



Universidad de San Andrés  
Maestría en Marketing y Comunicación

**Trabajo de investigación: La incidencia del  
marketing de contenidos en la relación entre las  
marcas de productos de consumo y los  
consumidores finales: Marco conceptual del modelo  
D2C**

Autor: Daniel Cao

DNI 27056401

Tutor: Matías

Dell'Anno

Buenos Aires,

Agosto, 2022

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b>  | 2  |
| Pregunta de investigación  | 4  |
| Pregunta Central   | 4  |
| Preguntas secundarias  | 4  |
| <b>Justificación de las razones del estudio</b>                                    | 5  |
| <b>Contexto</b>  | 14 |
| <b>Objetivos del trabajo Final</b>   | 19 |
| <b>Objetivos específicos</b>   | 20 |
| <b>Definición Metodológica</b>   | 21 |
| <b>Marco conceptual</b>  | 22 |
| <b>Introducción al caso</b>  | 30 |
| <b>Determinación de la propuesta: Marco Conceptual del Marketing de Contenidos</b> | 40 |
| <b>Consideraciones Finales</b>   | 60 |
| <b>Bibliografía</b>  | 66 |
| <b>Encuesta</b>  | 70 |

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso surge de mi propia curiosidad, una breve experiencia en este tópico y como consecuencia de esta, un profundo interés en el objeto de estudio de este trabajo que es la relación que tiene el marketing de contenidos en la construcción de las marcas y las relaciones con los consumidores. El contexto encuentra su narrativa dentro de la categoría de consumo masivo y su evolución en relación a la economía digital y el comercio.

En este sentido, mi búsqueda es entender los comportamientos, el contexto, los cambios culturales y tecnológicos, que han llevado a que compañías líderes en construir marcas durante 50 años, que operaban en el mundo de los mayoristas, en el segmento B2B (business to business) y que mantenían relaciones indirectas con sus clientes finales, hoy se encuentren siendo desafiadas por la disrupción de nuevos competidores que vienen a imponer nuevas reglas de juego.

En los últimos años, el segmento "directo al consumidor" o D2C (del inglés Direct to Consumer)<sup>1</sup> ha desarrollado un modelo que cautiva no solo mi interés sino la atención de la ola previa de disruptores, los propios e-commerce de la década pasada. Estas marcas están modernizando el mercado, donde en lugar de contar con silos, o

---

<sup>1</sup> Directo al consumidor/Direct to Consumer: Se refiere a la relación de las empresas con el usuario final. En el segmento Business to Business/B2B la relación directa es entre dos empresas, siendo la segunda la que hace llegar el producto al consumidor. En el Segmento D2C la relación con el consumidor final es directa.

partes de la cadena, se integran verticalmente desde su nacimiento para establecer relaciones directas con sus consumidores.

A principios de la pandemia la penetración de e-commerce creció el equivalente a diez años en solo 3 meses<sup>2</sup>. Esta aceleración y las largas cuarentenas presentan una oportunidad inédita de acelerar los procesos de cambio, y de una sinergia sin precedentes, entre comercio y contenido y entre comercio y experiencias.

Es por ello que en dicho trabajo de investigación haré hincapié en el consumo masivo, la era digital y su evolución en un contexto acelerado por la pandemia, pero a su vez por el cambio en los sistemas de consumo en los tiempos que corren.

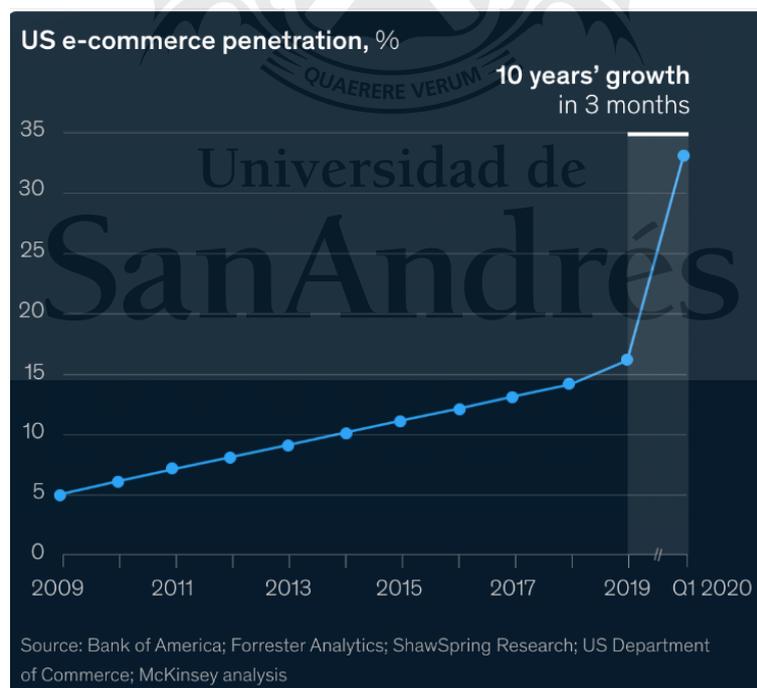


Imagen 1: El gráfico muestra el crecimiento de la participación del e-commerce, logrando alcanzar el crecimiento equivalente a diez años en 3 meses. Fuente: McKinsey

<sup>2</sup> Us Department of Commerce, McKinsey, 2019

## **Pregunta de investigación**

### **Pregunta Central**

¿Cuál es la metodología, el “playbook” o las mejores prácticas que las marcas de relativo éxito con modelos D2C han desarrollado para alcanzar el crecimiento que vienen experimentando?

### **Preguntas secundarias**

Lo digital siempre ha favorecido a marcas o productos con un nivel de transaccionalidad e involucramiento mayor al de comprar un shampoo, una bebida, o cualquier otro producto que forma parte de la vida diaria y que no requiere de grandes decisiones. De esta particularidad se desprenden preguntas como:

- ¿Existe un espacio para que las marcas de consumo masivo sean exitosas en este nuevo modelo?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación que tienen los productos de consumo con modelos por suscripción?
- ¿Qué aspectos estratégicos comparten los diferentes autores?

## JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO

El segmento D2C o “directo al consumidor” tiene un peso importante en la evolución del marketing por la manera en que estas compañías explotan aspectos tanto tácticos como estratégicos de la asignatura. Manera que personalmente considero establece un antes y un después, en términos de construcción de marcas y del relacionamiento entre las compañías y sus consumidores. Marketing como ciencia, es practicado casi de forma explícita por estas nuevas marcas, logrando capturar un sinnúmero de puntos de interacción o contacto en forma de indicadores e insights que son utilizados para enfocar sus productos y contenidos.

El consumo masivo, que forma parte del contexto de estudio de este análisis, es un referente como formador de prácticas de marketing, la pregunta que surge es si estas han logrado “digitalizar” una de sus cualidades que con excelencia habían desarrollado, la creación de marcas.

No hay dudas que lo que se ha logrado digitalizar con éxito en el segmento a la fecha es el supermercado o el mercado de conveniencia. Sin embargo, considero, que este nuevo tipo de marcas representan uno de los primeros pasos, en un largo esfuerzo por digitalizar la creación de marcas en los productos de consumo.

De acuerdo con la encuesta realizada por Salesforce en febrero del 2019 el 99 % de las grandes marcas líderes de consumo están invirtiendo en estrategias directo al consumidor" (D2C), solo el 1%

lo considera no prioritario<sup>3</sup>. En 2020 las principales marcas de Estados Unidos mencionan que las marcas directas al consumidor representan una amenaza mayor que aquellas “marcas-privadas” (private labels)<sup>4</sup> de Amazon” (Feed Advisor y Morning Consult, 2019).



imagen 2: El gráfico muestra lo que se considera como los principales desafíos de e-commerce para las marcas, siendo las más relevantes el aumento de los competidores del segmento directo al consumidor". Fuente: Feed Advisor

Gigantes del consumo masivo, para los cuales crecer dos puntos de participación de mercado puede tomar varios años, en pocos años se han visto impactadas por nuevas marcas con una participación digna de tener en cuenta. En el mercado de las hojas de afeitar durante el año 2020 el 12% de la participación del mercado ya le pertenecía a este nuevo segmento. En el caso de la industria de zapatillas un 15%, y en la industria de los colchones un 20% de la participación se pierde a estos nuevos jugadores de la categoría

<sup>3</sup> Going Direct to Consumers, D2C strategies for DG Companies, Salesforce, 2020

<sup>4</sup> Private Labels hace referencia a marcas de “marca blanca” o propias de la plataforma Amazon .

(Luma Partners, 2020)<sup>5</sup>.

¿Qué tan grandes pueden llegar a ser estas marcas o compañías si se las compara con el consumo masivo tradicional? Existen hipótesis, que la evolución orgánica de este segmento es la de consolidarse en grandes grupos del tamaño de una “holding company” como pueden ser Unilever o Procter & Gamble. Christian Patino Webb, Executive Vicepresident de Brandable, que cuenta con más de una docena de marcas D2C con distribución online como también física a través de Walmart y Target, dice que **“tienen como aspiración el convertirse en la próxima multi billonaria Procter & Gamble”** <sup>6</sup>(Rachel Brown, 2019). ¿Pueden estas marcas consolidarse en una sola gran compañía y convertirse en una nueva “casa de marcas” (house of brands)<sup>7</sup> ? Lo cierto es que el holding enfocado en el segmento D2C Brandable<sup>8</sup>, en tan solo seis meses logra llevar una marca de ideación a la góndola, y lo ha realizado con relativo éxito en decenas de marcas.

En 2020 la pandemia del Covid-19<sup>9</sup> nos ha impactado en todos los aspectos de la vida, tanto sociales como económicos y como es de público conocimiento, también lo ha hecho desde el punto de vista de los negocios. En términos de comercio la aceleración fue trepidada sobre todo en la primera etapa de la pandemia. El Bank of America, y el US Department of Commerce afirmaban en 2020 que el crecimiento en e-commerce en Estados Unidos fue equivalente a 10 años de evolución, logrando duplicar su porción de participación del total de retail.<sup>10</sup>

A los productos de consumo se les presentaron otro tipo de

---

5 The Future of D2C Brands, Luma Partners, 2020.

6 Millennial-Minded CPG Brand Incubator Brandable Is Challenging The Status Quo On Store Shelves, 2019

7 “Casa de marcas” o “House of Brands” Es una estrategia de las compañías donde en lugar de contar con una sola marca o “branded house”, tienen en sus plataformas variadas marcas con identidad propia

8 Millennial-Minded CPG Brand Incubator Brandable Is Challenging The Status Quo On Store Shelves, 2019

9 <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

10 e-commerce grows as percentage of retail, GA Agency, 2020

problemas mientras transcurría la primera etapa del virus COVID-19. El desafío fue que buena parte de estas audiencias ya estaban siendo ganadas o adquiridas por estos modelos directos al consumidor. McKinsey reportaba durante 2020 que el 36% de los consumidores de Estados Unidos ya se encontraba probando nuevas marcas de productos de consumo, y un 25% incorporando una “private Label” o marca blanca, principalmente en las categorías salud, cuidado personal, y belleza <sup>11</sup> (McKinsey, 2020).



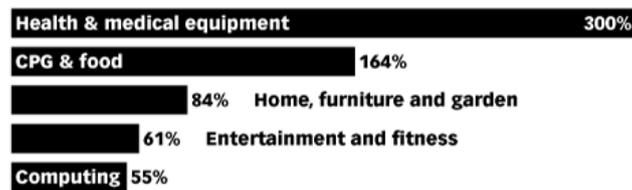
Imagen 2: Fuente McKinsey

En Argentina el impacto de la pandemia no fue una excepción en términos de consumo. En 2020 el 46% de consumidores afirmaba que planeaba comprar productos de consumo online. Esto es un comportamiento que viene creciendo año a año, pero durante Covid se afianzó ampliamente. Las categorías salud, y consumo masivo lograron cuadruplicar sus ventas en Mercado Libre (Métricas internas MercadoLibre, 2020)<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> The great consumer shift, McKinsey, 2020

<sup>12</sup> Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

**Change in Digital Orders on Mercado Libre Since the Coronavirus Pandemic\* Among Digital Buyers in Latin America, by Product Category, Feb 24-May 3, 2020**  
% change vs. same period of prior year



Note: represents activity tracked by Mercado Libre, broader industry metrics may vary; \*Feb 26, 2020  
Source: Mercado Libre, "E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor en tiempos de COVID-19," May 13, 2020

255903

www.eMarketer.com

Imagen 3: Se gráfica las categorías que han mostrado mayor crecimiento durante la pandemia en Mercado Libre. Fuente: MercadoLibre

El impacto de una pandemia no es novedad que plantea múltiples desafíos para con las marcas como son las interrupciones en la cadena de valor (otra de las principales palancas de la estrategia de las compañías tradicionales de consumo masivo), atrasos en entrega, problemas de cash-flow, conflictos sociales, y por supuesto cambios en el comportamiento del consumidor. En un momento donde las decisiones de los consumidores pasaban por la disponibilidad de producto y el acceso a delivery gratis, el área de oportunidad es el de construir relaciones directas con los consumidores.

Varias marcas de consumo han sabido reaccionar rápidamente frente a este comportamiento. PepsiCo, Nestlé y Heinz todas lanzaron o reforzaron sus iniciativas directo al consumidor durante la pandemia.

En cuanto al segmento D2C, el crecimiento fue tres veces más rápido que el promedio de las grandes marcas de retail con e-commerce. Durante 2020 "directo al consumidor", dentro del segmento de compradores online, se logra afianzar con un 45% de participación (eMarketer, 2020). eMarketer afirma que el 49% de los

consumidores a nivel global sostiene que van a comprar productos regularmente de una D2C y que aparte, se identifican más con estas nuevas marcas<sup>13</sup>.

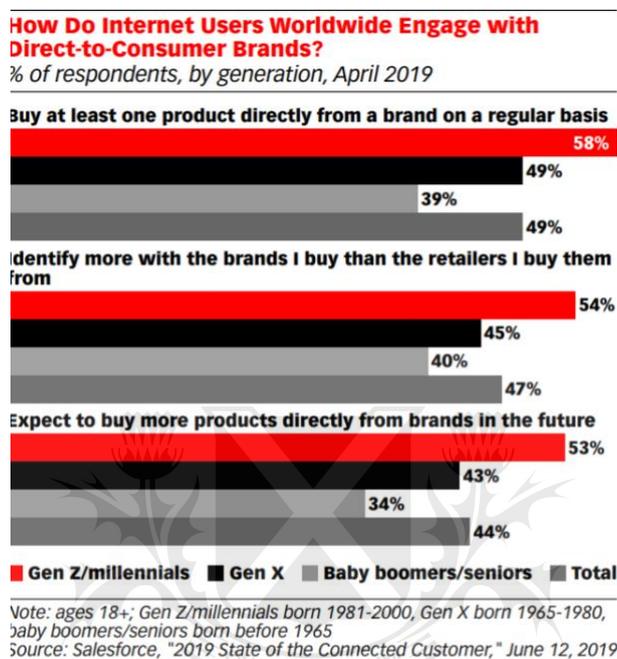


Imagen 4: Se gráfica como van a interactuar los internautas globales con las marcas Direct to Consumer Libre. Fuente: Salesforce, 2019

Datos de Comscore confirman que tres de las diez marcas de mayor tamaño en D2C corresponden a categorías de cuidado personal, bienestar o belleza. Nuevamente segmentos de las compañías tradicionales de consumo masivo, marcas y productos que hace un tiempo concebimos como difíciles de encontrar un motivo por el cual el consumidor haría una transacción online, inclusive de manera recurrente.

<sup>13</sup> State of the Connected Customers, Salesforce, 2020. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

**Which Categories of Direct-to-Consumer (D2C) Brands Have US Internet Users Purchased\* in the Past vs. Will Likely Try in the Future?**  
 % of respondents, March 2019

|   | Will likely try in the future | Purchased in the past |
|---|-------------------------------|-----------------------|
| Personal care & beauty (e.g., Glossier, Harry's, Dollar Shave Club)           | 53.9%                         | 52.1%                 |
| Clothing & apparel (e.g., Allbirds, Everlane, Bonobos)                        | 57.1%                         | 49.0%                 |
| Food & drink (e.g., HelloFresh, Blue Apron, Freshly)                          | 45.4%                         | 39.8%                 |
| Travel & transportation (e.g., Away, Uber, Airbnb)                            | 38.4%                         | 36.4%                 |
| Pet Care (e.g., Ollie, BarkBox, KitNipBox)                                    | 36.1%                         | 29.1%                 |
| Home & furnishings (e.g., Casper, Brooklinen, Brandless)                      | 35.6%                         | 29.1%                 |
| Marketplace & rental chains (e.g., OfferUp, Jet.com, Letgo)                   | 30.5%                         | 29.1%                 |
| Wealth management & financial services (e.g., Wealthfront, Acorns, Robinhood) | 14.7%                         | 11.8%                 |
| Other   | 1.9%                          | 4.1%                  |

*Note: n=896 ages 18+; among internet users who have purchased a direct-to-consumer brand; \*or used services from*  
 Source: Toluna, "D2C Survey," May 6, 2019

246512 www.eMarketer.com

Imagen 5: Se listan las categorías Direct to Consumer que mayor participación tienen de acuerdo a las compras pasadas como en el futuro, siendo las primeras tres categorías de consumo masivo

Fuente: D2C Survey, Toluna, 2019

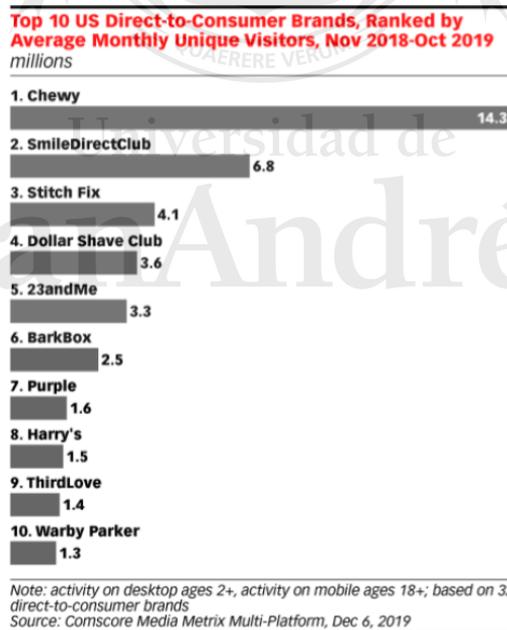


Imagen 6: Se listan las 10 marcas Direct to Consumer con mayor volumen de usuarios únicos en sus sitios.

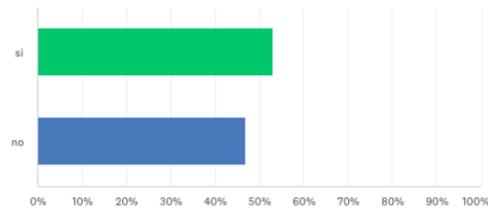
Libre. Fuente: Comscore, 2019

En la encuesta digital realizada para este trabajo, recién iniciada la pandemia en 2020, el 50% de los consumidores afirma haber realizado compras de supermercado con un modelo de suscripción.

El 53% también afirmó que dejaría productos de la canasta de forma frecuente.

Dentro de los productos de tu canasta en compras de supermercado, hay productos que considerarías dejar fijos en el carrito y que se te envíen todos los meses

Respondidas: 81 Omitidas: 1

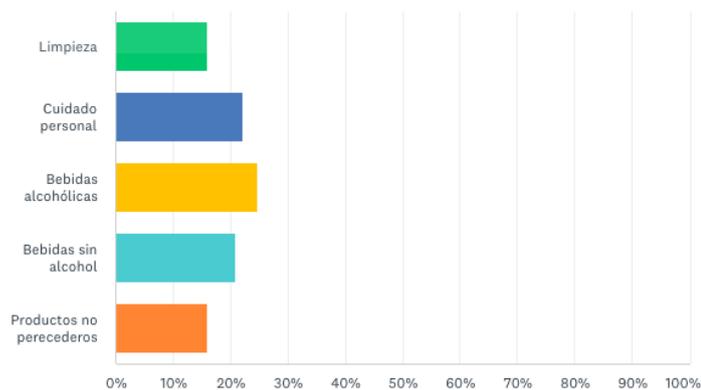


| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| si                    | 53,09 % 43 |
| no                    | 46,91 % 38 |
| TOTAL                 | 81         |

Dentro de las categorías que los consumidores dejarían de forma recurrente en un modelo de suscripción “bebidas” y “cuidado personal” corresponden a las de mayor participación entre los encuestados.

Que categoría de productos dejarías de modo recurrente

Respondidas: 81 Omitidas: 1



Se incluye el siguiente mapa de marcas D2C para entender la dimensión de esta nueva industria que ya tiene en su portafolio más de veintidós mil marcas. Muchas de estas corresponden a productos

de consumo en categorías como: accesorios, ropa, lifestyle, apparel.<sup>14</sup>



Imagen 7: Imagen de múltiples marcas del segmento Directo al consumidor para poder listar algunas de las más importantes del segmento. Fuente: Luma Partners

## CONTEXTO

Antes de comenzar a desarrollar el modelo D2C y las prácticas que surgen como paradigma de la era digital, cabe destacar algunos casos de compañías más tradicionales, que han sido precursores de estos nuevos modelos a desarrollarse. Uno de los primeros casos en explotar con éxito el modelo ha sido la marca Apple. Johnna Montgomery describe que **“el éxito del negocio de Apple está dado por su capacidad de ser dueño del consumidor”** y menciona algunas de las características que forman parte del modelo relacional de Apple.

- Está integrada verticalmente con sus propios retailers
- Son dueños del consumidor y de su data.
- Poseen una plataforma omnicanal, que integra contenido en forma de “software”
- El software (contenido y aplicaciones) son el principal sostén de la vida útil del cliente.
- El “hardware” (laptops, teléfonos y tabletas) actúan como portal de bienvenida a la experiencia con la marca
- Ambos, tanto el hardware como el software les permite un incomparable control sobre la “plataforma” de marca.

Otra marca tradicional que se ha integrado verticalmente y ha desarrollado con excelencia el modelo es Nestlé con su marca Nespresso. A través del desarrollo de una plataforma y tiendas propias, tanto físicas como digitales, la marca mezcla su capacidad de generación de contenido, para integrar exitosamente su hardware y su software. El café y un programa de fidelidad de puntos online conforman su marketing de contenidos, aquel que genera

comportamientos o rituales y que “justifica” la relación con el cliente durante toda la vida útil de ese cliente.

Terry Kawaja, CEO de la consultora Luma, afirma que las compañías “directo al consumidor” han existido desde siempre, destacando como ejemplos relevantes algunas de las ya mencionadas. Para diferenciar este nuevo modelo del modelo más tradicional de marcas directas al consumidor, el autor decide identificarlas con un nuevo nombre: **“Marcas Nativas Digitales Integradas Verticalmente”**<sup>15</sup> o **DNVBs** por sus siglas en inglés (**Digitally Native Vertical Brands**).

En el siguiente trabajo práctico, los términos “directo al consumidor”, D2C y DNVBs son utilizados indistintamente para hacer referencia al modelo y sus prácticas.

Un primer aspecto importante a desarrollar en esta investigación sobre las DNVBs es que estas nacen como marcas, no solo como plataformas de e-commerce, o como un nuevo modelo de negocio, sino como marcas. **“Las “Marcas Nativas Digitales integradas Verticalmente” son primero “una marca” que nace con un modelo digital, el cual le es nativo desde su concepción”**<sup>16</sup>. Sería fácil pensar que estas D2C le deben el éxito a ser “expertas de lo digital”, lo cierto es que estas marcas son verdaderos maestros en hacer marketing y construir marcas. Sus estrategias tienen al consumidor en el centro de todo y esto impacta en la manera que diseñan sus experiencias y su producto, con el fin último de relacionarse, alargando la vida útil del consumidor hasta lograr el tan buscado “lifetime value”<sup>17</sup>, que como analizaremos con mayor detalle, les permite a estas marcas ser rentables en el tiempo.<sup>18</sup>

---

15 The book of DNVBs, Andy Duun, 2016

DNBV se refiere a “Marcas Nativas Digitales integradas Verticalmente

16 The book of DNVBs, Andy Duun, 2016

17 LTV/Lifetime Value/Vida útil del consumidor hacen referencia a la totalidad del negocio a ser capturado de un consumidor proyectando la totalidad de las compras que el mismo puede hacer durante toda la vida útil con la empresa

18 The Book of DNVBs, Andy Dunn, 2016

Haciendo historia, podemos trazar el principio de la tendencia D2C con la introducción de una marca que parece haber revolucionado el mercado en el 2012, esta marca es la estadounidense Dollar Shave Club. Es posible que antes existieran otras marcas con modelos similares como las ya mencionadas Apple o Nespresso, pero analicemos los motivos por los cuales esta compañía marca el camino para que otras, en diferentes categorías, se lancen a introducir productos en el segmento “directo al consumidor”.

Dollar Shave Club se lanzó en 2011 con una forma novedosa de comercializar su producto, un modelo de suscripción en el negocio de hojas de afeitar. La compra de las hojas de afeitar implicaba desde el punto de vista del consumidor, opciones que eran confusas, con demasiada variedad de productos y cuyo precio parece no era representativo del valor percibido por el consumidor. En 2012 Dollar Shave Club acaparó la atención de millones con un anuncio viral en YouTube, donde el fundador contaba de manera muy directa, su producto y modelo de negocio, ridiculizando al propio líder de la categoría, Gillette. La marca de Procter & Gamble se presenta en este comercial de YouTube como un producto “sobrecargado de marketing” y donde el precio final al consumidor resulta elevado.



Imagen 8: Comercial viral en youtube de la D2C Dollar Shave Club

<https://www.youtube.com/watch?v=ZUG9qYTJMSl&t=2s>

Fuente: YouTube

Mike propone, de forma descontracturada, enviar hojas de afeitar

por un dólar al mes y plantea ciertos atributos de responsabilidad social, de aparente valor para el consumidor, como es la creación de empleo. En el momento culmine del comercial afirma que sus hojas de afeitar “son baratas y MUY buenas” (se utilizó la frase “ MUY buenas” como traducción reemplazando una expresión vulgar en inglés). El vídeo viral le costó a su fundador algo de 4,500 dólares y hoy sigue acumulando vistas, logrando alcanzar veintisiete millones de vistas en su versión oficial.

Otras industrias dominantes y con altos márgenes son grupos como Luxottica, que posee marcas líderes en el segmento de anteojos, marcas como Ray Ban, Dolce Gabbana y Oakley. Este segmento, como otros tantos, parece haber dejado espacios o necesidades desatendidas similares a las de Dollar Shave Club en sus correspondientes industrias que permitieron el ingreso de las marcas D2C. La propuesta de valor de las marcas de Luxottica, son productos que no bajan de 300 a 400 dólares y que ha construido su negocio a partir del posicionamiento en el segmento de marcas de lujo. Warby Parker, marca D2C hoy líder del segmento, decide entrar al mismo, fabricando un producto que está a la moda, tratando con el fabricante de forma directa, eliminando las desventajas o “puntos de dolor” del proceso de compra y cobrando menos de cien dólares.

Analizaremos como parte de esta investigación otros casos con y sus puntos en común, en la medida que se profundizan las prácticas de esta nueva manera de comercialización.

Brian Berger, cofundador de la consultora Luma, afirma que **“estas D2C tienen más en común entre ellas, que, con aquellas marcas tradicionales de cada uno de estos verticales, donde estas nuevas vienen a quitar participación del mercado”**.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> The Future of D2C Brands, Luma Partners, 2020

### D2C Brands More Like Each Other Than Vertical

|                    | Footwear  | Luggage   | Fitness      | Eyewear      | Razors   |
|--------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|----------|
| Traditional Brands | COLE HAAN | Samsonite | LIFE FITNESS | sunglass hut | Gillette |
| D2C Brands         | allbirds  | AWAY      | PELOTON      | WARBY PARKER | HARRY'S  |

Imagen 9 :Luma Partners argumentando que las D2Cs tienen mayores capacidades en común con otras D2C



## **OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL**

El objetivo de este trabajo tiene como fin explorar el marketing de contenidos en el segmento D2C, que actúa como herramienta de relacionamiento de estas marcas con los consumidores, analizando su método. Se pretende aportar el análisis de un camino, que pone en el centro al consumidor, valora la experiencia en todos los puntos de contacto, generando relaciones que aspiran a ser uno a uno y de largo plazo. No pretende ser exhaustivo sino comprensivo del modelo, buscando brindar cierto orden a las distintas prácticas que han sido implementadas por empresas del sector. Tampoco pretende demostrar las bondades del e-commerce, ni el “contenido” aislado de las principales palancas que han tenido estas compañías: aparente éxito en construcción y el manejo de la marca, el relacionamiento y la experiencia de usuario, entre otras a mencionarse durante el desarrollo de este trabajo.

Resultaría incompleto analizar solo el marketing de contenidos, por fuera del resto de las palancas de este modelo, puesto que el producto, su packaging, el posicionamiento, la adquisición de los consumidores, el relacionamiento, son en definitiva “contenido”.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El objetivo principal es poder realizar un aporte a compañías y profesionales de marketing que estén en la búsqueda de ciertos aspectos estratégicos dentro del marketing de contenidos con el fin de construir marcas auténticas, desarrollar audiencias, posicionar estas marcas como expertas y especializadas y construir relaciones de largo plazo con sus consumidores.

La construcción del marco referencial se realizó a partir de identificar experiencias y prácticas recientes de marcas basadas en D2C, y el análisis de los factores críticos que forman parte de la generación de contenidos como vector de comunicación, el relacionamiento y mejora de la propuesta de valor.

## DEFINICIÓN METODOLÓGICA

El método empleado para este “desarrollo de caso”, de “naturaleza intrínseca” es el “Desk Research”, a través de la investigación, el análisis y la comparación de casos de compañías que vienen liderando el segmento con aparente éxito. El trabajo tiene como objetivo aquellos que se corresponden al orden “exploratorios”.

Se compone esta investigación de experiencias propias en el segmento, distintos estudios realizados por distintas consultoras, informes del segmento adquiridos, encuesta a consumidores, informes de inversores, información de compañías especializadas y de Research.



## MARCO CONCEPTUAL

### El contenido, como pilar del marketing estratégico en las D2C

Robert Dolan sostiene que el papel central del marketing en las empresas es **“el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos y establece como roles claves, el conocer las necesidades a satisfacer y evaluar las capacidades para dar con esas necesidades”** (Dolan, 2000).<sup>20</sup> La determinación de las capacidades resulta un paso importante para la definición del posicionamiento del “marketing de contenidos” y lograr construir un atributo valorado por los nuevos consumidores que es la autenticidad. El contenido, como también el segmento o mercado a servir, se ven limitados por capacidades de la compañía, tanto de producción como de generación de contenido, especializado, creíble y de autoridad.

Clayton Christensen hace referencia a la importancia de la definición de las “tareas” que los consumidores buscamos concretar a través de los productos, y enfatiza en que son la herramienta ideal a la hora de encarar la definición estratégica del posicionamiento e innovar en producto (Christensen, 2006)<sup>21</sup>. Christensen utiliza para ejemplificar la definición de las tareas con el producto “batidos de leche” (milkshakes).

El batido de leche (bebida popular en Estados Unidos), según el autor, es “contratado” para hacer dos trabajos distintos. Una tarea es atender el hambre y una segunda tarea entretener en largas

---

20A Note on Marketing Strategy, Robert Dolan, 2000

21 Know Your Customers’ “Jobs to Be Done”, Clayton Christensen, 2006

esperas, como él mismo pudo observar durante sus estudios de consumidores al salir de restaurantes con milkshakes en la mano.

Los sistemas de contenidos, como explicaremos en detalle más adelante en la investigación, forman parte del producto aumentado (Kotler, 1967) <sup>22</sup> de las D2C, aquello que acompaña el producto físico o primario.

En el siguiente ejemplo se observa la D2C “Go Love Yourself” y uno de sus productos de belleza, una caja para “desconectarte de tu teléfono”. La tarea, es desconectarte de tu teléfono, y lo que logra posicionar a un producto en esa tarea específica, lo denominaremos “sistema de contenido”.



Imagen 10: Sistema de contenido “para desconectarte de tu teléfono “detox digital”

Theodore Levitt define “miopía de marketing” como **“la falta de capacidad de las empresas de reconocer el alcance de sus negocios, y de centrar la estrategia en el producto y no en el beneficio obtenido por parte del consumidor”** (Levitt, 1960).<sup>23</sup> En el caso de las marcas D2C, estas nacen relevantes más allá de la propia categoría o producto que comercializan. **“La DNVB Away no vende ni enfoca su contenido en el equipaje (producto que**

22 5 niveles de producto, Philip Kotler, 1967

23 Miopía de Marketing, Theodore Levitt, 1960

comercializan) sino en “lifestyle del viajero”. Peloton se posiciona como el líder en “fitness” aparte de las bicicletas que venden. Quip como una “marca de la salud” y no de cepillos de dientes. Casper vende colchones, pero se posiciona como líder en la economía del sueño”<sup>24</sup> (Luma Partners). El posicionamiento de estas marcas, desde su nacimiento es como expertos más allá de las categorías en la que operan, y la forma en la que lo logran es su marketing de contenidos.

## **Marketing de Contenidos, Experiencia de Usuario y Relacionamiento se fusionan como “marca”**

Una de las principales diferencias con un e-commerce, es que en las “directo al consumidor” lo que se planifica estratégicamente desde el momento cero es la creación de una marca, marca que es experiencia, que resuelve un problema específico, que tiene autoridad en una materia y que apunta a tener una relación directa con sus consumidores, sostenible en el tiempo. En e-commerce el foco ha sido tradicionalmente la plataforma retail y la conveniencia. En D2C el contenido editorial valioso, creíble y auténtico, es la plataforma sobre la cual desarrollan su retail.

Según el artículo “el libro de DNBVs” **“una compañía de e-commerce es un canal; una DNVB es una marca”**<sup>25</sup> (Andy Dunn, 2020)<sup>26</sup>. En este nuevo modelo de construcción marcaría estas se posicionan primero como influyentes de la categoría, como un experto en la materia, y como poseedores de la autoridad necesaria para generar o captar sus audiencias, a las cuales luego van a ofrecer sus productos. La marca es contenido, desde la concepción de su sitio, su packaging de alto impacto y contenido editorial que acompaña a sus productos (producto aumentado).

---

24 Weldon, M y Berger, B. 2015. 2015. “The Future of D2C Brand”

25 The book of DVBS, Andy Dunn, 2011

26 The book of DVBS, Andy Dunn, 2011

En estas marcas los contenidos son generados de forma consistente durante todo el ciclo de vida del cliente, en forma de experiencia de usuario y contenido en el sitio, tarjetas de bienvenida que acompañan el producto, folletería adjunta, emails periódicos (útiles y cargados de contenido valioso relacionado al producto), tanto pre, durante como en la post venta.

Andy Dunn es también el fundador de una exitosa marca DNVB llamada Bonobos (D2C líder en indumentaria). Andy narra en un artículo que inversores ángeles de su propia compañía le expresaron que veían a Bonobos como **“el encuentro o la suma de Ralph Lauren y Zappos”**<sup>27</sup>. Zappos es una empresa con un modelo más parecido a un marketplace (aunque curado) y Ralph Lauren es una “marca de lujo”<sup>28</sup>.

Otra diferencia con las marcas de consumo tradicionales es que la construcción marcaria no resulta identificable solamente por las mismas variables que en el pasado como pueden ser el logotipo, un slogan, una identidad y tono. En marcas D2C, la marca toma forma, como la integración de otras múltiples variables, donde resulta compleja la identificación de la marca como “calidad”, o marca como “premium”, sino como un sistema más complejo en la mente de los consumidores. En la encuesta digital realizada para este ejercicio en 2020 a consumidores del segmento en Estados Unidos, se puede observar como la valoración de los atributos marcarios están dados por aspectos que están relacionados, mayoritariamente, con la experiencia de usuario, la atención a los consumidores y el marketing de contenidos.

---

<sup>27</sup> Bonobos Cofunder Andy Dunne reveals his bipolar disorder, fast company, 202

<sup>28</sup> Bonobos Cofunder Andy Dunne reveals his bipolar disorder, fast company, 2022

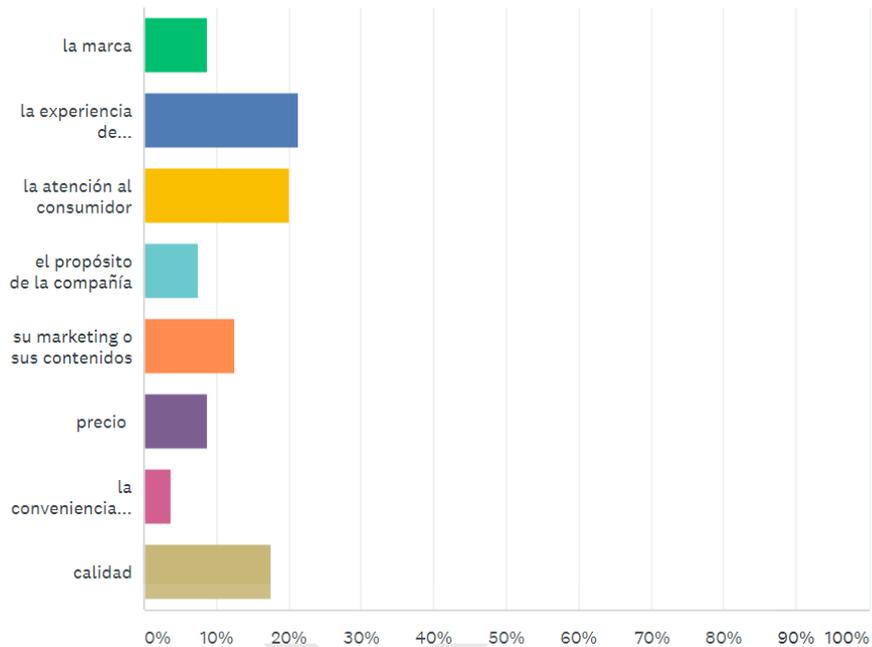


Imagen 11: Gráfico extraído de la encuesta realizada a consumidores D2C en Estados Unidos. Fuente: Propia

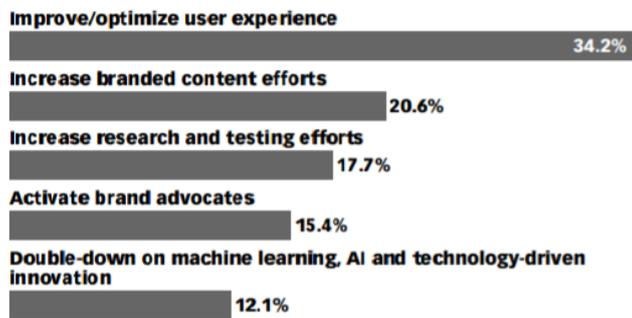
En la encuesta la marca posiblemente sea en el imaginario del consumidor un aspecto separado de la experiencia y el marketing de contenidos, motivo por el cual la valoran como menos importante.

De acuerdo con el estudio realizado por Bynder y OnBrand, profesionales de marketing de primeras marcas de Estados Unidos y Reino Unido han afirmado que van a enfocarse en mejorar la experiencia (34,2%), invertir en marketing de contenidos (20,6%) y activar sus embajadores de marca (15,4%) con el objetivo de diferenciar o posicionar mejor sus marcas, adoptando parte del playbook de las D2C.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> The State of branding, Bynder and OnBrand, 2020. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

### How Do UK/US Branding and Marketing Professionals Plan on Differentiating Their Brand in 2020?

% of respondents



Source: Bynder and OnBrand, "2020 State of Branding Report," Feb 6, 2020  
253399 [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

Imagen 12: Gráfico muestra las principales ante la pregunta sobre cómo

planean diferenciarse las marcas en el futuro

Fuente: Byner and On Brand, 2020

Para las directo al consumidor la marca atraviesa la experiencia completa, desde la manera en la que se interactúa con contenido, la compra en un dispositivo móvil, abrir la caja (unboxing) y relacionarse con el producto a través de rituales. Todos estos aspectos se fusionan de manera colectiva como “marca” en el imaginario del consumidor.

## Plataforma de marca vs Marca como plataforma

John Winsor argumenta en su artículo “From Brand Platform to Brand as platform” que **“las marcas tradicionales se han posicionado desde la declaración de quienes son, y cuales son sus valores, y que estos han sido con frecuencia declarativos”**.<sup>30</sup> En el mismo artículo, comenta que estas marcas, más tradicionales, habrían logrado su éxito en tiempos donde reinaban los medios masivos. Según el autor, en las plataformas de marca, lo que se prioriza es el “contar-historias” (storytelling), que abarca desde una a muchas historias. En la “marca como

30 From Brand Platform to Brand as a platform, John Winsor, 2016

plataforma” lo que se prioriza es la narrativa. Es decir, contenido editorial sólido, creíble, auténtico y sostenido en el tiempo.

Winsor hace a su vez referencia a la definición de **“plataforma como la declaración y documentación de un punto de vista”**, como por ejemplo **“la plataforma de un partido político”**. La segunda definición que utiliza es **“una base estructural física que puede sostener gente y sobre la cual se puede construir”** y en el aspecto tecnológico como **“espacio digital que puede sostener gente y sobre la cual se puede construir”**<sup>31</sup>. Winsor concluye argumentando que **“En la era de la transformación digital, las marcas deben ser la fundación del ecosistema”** (From Brand Platform to Brand as platform, Dunn, 2016)<sup>32</sup>.

La experiencia de usuario, UX por sus siglas en inglés (o User Experience), forma parte de la marca como plataforma y genera que los consumidores tengan distintos sentimientos de acuerdo con la experiencia online con la marca.

Según la encuesta realizada para el presente trabajo, la experiencia de marca corresponde al elemento más valorado por parte de los consumidores del segmento D2C. Solo el 3% considera la conveniencia como lo “más valorado”.

Don Norman y Jakob Nielsen afirman que **“el primer requerimiento para una experiencia de usuario ejemplar es que cumpla con la necesidad específica del consumidor”**<sup>33</sup>.

En ciertos aspectos, la experiencia de usuario forma parte del diferenciador marcario, y posiciona a la marca como plataforma, sobre la cual se puede construir y que abarca todos los aspectos de interacción del consumidor con la empresa, sus servicios y sus productos.

---

31 The term Ux, Don Norman, UF Conference in San Francisco,

32 From Brand Platform to Brand as a platform, John Winsor, 2016

33 The term Ux, Don Norman, UF Conference in San Francisco,

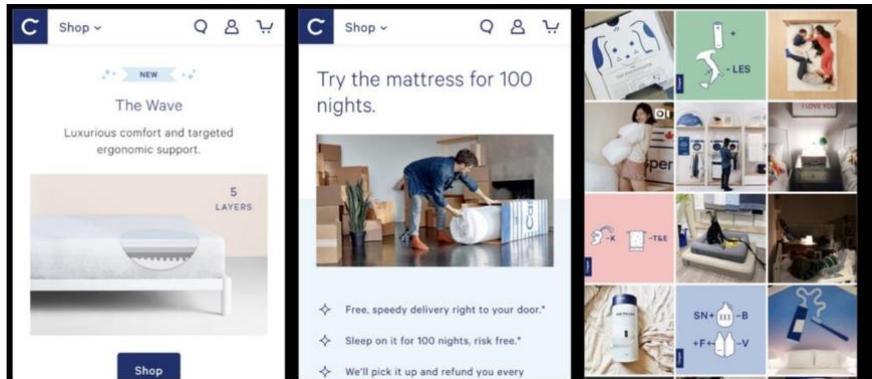


Imagen 14: Ejemplo de experiencia de usuario de Casper (colchones)



## INTRODUCCIÓN AL CASO

Andy Dunn, fundador de Bonobos, apunta las bases de la construcción de una D2C o DNBV como las siguientes tres (Dunn, 2016) :

- Entender en profundidad y solucionar los “puntos de dolor” de los consumidores. Capacidad que, de no sostenerse en el tiempo, se asume un riesgo, “el de verse impactada por otro disruptor”.
- Seleccionar una categoría a disrumpir y convertirse en marcas expertas en los puntos de dolor o necesidades específicas de los consumidores, generando una experiencia sin fallas, enfocándose en la construcción de relaciones duraderas con los clientes.
- Ser un nativo digital. No solo desde el punto de vista transaccional, sino desde el punto de vista de la interacción y el relacionamiento.
- Eliminar al “intermediario” para tener relaciones directas, integrados verticalmente <sup>34</sup>

Para entender mejor este modelo, a continuación, se analizan las prácticas generales que tienen este tipo de marcas, desde sus distintas dimensiones.

---

<sup>34</sup> The Book of DNBVs, Andy Dunn, 2016

## Dimensión Consumidor

Resolver dolores (pain points) es parte del ADN de una D2C y no solo aquellos que se desprenden del producto, sino también los propios de la interacción con el mundo físico como pueden ser el traslado, la espera, el precio o el modelo de negocio.

El primer paso para crear una DNBV es encontrar un “punto de dolor” que no ha sido resuelto por los “jugadores puros” de la industria. eMarketer sugiere que hay crear un producto que resuelva específicamente esa necesidad, empacarlo con una marca moderna y posicionar la marca alrededor de esa necesidad o punto de dolor con contenido editorial auténtico y creíble<sup>35</sup>. Mented Cosmetics, es una compañía experta en cosmética, cuyo nombre transmite su especialización que es la pigmentación. Esta compañía hace todo lo que está a su alcance para expandir sus sombras cosméticas para gente de tez más oscura. Su foco de “consumidores primero” es constante, no pretenden decirles a los consumidores que quieren o deben buscar, sino que son conscientes de sus necesidades y los puntos de dolor que necesitan resolver <sup>36</sup>.

Melanie Travis, fundadora de la marca de ropa para natación Andie, afirma no tener una sola diseñadora de moda en su nómina, y que esto lo hace intencionalmente para evitar caer en sesgos centrados en el negocio y no en el consumidor (Zendesk, 2020)<sup>37</sup>.

Anabda Johnson, fundadora de Mented Cosmetics, explica que son **“nativamente adaptables, con un formato constante de A-B testing, que les permite adaptarse a lo que los clientes realmente quieren, y su agilidad operacional es lo que hace una**

---

<sup>35</sup> How established Brands and dnbvs achieve sustainable growth with direct sales strategies. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

<sup>36</sup> One Cosmetic Brand Mission To change the industry's vision of “Nude”, Klaviyo.com, 2021

<sup>37</sup> Why a simple customer experience is all we need right now, Zendesk, 2020

D2C exitosa”<sup>38</sup>. (Zendesk, 2020).

## Dimensión Producto

Usualmente las D2C no tienen una amplia gama de productos, parte de su naturaleza es mantenerse relevantes en lo que mejor saben hacer (especialización). Los productos que ofrecen son de calidad y de alto impacto desde el diseño del producto como también su packaging primario, secundario y contenido editorial que acompaña.



Imagen 15: Presentación de los cepillos de dientes Quip (Marca D2C) en su sitio

**“El packaging es considerado el “escaparate” (Storefront) de las marcas Directo al consumidor” (Household Design)<sup>39</sup>.** Es el principal, y con frecuencia, el único contacto físico con una marca de este segmento. Este reemplaza la tienda en términos de construcción marcara, y es donde se hace presente la conexión emocional o donde se tangibiliza esa relación con el consumidor<sup>40</sup>. Household dice que la experiencia táctil de un packaging bien

<sup>38</sup> Why a simple customer experience is all we need right now, Zendesk, 2020

<sup>39</sup> Packaging is the storefront of D2C brands - Household Design

<sup>40</sup> Household Design

logrado logra ser percibido como **“un mimo personal, la sensación de estar dándose el placer de una experiencia, generando esos momentos “wow” con la marca”**<sup>41</sup> (household design.com, 2020). El empaque es clave como parte de la generación de contenido. Está diseñado para generar interacción y para ser compartido en redes sociales. La sustentabilidad es también importante, y es considerada una forma de generar relevancia y una mejor conexión con el consumidor. Normalmente estas marcas nacen sustentables, y tanto el producto como el packaging son reflejo de estos valores.



Imagen 16: Packaging de Warby Parker (anteojos)

## **Dimensión Experiencia de compra y con el producto**

Aparte del producto, las D2C buscan que los consumidores valoren la experiencia: el abrir la caja (unboxing), interactuar con el producto a través de rituales y lo que las hace únicas que son los sistemas de

---

<sup>41</sup> Packaging is the storefront of D2C brands - Household Design

contenido que generan alrededor de un producto que dan forma a estos rituales.

**“La experiencia descansa en la simplicidad”**<sup>42</sup>. Existe evidencia que sostiene que una experiencia simple, desde la “interfaz de usuario” al surtido de productos, impactan en gran medida el éxito en las DNVBs (Zendesk, 2020). Limitar intencionalmente la oferta y simplificar las decisiones es una de las mayores prácticas de las marcas D2C (Conferencia Think like a D2C disruptor, 2021)<sup>43</sup>.

## **Dimensión Relacionamiento**

El Marketing Relacional o IMC tiene como objetivo los vínculos rentables y duraderos con el cliente. Las D2C tienen la particularidad de haber adoptado buena parte de este modelo, se mencionan algunas como: el consumidor en el centro, la integración de los datos (disponibles para toda la organización), la generación de conversaciones, el marketing relacional y el sostenimiento del valor del cliente en el tiempo (Duncan, 2008)<sup>44</sup>.

El relacionamiento es clave como parte del modelo de negocio. Nespresso vende cafeteras (hardware) como también vende cápsulas (software), que están organizadas por “temáticas” o por “contenido”. Las cápsulas son lo que materializan la relación en el tiempo con la marca y lo que logra una rentabilidad sostenible en el tiempo (Lifetime value). En la medida que ese “software” no se actualiza y permanece estático, el relacionamiento se pierde, y con este la rentabilidad. Todos los esfuerzos dedicados a sostener esa vida útil del consumidor, o Lifetime value (LTV por sus siglas en inglés), tienen al marketing de contenidos como herramienta. Es decir, el marketing de contenidos como “rentabilidad continua”.

---

42 Conferencia Think like a D2C disruptor, 2021

43 Conferencia Think like a D2C disruptor, 2021

44 Integrated Marketing Communications, Tom Duncan, 2008

La experiencia de compra de Nespresso en cualquiera de sus tiendas físicas comienza con los datos de contacto, email y teléfono (personalización y relacionamiento). Resulta complejo en una marca como Head & Shoulders (donde el indicador “saliencia” es importante) recordar una experiencia a partir del envío de un email o newsletter por parte de la marca. Sin embargo, un newsletter para los consumidores Nespresso es reconocido como parte de la experiencia, necesaria para estar al tanto del uso del puntaje acumulado por compras previas para descuentos o nuevas variedades entre otras .

## **Dimensión Distribución**

**“En las D2C el objetivo principal es eliminar el intermediario, ir directo al fabricante de un producto, y vender ese producto sin el margen o costo adicional de un retailer físico”<sup>45</sup> (Dunn, 2018).**

Byron Sharp (How Brands Grow, 2019) hace hincapié en dos palancas importantes para que una marca crezca, la **“disponibilidad mental y física”<sup>46</sup>**. La mental como la probabilidad de que el comprador reconozca y piense en una marca en ciertas situaciones de consumo y la física desde el punto de vista que el producto debe ser fácilmente accesible en canales de distribución. Es un concepto en el tiempo en el espacio. Esa góndola hoy posiblemente, y más aún en el entorno de una pandemia, sea un contenido bien posicionado en Google. Una marca que tiene baja o nula presencia en el buscador donde hoy se juega la consideración y la intención de compra, puede terminar siendo una marca “no disponible”. Cabe destacar que la única forma de posicionarte orgánicamente (sin pagar) en Google es con contenidos de calidad.

---

<sup>45</sup> The Book of DNVBs. Andy Dunn, 2019

<sup>46</sup> How Brands Grow, Byron Sharp, 2018

Si bien la experiencia de compra D2C es digital, son conscientes que hay que estar donde está la demanda, y la misma es “omnicanal”. Distintos jugadores del segmento D2C realizan pruebas de presencia física a través de pop ups y showrooms, frecuentemente sin inventario.



Imagen 17: Cosméticos Birch Box en su pop store de Los Angeles, CA.

Un tercio de estas compañías comparten la preocupación de ofrecer sus productos vía terceros como Amazon por no poder controlar la experiencia (Feed Advisor, 2020). Adolfo Rouillón, fundador de la primera D2C Argentina, con foco en el mercado de los menús congelados, llamada “Frizata”, comenta en la nota otorgada a Infotechnology que **“Amazon y Mercado Libre son los supermercados del futuro y que imponen sus condiciones por el poder que han logrado, y destaca que en el caso de Frizata no venden un producto, sino una experiencia y la experiencia**

**debe ser cuidada**<sup>48</sup> (Infotechnology, 2020). Cabe destacar que la compañía fue invertida por el CEO de MercadoLibre en 2021<sup>49</sup>

Según el estudio realizado por YouGov (agencia de relaciones públicas), el 37% de los consumidores iría solamente a una tienda física para poder experimentar un producto D2C antes de comprarlo.

## **Dimensión Márgenes o Rentabilidad**

El costo por adquisición o Cost per Acquisition es uno de los indicadores más importantes de estos negocios (how established Brands and DNVBs achieve sustainable growth, eMarketer, 2020<sup>50</sup>). El mismo es el resultado de la relación entre la facturación (revenues) y la inversión en medios y es considerado la “nueva rentabilidad” no solo en el segmento D2C sino en la mayoría de los negocios digitales. Para poder ser rentables en el tiempo, necesitan contar con usuarios interactuando y consumiendo sus productos. El relacionamiento y los contenidos son las palancas para lograr sostener la rentabilidad.<sup>51</sup>

## **Dimensión Adquisición de Consumidores y Comunicación**

Estas compañías no suelen tener agencias de marketing, está en su ADN la capacidad de adquirir usuarios. A diferencia de sus antecesoras, las DNVBs se oponen al uso de los ratings televisivos como moneda de compra que históricamente los anunciantes de marcas han utilizado para planificar sus campañas de marketing. El tipo de compra, la moneda en D2C es el “costo por venta”, la respuesta directa y son extremadamente resultadistas.

---

48 Adolfo Rouillón. Infotechnology. 2020

49 Frizata, la startup argentina que recibió inversiones del dueño de mercado libre

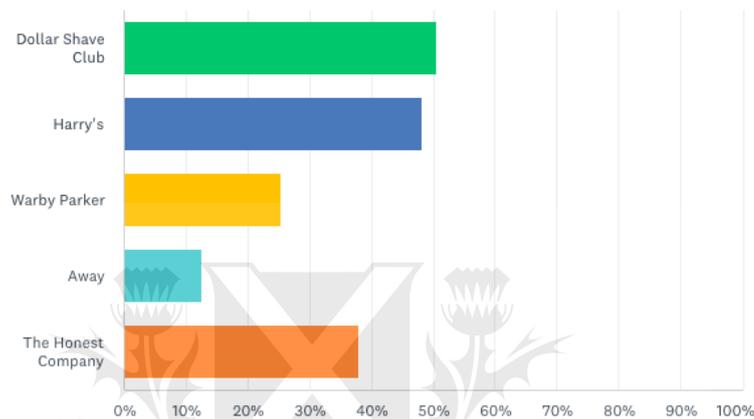
50 how established Brands and DNVBs achieve sustainable growth. eMarketer. 2020

51 How established brands and DNVBs achieve sustainable growth. 2022. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

Según la encuesta realizada a consumidores de Estados Unidos para el presente trabajo, estas marcas cuentan con un buen nivel de conocimiento por parte del público masivo, sobre todo las marcas líderes D2C de hojas de afeitar.

Conoces alguna de las siguientes marcas?, seleccione cual

Respondidas: 79 Omitidas: 3



Un estudio de una de las escasas compañías expertas en la medición de objetivos de respuesta directa en campañas de televisión dice que los indicadores más importantes para las nativas digitales en el medio televisivo son: Venta y conversión (33%), registros (17%) y First vs Repeat Customers (10%) (TVSquared, 2019).<sup>52</sup>

A pesar de concentrar la adquisición de usuarios en medios digitales, estos encuentran en la TV una buena forma de crear la categoría, puesto que buena parte de sus productos responden a nichos. Media Radar reporta que la inversión publicitaria en D2C se duplicó entre 2017 y 2020. Entrado el 2021 la TV en Estados Unidos se encuentra plagada de nuevas marcas de consumo que ya se encuentran dando los mismos pasos que sus antecesoras, como verdaderamente masivas. A continuación se listan las DNVBs que

<sup>52</sup> What are TV performance metrics for D2C, TvSquared, 2019

en 2021 fueron vistas, y con buen volumen de impresiones en la TV americana. <sup>53</sup>

**Most-Seen US D2C Brands on TV, Ranked by Ad Impressions, Jan 1-June 15, 2021**

*billions of impressions and % change vs. same period of prior year*

|                   | <b>TV ad impressions</b> | <b>% change</b> |
|-------------------|--------------------------|-----------------|
| Peloton           | 10.01                    | 50.1%           |
| SmileDirectClub   | 2.74                     | -6.9%           |
| Daily Harvest     | 2.09                     | 10.0%           |
| Freshly           | 1.99                     | 57.1%           |
| Purple            | 1.61                     | 80.5%           |
| Harry's           | 1.57                     | 1,082.3%        |
| Keeps             | 1.56                     | 19.2%           |
| HelloFresh        | 1.36                     | 38.2%           |
| Dollar Shave Club | 1.14                     | 110.6%          |
| Ring              | 1.06                     | -44.4%          |
| Roman             | 0.98                     | -54.8%          |
| Casper            | 0.87                     | -32.3%          |

Note: includes digitally native direct-to-consumer brands only; no marketplaces, retailers, or intangible products/services included  
Source: iSpot.tv, June 24, 2021

267905

eMarketer | InsiderIntelligence.com

Fuente: eMarketer, 2022

Universidad de  
**San Andrés**

53US Subscriptions E-commerce 2022. Fuente: eMarketer (informe pago proveído por la consultora)

## DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA: MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING DE CONTENIDOS

Según el fundador del Content Marketing Institute y autor del libro Content Inc Joe Pulizzi, **“el marketing de contenidos es una forma de hacer marketing que consiste en crear y distribuir contenido valioso, de manera consistente, para atraer y retener una audiencia previamente definida, con el fin de obtener una rentabilidad por parte del consumidor”**<sup>54</sup>. Neil Patel es un autor respetado de la materia, quien enfatiza algunos elementos de esta definición, entre ellas que el Marketing de contenidos es: una estrategia de largo plazo, de alta calidad, consistente y relevante (Content Marketing made easy, 2022)<sup>55</sup>

La historia del marketing de contenidos nos remonta a dos de las primeras iniciativas de contenido por parte de marcas. La primera, es la revista “the Furrow” de la marca de tractores John Deere, creada en 1886. The Furrow es considerada la iniciativa más antigua de Content Marketing, enfocada en la cultura del campo y sus trabajadores.

Las guías Michelin del 1900, son conocidas por premiar a los restaurantes con estrellas por su excelencia. Una revista que nació

---

<sup>54</sup> Content Inc. Joe Pulizzi.

<sup>55</sup> Content Made Easy, Neil Patel, 202. Content Inc, Joe Pulizzi, 2015. The Story behind the furrow, Contently, 2013

como iniciativa para motoristas y que contenía información técnica sobre reparaciones y reemplazo de cubiertas, información que era en ese momento muy valorada por sus consumidores (Contently, 2013).

Joe Pulizzi señala una lógica invertida a la hora de hacer marketing en aquellas empresas con foco en marketing de contenidos. La forma tradicional tenía en el producto su punto de partida. En las nuevas, las compañías son capaces de generar primero una audiencia, para luego ofrecerle múltiples productos. En su libro Content Inc, establece 6 principios que son fundamentales para la estrategia y táctica en una práctica exitosa de Marketing de Contenidos (Content Inc, 2015):

- Resolver una necesidad: El contenido debe resolver una necesidad o una pregunta para una audiencia.
- Ser consistente: El secreto del generador de contenidos es ser consistente, siempre puntual.
- Ser "Humano": Si el secreto de la compañía es el humor o el sarcasmo, pues ese es el camino.
- Tener un punto de vista: Está bien tomar posición. La emoción en los contenidos es bienvenida por las audiencias.
- Mantenerse alejado del speech de ventas: El autor explica que en su sitio el contenido sobre la compañía logra solo el 25% del total de visitas e interacciones sociales comparado con otros contenidos. Más se habla de uno mismo, menos se valora.
- Ser la mejor versión de sí mismo: Para el nicho de contenido a explotarse, lo generado propio es lo mejor que se va a encontrar en la temática elegida.

### **De segmentar una campaña o un producto a crear una audiencia para luego ofrecerle productos**

Parte de la disrupción que el consumo masivo viene experimentando

tiene que ver con barreras que no han sido capaces de superar en términos de generación de audiencias propias, ciertamente no de generación de producto.

En las grandes compañías de consumo las marcas logran a partir de la repetición, la anhelada “recordación espontánea” o “disponibilidad mental” de los consumidores, de manera que cuando el consumidor arriba a la góndola nuestro producto sea lo primero que elija. Completamente diferente a sus antecesores, las marcas D2C diseñan y crean sus productos con el consumidor en mente, en lugar de tratar de que sus productos encajen en los consumidores. Emily Weiss, creadora de la D2C de belleza Glossier, comenzó su emprendimiento con un blog denominado “Into the Gloss” (Adentrarse en el brillo). Luego de haber reunido una audiencia de un millón quinientos mil usuarios únicos, y en ese momento sosteniendo el negocio con un modelo soportado solo por publicidad, se dio cuenta que la oportunidad era aún más grande, que podía desarrollar y vender productos partiendo de los insights que recolectaba de sus consumidores. Emily construyó una comunidad de lectores y oyentes previo a siquiera ofrecerles un solo producto. Su primer producto, Milky Jelly Cleanser, es consecuencia de meses de trabajo con cosmetólogas, desarrollando un producto que respondiera exactamente a las necesidades de limpieza facial de su audiencia (the making of a millionaire, 2021)<sup>56</sup>.

Retomando los conceptos de Byron Sharp se destaca una publicación posterior por parte de la consultora Ipsos en la que se muestra en desacuerdo con algunas ideas de Sharp, sobre todo en lo que respecta a la innovación en producto. El desacuerdo radica en la idea de Sharp en que el marketing masivo es la forma de generar disponibilidad mental. Ipsos afirma que hoy los productos requieren de “personalización”, haciendo referencia a la industria del “cuidado del cabello”, los productos son desarrollados para distintos

---

<sup>56</sup> How a 28 year old turned a blog into a 1,8B start-up, The making of a millionaire, 2021

tipos de pelo y por ende el desafío de lograr escala es el poder hacerlo con múltiples productos personalizados o especializados. Sharp sostiene que la “distinción” es clave, y la “diferenciación” es menos importante. La diferencia entre estas radica en que distinguirse basa sus fundamentos en la identidad marcaria, mientras que la diferenciación se basa en ese beneficio único o motivo para comprar. En la innovación o introducción de nuevos productos la diferenciación para Ipsos es más importante que la “distinción” (IPSOS, 2018).<sup>57</sup>

La disponibilidad mental en el mundo de las directo al consumidor no está dada por la “**saliencia**”<sup>58</sup> . Ni como consecuencia de la masividad de presencia en los medios de comunicación, sino que está dada por la “diferenciación” como consecuencia de la “especialización”, la experiencia de compra, los emails personalizados que recibe el consumidor al formar parte de la base de datos y los resultados en motores de búsqueda en forma de respuestas auténticas y valiosas.

Universidad de

## **De la “Declaración de Posicionamiento de Marca” a la “Declaración de Posicionamiento de Contenido”**

La declaración de posicionamiento es una herramienta estratégica interna de las compañías que guía las decisiones de las mismas. Si bien frecuentemente puede sonar como un slogan, es en realidad lo que documenta el segmento a atenderse, como queremos que sea percibido el contenido y cómo diferenciar ese contenido del de los competidores. La misma surge como consecuencia del análisis interno de las capacidades de la compañía para atender ciertas necesidades o puntos de dolor, desarrollar audiencias que comparten esas necesidades y determinar cuál va a ser el foco de los productos o contenidos para los mismos. Resulta determinante

---

<sup>57</sup> Does Byron Sharp's Philosophy Work for Innovation?, IPSOS Marketing, 2018

<sup>58</sup> Saliencia se refiere a grado en que se piense en su marca durante el proceso de situación de compra

para definir la amplitud y longitud de los territorios de contenido y que encuentra sus limitaciones en el nivel de la “autoridad” que la marca pueda tener para ser percibida como verdaderamente “auténtica”.

Joe Pulizzi, autor del libro Content Inc, señala que existen capacidades fundamentales para lograr ser exitoso en generar contenidos que sean tan valiosos que el producto físico sea casi secundario. La primera es el “Conocimiento”. Las D2C enfocan el conocimiento en las necesidades y puntos de dolor de sus audiencias. El experto de la categoría es experto porque ama lo que hace, y construye sobre su propio conocimiento de manera constante para poder brindar cada vez más y mejores soluciones para sus audiencias o consumidores <sup>59</sup>.

Ambas publicaciones anteriormente mencionadas, The Furrow como la Guía Michelin, los “territorios” o “longitud” del contenido están alineados a las capacidades de los segmentos en los que operan estas marcas, pero no necesariamente relacionadas con lo “intrínseco” del producto. Estas publicaciones se enfocan en el beneficio último de la categoría, sin incurrir en “Miopía de Marketing”. En el caso de The Furrow exploran más allá las capacidades intrínsecas del producto (donde por consecuencia tienen un mayor nivel de “autoridad”), y brindan contenidos valiosos en temáticas como el “lifestyle” del hombre y la mujer de campo. En el caso de las guías Michelin, estas exploran más allá de sus propios territorios con contenido sobre los propios restaurantes que premian con sus estrellas.

## **De la Declaración de Misión y visión de la Marca a la Declaración de misión y Visión Editorial**

En marketing estratégico se definen tanto la Misión como la Visión

---

<sup>59</sup> Content Inc, Joe Pulizzi, 2015

de la compañía. En el mundo editorial, la misión toma forma como “Declaración de misión editorial” (Editorial Mission Statement), con la misma finalidad de construir un “propósito” (Pulizzi, 2015). Hoy forma parte de la agenda de toda compañía, la necesidad de generar “marcas con propósito”, pero muchas veces ese propósito toma dimensiones alejadas de la esencia de la marca o el segmento en el que operan, casi logrando ser percibidas como filantrópicas. De acuerdo con un estudio realizado por eMarketer, el 61% de los consumidores percibe que las marcas tradicionales de consumo utilizan tópicos relevantes de la sociedad solamente para vender sus productos y servicios <sup>60</sup>.

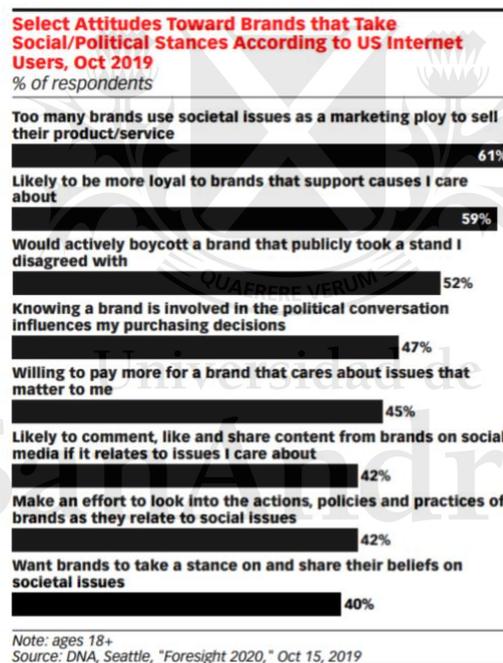


Imagen 18: Fuente de la encuesta mencionada arriba: DNA Seattle, 2019

Dicho de otra manera, a pesar de los esfuerzos, el consumidor percibe “falta de autenticidad” por parte de estas marcas.

Las D2C en cambio se perciben como marcas auténticas en un 88%<sup>61</sup>, son conscientes del medio ambiente, y cuentan con el

<sup>60</sup> Content Inc, Joe Pulizzi, 2015 . Attitudes Toward Brands that take social Stances, eMarketer, 2019

<sup>61</sup> Survey Finds Consumers Crave Authenticity, socialmediatoday.com, 2017

beneficio de no contar con un historial. No pasaron a ser “sustentables” porque lo fueron de nacimiento. No son marcas mejores, sino que nacen acatando los valores de la sociedad actual y eso las hace relevantes y ser percibidas como auténticas.

El propósito en D2C está atado al profundo entendimiento de las necesidades de los consumidores, y se posicionan como “expertos en la materia”, brindando soluciones de valor.

La exclusividad tiene su origen en estas nuevas marcas en la “especialización”, desde un plano más “utilitario” o de “utilidad”.

### **De la marca “Generalista” a la “Especialista”**

**“El foco, es la disciplina de la marca D2C”** <sup>62</sup>(Jeremy Goldman, 2021). Según el autor hay un proceso de “Nichification” en alza a partir del lanzamiento de estas marcas directo al consumidor". Estas marcas encuentran un producto que hasta hoy era solo un utilitario como puede ser un cepillo de dientes, y construyen una marca, un contenido, alrededor de ese único producto. Están especializados en una necesidad y una solución, lo cual implica hacer una sola cosa “excepcionalmente bien” (Jeremy Goldman, 2021)<sup>63</sup>.

En el libro “la economía de la larga cola” Amazon, Netflix y Spotify (se agrega luego, no existente al momento del libro) irrumpen en lo que el autor denomina como **“industria del hit”**<sup>64</sup>. En la historia reciente del retail de los compact discs (cds), y previo a que existieran plataformas como Spotify, cadenas como Best Buy o Tower Records habían construido imperios a partir del

---

62 think like a D2C Disruptor, Jeremy Goldman, 2021

63 think like a D2C Disruptor, Jeremy Goldman, 2021

64 Para hacer referencia a lo masivo, o lo mainstream. Opuesto a lo “masivo” para el autor existe lo que denomina la “economía del final de la cola” (en inglés “The Long Tail Economy”)

comportamiento esperado de ese momento, que era que los consumidores buscaban diez o veinte discos en el top chart y solo había que cumplir con la expectativa de contar con un sinnúmero de copias de estos grandes “hits” de la música. Ahora, para aquellos amantes de géneros más especializados, estos se veían obligados a recorrer posiblemente varias tiendas enfocadas por género o consideradas partes de la cultura under para encontrar aquello que los deleitaba. Con la introducción de plataformas como Spotify, el público puede acceder a colecciones completas que forman parte de cada uno de esos nichos o como el autor las denomina, “largas colas”.

Lo curioso de la historia que narra Chris Anderson es que cada una de esas “larga colas” que representan a cada artista, disco género o nicho existente, en la totalidad de la discografía de todo el mundo, son sumadas unas con las otras por estas plataformas en un modelo digital (sin stocks) logrando la misma escala que la industria del “hit” pero con un multiplicador infinito. Si una compañía o marca como Spotify puede contar con la suma de las partes, de todas las “largas colas”, el ganador de esta competencia en una industria potencialmente se lo lleva todo.

Otro caso en los noventa es Amazon que empieza ofreciendo unos cuantos libros especializados online que no se encontraban en las librerías enfocadas en la “**industria del best-seller**”<sup>65</sup>. Al poco tiempo la conveniencia que implicaba a sus consumidores, acceder a la oferta de variados géneros, autores y editoriales derivó en lo que todos conocemos que es un gigantesco Marketplace, agregando toda la oferta de libros existentes <sup>66</sup>.

En el mundo D2C y siguiendo las reglas establecidas por la economía digital, el nicho vuelve a ser la gran oportunidad, y con los líderes de la conveniencia ya convertidos en unicornios, estas

---

65 The long tail economy, Chris Anderson, 2004

66 The long tail economy, Chris Anderson, 2004

encuentran su modelo en: audiencias de “larga cola” o nicho, la especialización, la experiencia, la curación, el valor generado y el contenido que da respuestas a preguntas o necesidades específicas.

Cabe destacar que Amazon con el tiempo a su vez genera cierta incomodidad por parte de las marcas. El gigante, décadas después de su fundación, incurre aún más en el mismo “dolor o necesidad” que lo consagró como unicornio, la conveniencia, al introducir “marcas blancas”, que vienen a competir con las mismas marcas consagradas de terceros que comercializan en su plataforma, actuando como juez y parte mediante sus algoritmos de “resultados de búsqueda”, desatando la polémica sobre dónde queda el “valor de las marcas”.

El segmento D2C parece haber aprendido que contra el “rey de la conveniencia”, Amazon o Mercado Libre, su activo más importante es la marca y comprenden también que contra “el rey de las marcas”, Unilever o P&G, su activo más importante es la conveniencia en forma de “experiencia de usuario” y modelos comerciales disruptivos.

La potencial pérdida de concentración de los marketplaces, viene de la mano de las marcas D2C. Pequeñas y medianas empresas que vienen a competir en la economía del retail digital, convirtiéndose en pioneras de la democratización del comercio.

Desde el punto de vista del marketing y el uso de los medios, las marcas clásicas operan también en el mundo masivo, el famoso “prime time” equivalente a las economías del “hit” o “best seller” de las décadas pasadas. Esto como consecuencia de los comportamientos y consumo reinante hace aproximadamente una década atrás, donde un programa de televisión, un personaje, deportista concentraba gran volumen de audiencia. El contenido en sí, es “arrendado”, un mero canal para conectar con una audiencia.

En el caso de los nativos digitales de la última década, las grandes plataformas como Mercadolibre, sucede completamente lo opuesto en términos de cómo llegaban a sus audiencias, por lo menos en sus años fundacionales. No ha sido hasta los últimos años que Mercado Libre parece haber empezado a dedicar esfuerzos en construir su marca, previo a esto parecía estar enfocado solamente en adquisición de usuarios. Lo curioso es que esto lo hace, siguiendo las mismas prácticas que los clásicos del consumo masivo, a través de la “saliencia” que genera la televisión.

Las D2C en cambio representan la mezcla entre “creación de marca” y la capacidad de hacer marketing “de respuesta directa”. Utilizan también referentes, endorsers o influencers que tienen cierta autoridad en los segmentos donde estas marcas operan y generan contenido, pero a diferencia de las compañías tradicionales de consumo masivo, lo hacen en la economía de la “larga cola” donde la suma de las pequeñas partes es más importante que la masividad.

En las épocas de gloria de los medios gráficos el “medio generalista” era también un medio más valorado, y aquellos que se especializaban eran considerados cuasi blogueros. En la era digital dejamos de tener 20 revistas de mujeres, para tener cientos a miles de blogs especializados en múltiples aristas, intereses y aspiraciones, expertos en uno o dos temas.

Cabe destacar que los publishers o medios gráficos digitales, producto de sus capacidades de generación de audiencia, tienen una gran oportunidad como D2Cs, por contar con un activo que muchos negocios de hoy valoran, una audiencia. Runner 's World, Men's Health y Cosmopolitan, las tres han utilizado sus audiencias, y sus capacidades como especialistas y curadores para lanzar distintos modelos de cajas de suscripción de productos de consumo. Un ejemplo es el de la revista Men 's Health con su “caja de suscripción” Runner Box que es un sistema de contenido de curación de distintos productos para el runner.

¿Luego de la atomización viene la consolidación?. En “la economía de las largas colas”, cada nicho se termina agregando bajo una biblioteca infinita donde el consumidor encuentra todo. ¿Es esperable cierta consolidación de estas marcas y que formen parte de un holding como el “Unilever 2?0”? Mark Weldon, fundador de Luma, explora la posibilidad de que estas marcas sean adquiridas por un Holding o la posibilidad de que formen parte de una “house of Brands” y marca como dificultad para lograrlo la “especialización”, propia del ADN de estas marcas<sup>67</sup>, es decir, no existen sinergias operacionales entre las mismas. La consultora argumenta que va a haber cierta consolidación, posiblemente compartiendo capacidades que presentan mayores sinergias horizontales, es decir con otras marcas D2C, que verticales con las marcas tradicionales de las categorías con las que vinieron a competir. Por lo que son más parecidas a otras D2C que a aquellas ya existentes en la misma categoría en la que operan.

Lo que se modifica profundamente son las “capacidades” que estas tienen en relación a sus antecesoras.

## **Google, clave en el negocio de preguntas y respuestas**

Google no logró el éxito que tiene hoy en el negocio de preguntas y respuestas por dar respuestas vagas a preguntas especializadas. Las marcas D2C logran mejores resultados que las marcas tradicionales en la carrera por captar usuarios orgánicos en Google. Simplemente crean el contenido editorial que Google quiere que usuarios y marcas creen (Think Like a D2C Disruptor, 2021) <sup>68</sup>

Una joven pareja primeriza que busca entender si su auto es o no seguro para una familia tipo con dos niños, seguramente va a

---

<sup>67</sup> The future of D2C Brands, Luma Partners, 2020.

<sup>68</sup> Think like a D2C Disruptor, Jeremy Goldman, 2021

encontrar una mejor respuesta por parte de un blog especializado, que en sitio web de la marca más enfocada que se pueda encontrar en el segmento vehículos familiares.

Una marca que no está bien posicionada en este medio, es equivalente a una marca físicamente no disponible.

## **Sistemas de contenido**

Anthony Manupelli de Content Systems Academy define a los sistemas de contenido como **“el proceso de crear e interactuar con información basada en los datos para servir una necesidad no atendida de un nicho”**<sup>69</sup>. Resulta interesante el concepto y definición por parte de Systems Academy porque pone a la audiencia en el centro de todo, el nicho actúa como centro del sistema de contenido y el contenido como el combustible que “enciende” el sistema. Estos sistemas de contenido, atraviesan tres etapas: Adquisición o Atracción de la audiencia, retención y expansión.<sup>70</sup>

## **El modelo de Suscripción en productos de consumo**

Los modelos de suscripción en productos de consumo son la versión tangible de los “sistemas de contenido”. Estos modelos fueron pensados y nacieron para un nicho y conforman el motor de la adquisición, la retención y la expansión de las audiencias y consumidores en los modelos por suscripción.

Las suscripciones a servicios de streaming ya se han popularizado desde hace unos cuantos años. Se puede decir que todos hemos por lo menos experimentado con modelos como Netflix o Spotify, los

---

69 Content Systemes, Anthony Manupelli, 2019

70 Content Systemes, Anthony Manupelli, 2019

mismos fueron fuertemente adoptados por los consumidores.

Lo que el modelo D2C introduce, es que los productos de consumo puedan ser adquiridos en modelos de suscripción.

La consultora Mckinsey clasifica a los modelos de suscripción de productos de consumo en tres:

- De Reposición: En este modelo, las suscripciones permiten a los consumidores automatizar el proceso de compra en productos considerados commodities, como pueden ser las hojas de afeitar o los pañales. El punto de dolor o necesidad en este caso es “ahorrar tiempo y dinero”, es decir conveniencia. Ejemplos en este caso Dollar Shave Club y Ritual
- De Curación: El modelo más afín a los sistemas de contenido. En este se busca deslumbrar o sorprender a través las experiencias personalizadas en las categorías de apparel, belleza, alimentos y bebidas. El punto de dolor en este caso es la reposición del mismo o de un producto similar. Ejemplos en estos casos: Birchbox y Blue Apron
- De Acceso: Se basa en la conveniencia en términos de precios, los consumidores buscan obtener precios más bajos, principalmente en las categorías de comidas y bebidas. Ejemplos en este caso son NatureBox y Thrive Market.<sup>71</sup>

Durante la pandemia me encontraba trabajando como Director de Medios y Datos en AB-Inbev (Cervecería y Maltería Quilmes) donde tuve la dicha de participar en tres modelos diferentes de marcas directo al consumidor.

Estas marcas crecieron arriba de 400% entrados los primeros meses de la pandemia.

- Siempre en Casa: Con un modelo de reposición. La marca ofrecía envíos con frecuencia mensual de bebidas sin alcohol, con alcohol

---

<sup>71</sup> Thinking inside the subscription box, McKinsey, 2018

y snacks

- Craft Society: Con un modelo más curado y Premium, Craft Society envía cervezas de selección, con un packaging y experiencia digna de toda D2C con slogan “Elegí tus rituales”
- AppBar: Un modelo de conveniencia, en este caso compitiendo en el segmento de “last milers” como pueden ser Rappy o Pedidos ya pero con la promesa de bebidas frías en 45 minutos<sup>72</sup>.



Imagen 19: Packaging de la D2C Craft Society, AB Inbev

## Cajas de Suscripción como Marketing de Contenidos

Durante el 2020 el mercado de las suscripciones en consumo masivo alcanzó los quince billones de dólares (GetGo Bot, 2021)<sup>73</sup> y algunas marcas ya piensan en desembarcos internacionales.

En cuanto a la participación de mercado de este modelo, las categorías dominantes son la industria de la belleza y el cuidado personal, y la industria de comidas y bebidas.

Estos sistemas de “curación” son denominados también como “Cajas temáticas” (Themed Boxes). Como lo dice su nombre, son cajas con productos donde el contenido, como producto aumentado,

<sup>72</sup> Last Milers hace referencia a los servicios de delivery de la última milla, normalmente asociados a categorías de comidas y bebida

<sup>73</sup>Subscription Ecommerce in 2021 – The Future of D2C Ecommerce?, getgo bot.com, 2021

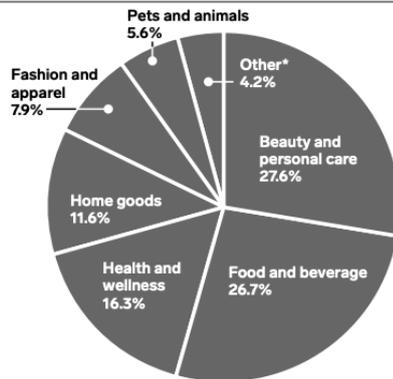
actúa como integrador de los mismos. El “descubrir” es parte del comportamiento del consumidor a la hora de suscribirse a los llamados “Boxes” donde se encuentra con distintos surtidos de productos que suelen estar acompañados de folletería con contenido editorial, y que contiene a las propias rutinas o sistemas de contenido que las distintas marcas desarrollan para el uso de sus productos.



Imagen 20 : Caja de suscripción de la D2C Kinder

### Product Category Share of Subscribers Worldwide, 2021

% of total



Note: numbers may not add up to 100% due to rounding; \*includes merchants with offerings like curated boxes of hobby items, lawn care products, items for outdoor activities, and more  
Source: Recharge, "The State of Subscription Commerce," Feb 7, 2022

27A241

eMarketer | InsiderIntelligence.com

**KEY STAT:** More than half (54.3%) of worldwide subscriptions come from two categories: **food and beverage** and **beauty and personal care**.

Existen distintos tipos de “cajas de suscripción”, McKinsey las clasifica como <sup>74</sup>:

- Cajas de suscripción de Belleza: Es probablemente la más exitosa en este modelo y puede incluir productos de una o múltiples marcas. El 60% del mercado de las cajas de suscripción pertenecen a este segmento.
- Cajas de suscripción de Comida: Carne fresca, y snacks conforman un sector en crecimiento
- Cajas de suscripción de Productos de Afeitado: Es un producto donde la audiencia o consumidor se ve obligado a hacer múltiples compras al año, es un producto de recurrencia.
- Caja de suscripción de mascotas: Conforman otra de las industrias de recurrencia. En este tipo de cajas, el alimento para mascotas está acompañado de medicinas y hasta juguetes.
- Caja de suscripción de Café: Nestlé ha colaborado mucho con la creación de esta industria, donde la variedad y la calidad ha creado el comportamiento de “darse un gusto” de forma constante probando diferentes sabores.

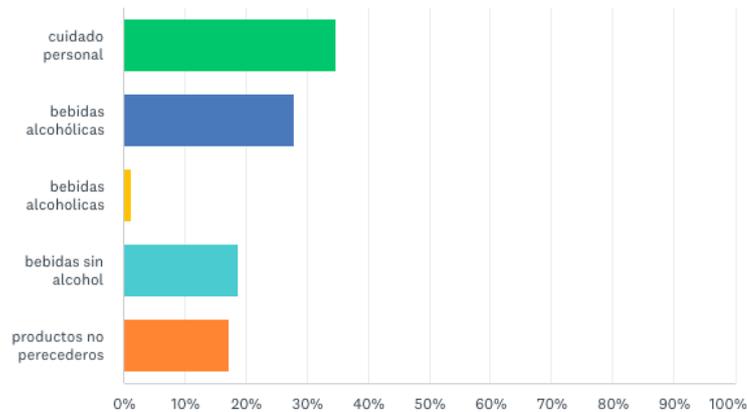
<sup>74</sup> Thinking inside the subscription box, McKinsey, 2018

- Caja de suscripción - Libro del mes: La evolución de los clubes de lectores. Estas son cajas, con un nivel de curación importante, que contribuyen de manera significativa a la industria del libro.
- Caja de suscripción de Vinos: Otra categoría líder en las cajas de suscripción en Estados Unidos, donde la experiencia implica la experimentación de nuevos varietales y sabores. Algunos acompañados de comidas como puede ser, por ejemplo, salmón.
- Cajas de suscripción de Ropa: Es una categoría que viene creciendo. Aquí se proponen modelos tanto masivos como modelos más curados.
- Cajas de suscripción de juguetes: El autor sostiene que esta industria es ideal para este tipo de sistemas. Las mismas son temáticas por edad, educacional, entre otras.
- Cajas de suscripción de productos hechos a mano: Más de nicho que las anteriormente mencionadas. Esta es una opción tanto para creadores como artesanos.
- Cajas de suscripción basadas en la experiencia: Estas se suman en 2022 a la clasificación de McKinsey como puede ser MoviePass o Live Nation's Lawn Pass, que a partir de la pandemia comenzaron a proveer de paquetes de acceso a experiencias en vivo.

Las cajas de suscripción de belleza representan la categoría que mayor adopción viene teniendo, coincidiendo con los resultados de la encuesta realizada para este trabajo a consumidores en Estados Unidos.

Has probado o tienes actualmente algún tipo de suscripción a alguna de las siguientes categorías para que te llegue a tu casa de manera recurrente ?

Respondidas: 75 Omitidas: 7



## Sistemas de Contenido en forma de rituales

**“Los rituales solucionan necesidades de forma que los hábitos son incapaces de lograr”<sup>75</sup> (Jasmine Bina, 2020).**

eMarketer clasifica los modelos de suscripción en dos<sup>76</sup>:

1. Modelo de Conveniencia: Este modelo brinda a los consumidores productos de recurrencia y normalmente están asociados a productos esenciales, con frecuencia a precio de descuento.

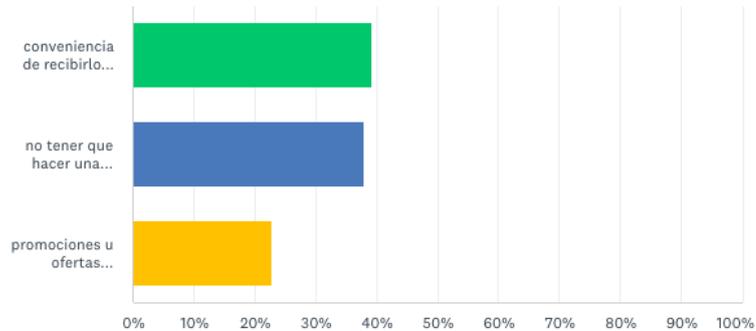
De acuerdo a la encuesta realizada para este trabajo a consumidores de Estados Unidos, el no tener que repetir la orden y la posibilidad de recibirlo en tu casa son dos de los principales motivos, donde el precio, parece pesar menos que los mencionados.

<sup>75</sup> Bina, J. 2020. “ When Consumer Habits Fall Apart, Look For The Rituals That Remain”

<sup>76</sup> US Subscriptions 2022. Fuente: eMarketer (informe proveído por la consultora de forma paga)

que valorarías más de un modelo de suscripción para alguna de las categorías mencionadas (cuidado personal, bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, productos no perecederos)?

Respondidas: 79 Omitidas: 3



2. Modelo de Descubrimiento de Producto: Este modelo apunta a deleitar a los consumidores con envíos de nuevos productos, incluidos samplings a los que no todos los consumidores tienen acceso.

Los sistemas de contenido forman parte de ambos modelos, pero suelen ser más utilizados en modelos de descubrimiento.

Cuando el producto es un “utilitario” por naturaleza, mayor es la oportunidad que tienen las marcas de sumar mayor contexto a la historia de la marca y enriquecerla con contenido de calidad (Jasmine Bina, 2020)<sup>77</sup>.

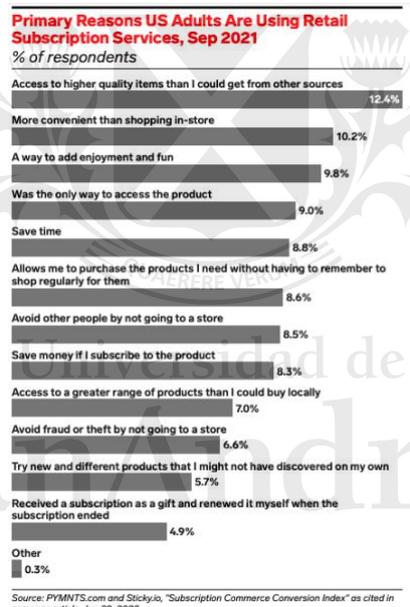
Los rituales forman parte importante de los sistemas de contenido, que van desde la experiencia de desempacado, el descubrimiento del producto y el material editorial que las acompaña. Son una parte fundamental del “Storytelling” de la marca.

Tomemos a modo de ejemplo algunas de “cajas de suscripción” mencionadas, hay decenas de combinaciones de rutina que se pueden hacer, el probar un café distinto con el libro del mes, el consumir un nuevo disco de vinilo mientras se prueba un nuevo

<sup>77</sup> Bina, J. 2020. “When Consumer Habits Fall Apart, Look For The Rituals That Remain”

varietal de una marca de vinos. Las posibilidades son infinitas, y una oportunidad enorme para todo tipo de marcas de sumar contexto y contar con mejores historias, que resulten útiles para sus consumidores.

eMarketer clasifica las motivaciones que llevan a los consumidores a estos modelos. Como se puede observar a continuación, el motivo “divertirse” o “sumar disfrute a la ecuación” nos distan en importancia cuando se los compara con disponibilidad, calidad y conveniencia. Por otra parte, el 6% de los consumidores, afirman que con estos modelos encuentran una forma de “descubrir” productos que de otra forma no lograrían <sup>78</sup>.



78 US Subscriptions 2022. Fuente: eMarketer (informe proveído por la consultora de forma paga)

## CONSIDERACIONES FINALES

Este caso de estudio nació a principios de la pandemia, en un contexto donde las marcas estaban aún decidiendo sus próximos pasos para hacer frente a estos cambios. No fue distinto en mi rol de Director de Medios y Data en la empresa en la que estaba trabajando, perteneciente al mismo segmento y con los mismos desafíos. Al observarse la evolución que ha tenido el segmento es evidente que las marcas de consumo tradicionales han logrado importantes crecimientos en el retail digital y en el modelo directo al consumidor durante los últimos años. Impulsadas por la pandemia, han desarrollado sus propios experimentos, adquirido nuevas compañías e inclusive lanzado marcas como experimentos.

Con respecto a las DNVBs, estas tienen un futuro prometedor y a su vez incierto por delante que se detallan a continuación.

### **El panorama Directo al consumidor ha cambiado Post Pandemia**

La pandemia marcó picos de crecimiento para el segmento directo al consumidor llegando a representar un 33% durante 2020 pero ese crecimiento se ha ido moderando hacia 2022 representando una tasa de crecimiento aproximadamente un 15% anual <sup>79</sup>.

A pesar que estas DNVBs fueron las “disruptoras”, entrado el año

---

79 D2C Brands 2022: How Established Brands and DNVBs Achieve Sustainable Growth with Direct Sales Strategies. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

2022 el 75% de las ventas D2C corresponden a marcas tradicionales.

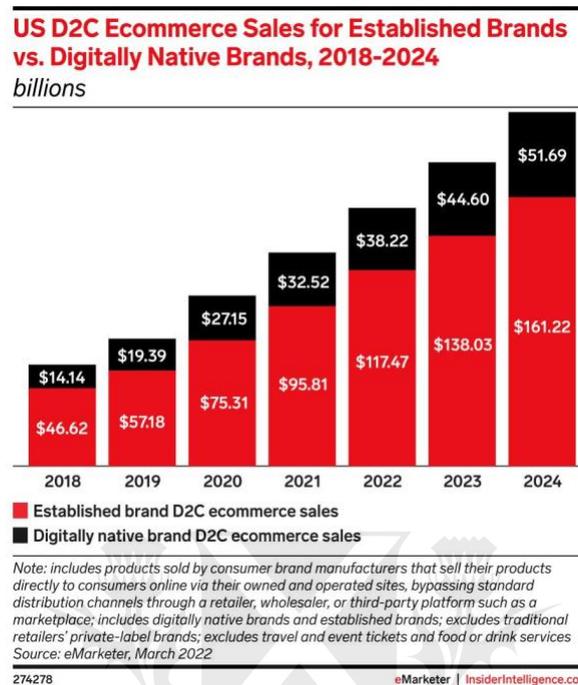


Imagen 22 : Se gráfica el crecimiento acelerado de la participación de mercado de las marcas establecidas en el segmento D2C. Fuente: eMarketer, 2022

Es decir, estos mismos jugadores tradicionales han logrado avances ante la creciente amenaza de las marcas con modelos Directo al consumidor. Las marcas establecidas han sabido dar importantes pasos en términos de:

- Experimentar lanzando marcas “directas al consumidor”
- Invertir en Startups del segmento
- Tomar control de la data
- Desarrollar más y mejores estrategias de relacionamiento con los clientes
- Hacer adquisiciones en el segmento, procurando separar las bondades del modelo tradicional, sin corromper los nuevos modelos:
  - Harry’s fue adquirida por Edgewell Personal Care que tiene marcas como Shick y Banana Boat
  - Dollar Shave Club ha sido adquirida por Unilever

- L'oréal lanzó una marca llamada Color & Co
- P&G ha experimentado y fracasado en algunos experimentos como la venta de jabón en polvo “Tide” con un modelo de suscripción de acuerdo a dichos de Sundar Raman, presidente de “cuidado de la ropa” en Estados Unidos
- Gillette ya tiene modelos de suscripción en distintas partes del mundo y Unilever tiene su producto en el segmento con “Dollar Shave Club”

## **Conclusiones en cuanto al segmento “Modelo de suscripción”**

- El segmento continúa creciendo fuertemente sobre todo en aquellos considerados productos esenciales como comidas y bebidas, salud, cuidado personal y belleza <sup>80</sup>
- Beauty boxes, Gourmet boxes, y clubes de vinos y spirits son las “cajas de suscripción” que lideran la industria del “descubrimiento” que proponen estos “boxes”.
- Los productos de consumo recurrentes como viandas, alimento para mascotas, productos de limpieza y cuidado personal han experimentado un alto crecimiento en la industria de la conveniencia.

## **A continuación, se mencionan algunos de los desafíos en cuanto al futuro de las D2C**

- Hacia marzo de este año (2022), 33% de los consumidores han cancelado sus suscripciones a productos de consumo<sup>81</sup>
- Alcanzar el punto de equilibrio en Lifetime Value versus CAC (Costo

---

<sup>80</sup> US Subscriptions 2022. Fuente: eMarketer (informe proveído por la consultora de forma paga. Corresponde a informes pagos provenientes de la consultora eMarketer

<sup>81</sup> Fuente: CNBC y Mmentive

por adquisición) sigue siendo un desafío para la mayoría de estas marcas que no logran todavía ser rentables puesto que aún en los modelos de suscripción, la recurrencia resulta no ser tan sencilla.

- Las expectativas de los consumidores en cuanto a las DNVBs ha disminuido, pero la valoración de las mismas sigue considerablemente alta.
- Los costos de adquisición se han ido incrementando en las plataformas digitales, producto de mayor competencia.
- Entienden que, para competir con las grandes de consumo masivo, eventualmente tienen que invertir en tácticas que están arriba del embudo de compra. En el corto plazo esto solo implica un Costo por Adquisición (CAC) más alto que les va a costar afrontar.<sup>82</sup>
- La presencia física es parte de la experiencia que los consumidores esperan (omnicanalidad) y esto implica incurrir en los mismos costos que sus antecesoras.

## **El mundo D2C en términos de expansión**

Las marcas establecidas evalúan:

- Innovar en una nueva categoría o una adyacencia de producto actual.
- Combinar objetivos de construcción de marca (mediano-largo plazo) con aquellos de performance.
- Generar mayor recurrencia, priorizando el “Lifetime Value” en lugar del “Costo por adquisición”.

A modo de conclusión, y desde la perspectiva de mi experiencia en agencias de publicidad, creo que los profesionales de esta industria, estábamos esperando este cambio. Todos los casos de éxito de

---

<sup>82</sup> Bibliografía: US Subscriptions 2022. Fuente: eMarketer (informe proveído por la consultora de forma paga)

transformación en la era digital hacían referencia a industrias más transaccionales como, el retail, la banca, las compañías de servicios, entre otras tantas. No hay mejor momento que el actual, en cuanto a la oportunidad de crear marcas de valor, capitalizando las enseñanzas de los últimos cincuenta años, los avances actuales en comercio digital, y combinando estos, lograr tener relaciones directas con los consumidores.

Como se menciona anteriormente, ha habido al momento adquisiciones de estas nuevas marcas por parte de las grandes compañías de productos de consumo y desarrollos propios de “directo al consumidor”. En mi experiencia, tanto de agencia como del lado de la marca, la integración de los modelos “directo al consumidor” en compañías tradicionales tienen un largo camino por recorrer. Los datos resultantes de esa relación no derraman en toda la organización. Las estructuras de innovación siguen enfocadas en el próximo packaging. Mientras que los responsables de “directo al consumidor” se enfocan pura y exclusivamente en el “Costo por adquisición”, las gerencias de las marcas en lograr un mayor alcance en sus audiencias target, dejando abierta la oportunidad de mayor sinergia en toda la organización. Es importante construir marcas, pero también lo es la eficiencia, el innovar en nuevos modelos comerciales de primeras ventas o relacionamiento, y el foco en lo que sostiene a la compañía que son las ventas y recurrencia por parte de sus consumidores (las relaciones duraderas con los mismos). Se tiene que hacer un mejor trabajo en la integración de las ya mencionadas desde la estrategia y la definición de los objetivos de la compañía porque estas representan los motores de crecimiento en los nuevos desafíos.

Va a resultar interesante observar el futuro de las marcas de consumo masivo en años por venir, lo cierto es que todo está por verse en términos de cómo van a cambiar sus portafolios de marcas , si en el medio marketplaces como Amazon y Mercadolibre deciden

jugar fuerte en estos espacios, si van a aparecer nuevas “house of brands”, pero lo concreto es que éstas han liderado el camino en los últimos cincuenta años y tienen todas las palancas para continuar haciéndolo en los próximos cincuenta.



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcantara, A. 2019. "Salesforce Report Illuminates How CPG Brands Are Thinking About Digital Transformation "

<https://www.adweek.com/commerce/salesforce-report-illuminates-how-cpg-brands-are-thinking-about-digital-transformation/>

- Acosta. 2019. "Ecommerce Sales Growth as % of Retail United States 2020"

<https://www.acosta.com/news/new-acosta-report-details-the-evolving-impact-of-covid-19-on-consumer-behavior>

- Brown R. 2019. "Millennial-Minded CPG Brand Incubator Brandable Is Challenging The Status Quo On Store Shelves"

- Bundl. 2020. "Heinz to Home: Heinz's first-ever D2C venture launched in 3 weeks"

<https://www.bundl.com/articles/example-heinz-to-home-heinzs-first-ever-d2c-venture-launched-in-3-weeks>

- Bina, J. 2020. "When Consumer Habits Fall Apart, Look For The Rituals That Remain"

<https://medium.com/concept-bureau-insights/when-consumer-habits-fall-apart-look-for-the-rituals-that-remain-52c42062f8ed>

- Bose, A y Ughade N. 2020. "Thinking Inside a Box: How to Start a Subscription Box Business"

- Brown, R. 2019. "Millennial-Minded CPG Brand Incubator Brandable Is Challenging The Status Quo On Store Shelves"

<https://www.beautyindependent.com/millennial-minded-cpg-brand->

incubator-brandable/

- Christensen, C. 2006. "Know your customers: Jobs to be done"
- Christensen, C. 2005. "Marketing Malpractice"
- Dolan, R. 2000. "A note on Marketing Strategy"
- Dunn, A. 2016. "The book of DNVBs"
- eMarketer. 2020. "How established brands and DNVBs achieve sustainable growth with direct sales strategies"
- Driesch, B. eMarketer. 2022. "US Subscription Ecommerce 2022"
- Dooley, J. 2020. "UX is the top brand differentiator among marketers in 2020"

<https://www.clickz.com/ux-is-the-top-brand-differentiator-among-marketers-in-2020/260556/>

- Content Marketing Institute. 2013. "The Essentials of a Documented Content Marketing Strategy"
- GA AGENCY. 2020. "Ecommerce Sales Growth as % of Retail United States 2020"

<https://ga.agency/en/blog/ecommerce-sales-growth-retail-united-states-2020>

- Goldman, J. eMarketer. 2021 "Think like a D2C Disruptor"

<https://www.youtube.com/watch?v=V3AXSmjvTPo>

<https://www.chargebee.com/blog/how-to-start-subscription-box/>

- Gardiner, K. 2013. "The Story Behind 'The Furrow', the World's Oldest Content Marketing"

<https://contently.com/2013/10/03/the-story-behind-the-furrow-2/>

- Kotler, P. 1960. "Five Product Levels"

- Lipsman a. eMarketer. 2022. “How Established Brands and DNVBs Achieve Sustainable Growth with Direct Sales Strategies”
- Nielsen, J. 2017. “A 100-Year View of User Experience”
- Montgomerie, J. 2013. “Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model”

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S015599821300032X>

- McKinsey. 2020. “The great consumer shift: Ten charts that show how US shopping behavior is changing”

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-great-consumer-shift-ten-charts-that-show-how-us-shopping-behavior-is-changing>

- McPeak A. 2021. “One Cosmetics Brand’s Mission to Change the Beauty Industry’s Definition of “Nude”

<https://www.klaviyo.com/blog/direct-to-consumer-spotlight-mented-cosmetics>

- Manupelli, A. 2019. “WHAT IS A CONTENT SYSTEM?”

<https://contentsystemsacademy.com/what-is-a-content-system/>

- Salesforce EMEA. 2020. “Going Direct-to-Consumer: D2C Strategies for CG Companies”

<https://www.salesforce.com/eu/blog/2020/08/D2C-consumer-strategies-CG-companies.html>

- TVSquared. 2019 “What Are The TV Performance Benchmarks For D2C Brands?”

- The making of a Millionaire. 2021 “How a 28 year old turned her blog into a 1.8B startup”

<https://themakingofamillionaire.com/how-a-28-year-old-turned-her-blog-into-a-1-8b-startup-with-300-73a446eee5af>

- Tony Chen, Ken Fenyo, Sylvia Yang, y Jessica Zhang. 2018. McKinsey. Thinking inside the subscription box: New research one-commerce consumers”
- Weldon, M y Berger, B. 2015. 2015. “The Future of D2C Brands”  
<https://lumapartners.com/content/videos/the-future-of-d2c-brands/>
- Winsor, J.2016 . “Brand as a platform”
- Win, h y Markowitz, L. 2018. “Does Byron Sharp’s Philosophy Work for Innovation?”  
[https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/High%20Tech/Our%20Insights/Thinking%20inside%20the%20subscription%20box%20New%20research%20on%20ecommerce%20consumers/Thinking-inside-the-subscription-box-New-research-on-ecommerce-consumers.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/High%20Tech/Our%20Insights/Thinking%20inside%20the%20subscription%20box%20New%20research%20on%20ecommerce%20consumers/Thinking-inside-the-subscription-box-New-research-on-ecommerce-consumers.pdf)
- Weatherwax, J. 2020. “What Is a Subscription Box: Types of Subscription Boxes”  
<https://www.bluecart.com/blog/subscription-box-types>  
<https://www.rbr.com/what-are-the-tv-performance-benchmarks-for-d2c-brands/>
- Zendesk. 2020. “D2C retail: Why a simple customer experience is just what we need right now”  
<https://www.zendesk.com/blog/d2c-retail-simple-customer-experience-just-need-right-now/>

# ENCUESTA

## Resumen del proyecto

**Respuestas completadas:** 82 de 55

Recopilamos 82 respuestas completas para tu proyecto de las 55 que solicitaste. ¡Obtuviste 27 respuestas adicionales gratis!

**País:** Estados Unidos (EE. UU.) - SurveyMonkey

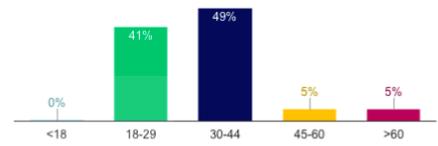
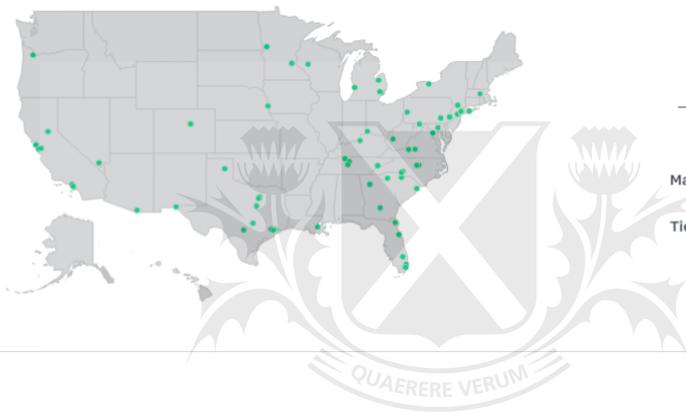
**Región:** Todas las regiones

**Sexo:** Todos los sexos

**Distribución por sexo:** Censo

**Edad:** 18 - 99+

**Distribución por edades:** Ninguna



**Margen de error:** +/- 11,043 %

**Tiempo promedio para completarlo:** 36 segundos

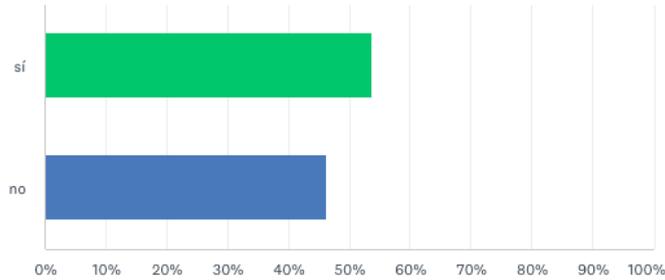
Universidad de  
**San Andrés**

P1

Personalizar Guardar como

¿Has comprado productos de supermercado en internet con un modelo de suscripción como bebidas y comidas en los últimos dos meses?

Respondidas: 82 Omitidas: 0



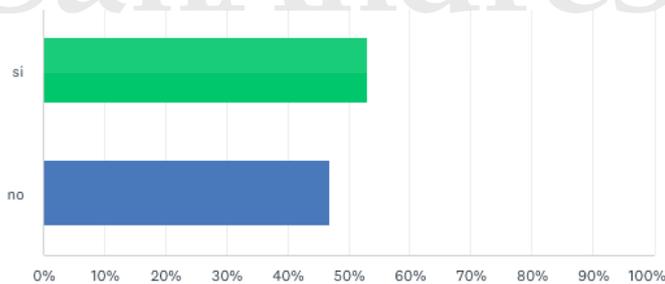
| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| sí                    | 53,66 % 44 |
| no                    | 46,34 % 38 |
| <b>TOTAL</b>          | <b>82</b>  |

P2

Personalizar Guardar como

Dentro de los productos de tu canasta en compras de supermercado, hay productos que considerarías dejar fijos en el carrito y que se te envíen todos los meses

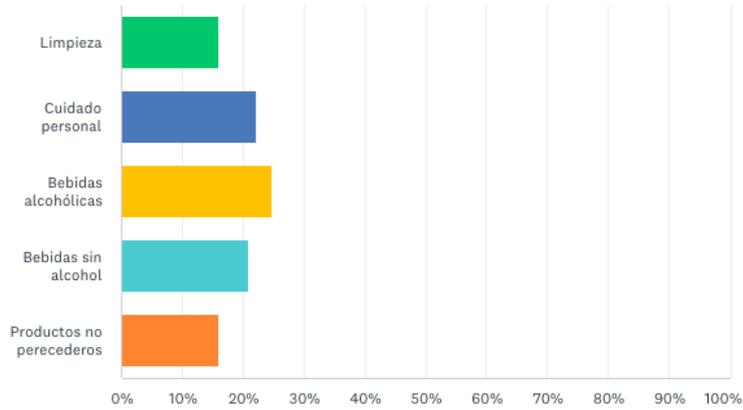
Respondidas: 81 Omitidas: 1



| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| sí                    | 53,09 % 43 |
| no                    | 46,91 % 38 |
| <b>TOTAL</b>          | <b>81</b>  |

### Que categoría de productos dejarías de modo recurrente

Respondidas: 81 Omitidas: 1

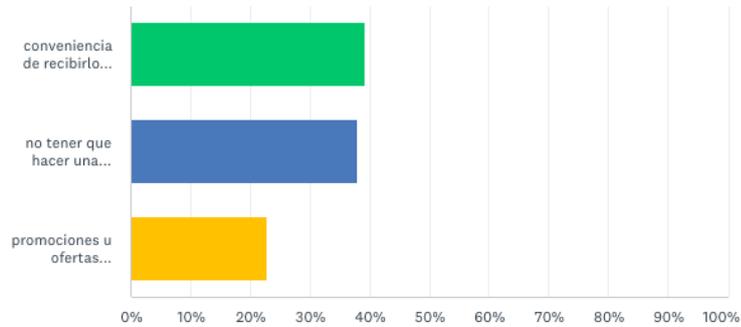


| OPCIONES DE RESPUESTA      | RESPUESTAS |
|----------------------------|------------|
| ▼ Limpieza                 | 16,05 % 13 |
| ▼ Cuidado personal         | 22,22 % 18 |
| ▼ Bebidas alcohólicas      | 24,69 % 20 |
| ▼ Bebidas sin alcohol      | 20,99 % 17 |
| ▼ Productos no perecederos | 16,05 % 13 |
| <b>TOTAL</b>               | <b>81</b>  |



que valorarías más de un modelo de suscripción para alguna de las categorías mencionadas (cuidado personal, bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, productos no perecederos)?

Respondidas: 79 Omitidas: 3



| OPCIONES DE RESPUESTA   | RESPUESTAS |
|---|------------|
| ▼ conveniencia de recibirlo en tu casa                                | 39,24 % 31 |
| ▼ no tener que hacer una compra todos los meses por el mismo producto | 37,97 % 30 |
| ▼ promociones u ofertas especiales                                    | 22,78 % 18 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>79</b>  |

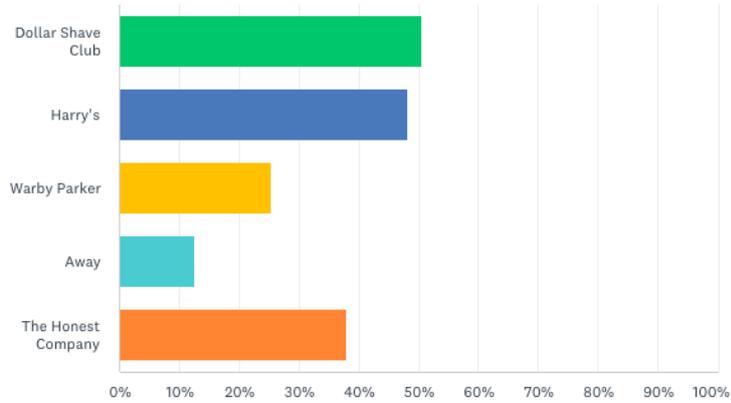
Universidad de  
**San Andrés**

P6

Personalizar Guardar como

Conoces alguna de las siguientes marcas?, seleccione cual

Respondidas: 79 Omitidas: 3



| OPCIONES DE RESPUESTA           | RESPUESTAS |
|---------------------------------|------------|
| ▼ Dollar Shave Club             | 50,63 % 40 |
| ▼ Harry's                       | 48,10 % 38 |
| ▼ Warby Parker                  | 25,32 % 20 |
| ▼ Away                          | 12,66 % 10 |
| ▼ The Honest Company            | 37,97 % 30 |
| <b>Total de encuestados: 79</b> |            |

P7

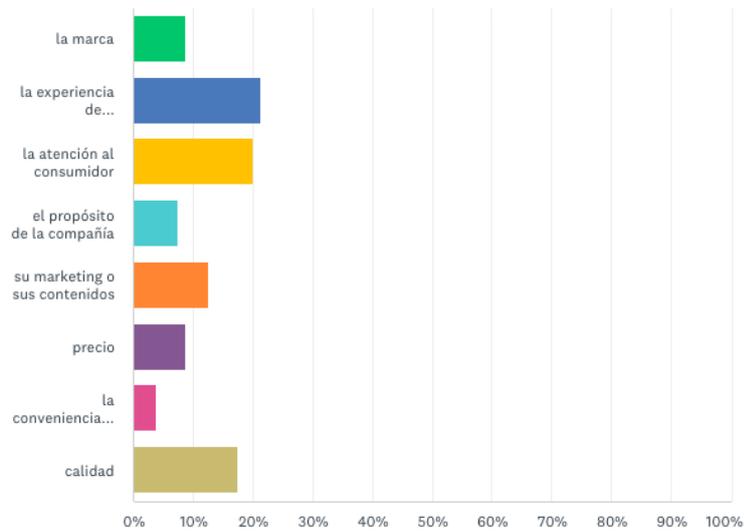
Universidad de

Personalizar Guardar como

San Andrés

Que es lo que más valoras de la marca seleccionada?

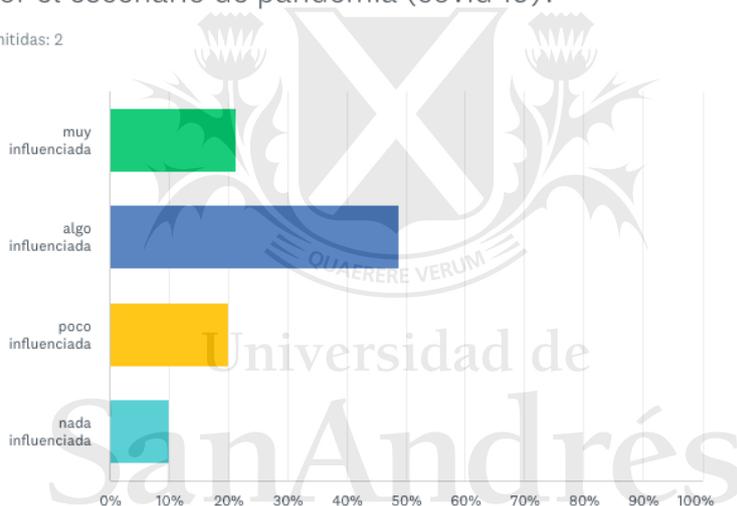
Respondidas: 80 Omitidas: 2



| OPCIONES DE RESPUESTA                | RESPUESTAS |
|--------------------------------------|------------|
| la marca                             | 8,75 % 7   |
| la experiencia de usuario/consumidor | 21,25 % 17 |
| la atención al consumidor            | 20,00 % 16 |
| el propósito de la compañía          | 7,50 % 6   |
| su marketing o sus contenidos        | 12,50 % 10 |
| precio                               | 8,75 % 7   |
| la conveniencia de recibirlo en casa | 3,75 % 3   |
| calidad                              | 17,50 % 14 |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>80</b>  |

En el caso de estar dispuesto a probar un modelo de suscripción en las siguientes categorías (cuidado personal, bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, productos no perecederos). Que tanto se ve influenciada tu respuesta por el escenario de pandemia (covid 19)?

Respondidas: 80 Omitidas: 2



| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| muy influenciada      | 21,25 % 17 |
| algo influenciada     | 48,75 % 39 |
| poco influenciada     | 20,00 % 16 |
| nada influenciada     | 10,00 % 8  |