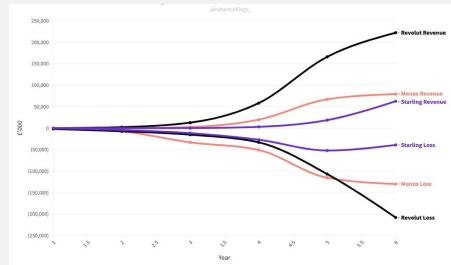
¿Con que quedarse?

Las CPG establecidas que intentan emular a las D2C se arriesgan a tratar de imponer una serie de principios y enfoques que son simplemente incompatibles con su modelo de negocio actual.

Dividendos de Colgate Palmolive pagados por Acción ordinaria



Ingresos y pérdidas del Banco Challenger a lo largo del tiempo



Las marcas CPG y las D2C tienen modelos de distribución opuestos

Para las marcas establecidas, la tienda minorista sigue siendo su principal punto de venta, con ventas online que suelen estar entre el 10% y el 15% de las ventas totales, frente a un 5% pre-COVID. Como comenta el fundador de Vizer, James Hankins, es un modelo de "muchos a uno"; los compradores (muchos) incurrir en el coste de viajar a la tienda (única) para comprar. El modelo D2C lo invierte: un punto de venta primario es sustituido por una satisfacción de la demanda fragmentada y una elección casi ilimitada del consumidor, por lo que la empresa tiene que incurrir en el coste del transporte del producto hasta los compradores (muchos).

Un estudio reciente de **Álvarez & Marsal** demuestra una relación inversa entre porcentaje de ventas online y el margen; a medida que aumenta la penetración del comercio electrónico, los márgenes disminuyen. (**Nike** así lo ha experimentado con el crecimiento de **Nike Direct**, que ha incrementado las ventas a través del canal junto con una reducción de los márgenes brutos).

¿Con qué quedarse?

Las CPG establecidas que quieren aprovechar el modelo de distribución D2C deben ser plenamente conscientes de los costes ocultos que conlleva, sopesando el coste de oportunidad frente a su ruta tradicional, aunque no esté de moda, hacia el mercado.

Las marcas CPG y D2C tienen un enfoque diferente para el “impuesto digital”

En una empresa consolidada, el presupuesto de medios servía para impulsar la cobertura, pero ahora se ve forzado a cubrir muchas áreas. Esto puede denominarse “impuesto digital”: el coste de hacer negocios online. Ya sea la inversión en SEO (optimiza la disponibilidad), PPC, afiliados (terceros que venden su producto), comercio móvil y social, listados de terceros minoristas (**Amazon** o verticales como **The Hut**), este impuesto digital no crea demanda, sino que dirige la demanda existente hacia su marca. Byron Sharp afirma que los anuncios de búsqueda no son más que una forma de disponibilidad física. Este impuesto digital hace que su marca sea fácil de comprar, no fácil de recordar

En el caso de las empresas D2C, este impuesto suele estar integrado en su modelo de negocio, que, en contraste con el de las empresas establecidas, se centra únicamente en el crecimiento rápido a expensas de los beneficios. Para las empresas establecidas, los presupuestos de medios no aumentan, pero sí lo que necesitan conseguir con ellos. Podría decirse que este impuesto digital es un tipo de publicidad muy diferente y debería consignarse en otra línea presupuestaria.

¿Con qué quedarse?

Las CPG establecidas que quieran competir en el espacio minorista online deben presupuestar en consecuencia. Los presupuestos limitados deben reflejar el coste de hacer negocios online.

Tanto el modelo CPG como el D2C dependen de la cobertura

Al principio, un modelo D2C parece tener una ruta diferente al mercado: una relativamente barata y fácil. Hay una demanda preexistente para su nuevo producto que puede convertirse eficazmente con el marketing de resultados. Las marcas establecidas a veces caen en la trampa de intentar imitar este enfoque. Sin embargo, en cuanto las D2C han agotado esa demanda preexistente, se enfrentan a un reto mayor y recurrente, para crear una demanda futura, a las tácticas de las marcas establecidas. En resumen, tienen que dirigirse a clientes que aún no están en el mercado (a menudo a través de publicidad emocional que genere *engagement* en canales de amplia cobertura como la tv).

La inversión publicitaria en televisión lineal de empresas nacidas online ha aumentado un 37% desde 2019,

con algunas categorías que han aumentado su gasto hasta un 279 %. La firma de análisis Nielsen y la empresa de marketing televisivo Thinkbox definen los negocios nacidos online como los que empezaron a funcionar en la red sin presencia física previa.

La cobertura (*reach*) es un juego caro, y las D2C, que dependen de los costes de marketing en su período inicial (más baratos, por la alta conversión debido a la demanda preexistente) a menudo se encuentran con que la necesidad de crear una nueva demanda y convertirla conlleva un aumento significativo del coste de marketing, de la base de costes general y un modelo no rentable.

¿Con qué quedarse?

Las CPG establecidas que quieren emplear nuevas tácticas de comunicación, desplazando el presupuesto de construcción de cobertura a canales más específicos o involucrando a los consumidores, necesitan cuantificar el sacrificio que están haciendo.

La marca y la familiaridad son la clave para desbloquear el crecimiento.

Los consumidores prefirieron las marcas reconocidas en la categoría de FMCG en 2020. Las marcas más grandes FMCG vieron crecer su penetración una media de 2,6 pts. (la cifra global fue de 1,1 pts.), mientras que las marcas más pequeñas crecieron 0,6 pts., según WARC. Se trata de una especie de inversión de

la suerte en comparación con hace unos años. Hay circunstancias atenuantes, por supuesto; el impacto del COVID-19 probablemente empujó a los consumidores a elegir lo seguro y familiar, y los retos de la distribución llevaron a los minoristas a favorecer la fiabilidad. Pero, ¿quizás la novedad de los insurgentes esté desapareciendo?

El "caso de la marca" y la ventaja de efectividad que ofrece están bien documentados.

Lo que a veces se pasa por alto es que es aún más acusado para impulsar las ventas digitales y para las marcas "solo online". La tradicional regla del 60/40 es más bien del 76/24 para las marcas que solo operan online.

Esto coincide con el estudio Wavemaker Momentum, que muestra que el Priming Bias es mayor entre los compradores online: el 62% de los compradores online ya saben qué marcas quieren comprar. De forma anecdótica, el caso de la marca tiene sentido cuando no existe contacto físico, lo que explica por qué tantas marcas digitales adoptan formas de medios físicos como el OOH y las experiencias "pop up" en la vida real.

¿Con qué quedarse?

Las CPG establecidas han pasado décadas construyendo y cultivando su marca. La importancia de la marca no ha desaparecido, sino que ha aumentado. Cada dólar de los medios que se desplaza de la construcción de la marca a la conversión de una venta tiene un efecto perjudicial a corto y largo plazo en la efectividad de la comunicación.

Wavemaker

Por tanto, ¿qué pueden aprender las marcas CPG de las D2C?

Volvamos a la pregunta original porque, dejando de lado el abismo empresarial, hay mucho que aprender de la forma de hacer las cosas en D2C:

01

Diseño de productos revitalizado.

El diseño y la sencillez están presentes en el modelo D2C, en claro contraste con las desconcertantes filas de variantes y submarcas que se disfrazan de innovación en el pasillo del supermercado. Así se elimina el ruido y se llama la atención. En un mundo de infinitas opciones, a veces menos es más.

02

Formas novedosas de conseguir cobertura.

Tanto si se trata de un lanzamiento impactante (para desestabilizar a los operadores tradicionales) como de aprovechar a los primeros usuarios y a los *influencers*, estas tácticas consiguen un *mindshare* desproporcionado muy rápidamente.

03

Una experiencia única para el cliente.

La relación directa de las D2C con sus clientes brinda una propuesta distintiva desde el principio. Aunque la experiencia de compra suele ser la única parte realmente superior de la oferta (más que el producto), la entrega, la facilidad de suscripción o el *packaging* pueden ser diferenciadores.

¿Qué pueden las CPG aprender del D2C?



04

La recomendación y el uso compartido generan negocio.

Las D2C no se limitan a incluir la recomendación o el intercambio al final de sus planes, sino que los convierten en una parte fundamental de la experiencia del producto. De este modo, se crean rápidamente medios auténticamente ganados y prescripción en el lanzamiento.

Estas son solo algunas de las tácticas inteligentes de las que pueden aprender las CPG. Pero las tácticas son lo que son. Es fácil confundirlas con una estrategia empresarial que hay que copiar; hacerlo sería ignorar los fundamentos del marketing y el crecimiento, tan esenciales para la prosperidad de las CPG de éxito, y de las D2C que aspiran a establecerse.



Chris Worrell

Head of Strategy, Worldwide

Chris.Worrell@wmglobal.com