

OSBORNE *Direct To Consumer*¹

“Existimos para que las personas disfruten y compartan experiencias auténticas a través de nuestras marcas”

Memoria Osborne 2020

“Ser reconocida como una compañía de referencia internacional de la gastronomía española”; esta era la síntesis del propósito² de Osborne para 2030, para el que se había redactado el plan estratégico 2019-2021, negativamente afectado por la crisis del Covid-19.

Ignacio Osborne, presidente de la empresa, afirmó en la junta general de accionistas celebrada en junio de 2021:

“2020 ha sido probablemente uno de los años más complejos, intensos y retadores de nuestra historia. A pesar de la abrupta e inevitable caída de la facturación, los resultados de 2020 muestran la solidez de nuestro negocio y de nuestra estructura financiera. Me siento muy orgulloso de la capacidad de sacrificio de nuestros accionistas, empleados y colaboradores; de su compromiso para proteger el negocio en el corto plazo y para salir reforzados en el largo plazo”.

Había que volver a pensar en el largo plazo, aunque el escenario del otoño de 2021, cuando se estaba volviendo a recuperar la normalidad prepandemia, difería del de 2019, cuando se aprobó el referido plan estratégico.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jose Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Propósito de la empresa: *“Referencia internacional de la gastronomía española a través de crear experiencias memorables que sean accesibles para aquellos consumidores que valoran la maestría y la innovación local”.*

En el sector empresarial existía el convencimiento de que la crisis del Covid-19 había actuado como un acelerador de algunas pautas de comportamiento que se venían incorporando a la sociedad durante los últimos años, especialmente las relacionadas con la economía digital.

No pocos llegaron a decir que *“el futuro, se había acercado al presente de manera acelerada”*. Así, se observaba un fuerte protagonismo de los consumidores en el ecosistema digital, con crecimientos muy acentuados en el comercio *online*, el uso intensivo de las redes sociales, la publicidad digital, el teletrabajo, etc. Osborne reflexionaba sobre este nuevo escenario y cómo interiorizar estas tendencias.

La empresa había dado pasos importantes en su estrategia digital durante los últimos años, pero en un escenario tan volátil y ambiguo como el configurado en la sociedad digital pospandemia, cualquier éxito del pasado podía tornarse en incertidumbre. Resultaba necesario estar constantemente analizando las alternativas, porque lo que a veces parecía una oportunidad podía convertirse en amenaza, o viceversa.

La reflexión de fondo estaba relacionada con la política que había que seguir en torno a una tendencia empresarial que se basaba en el concepto de *“directo al consumidor”*, conocida por sus siglas en inglés: DTC (*Direct To Consumer*).

INTRODUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL DTC

Hasta mediados del siglo XX las relaciones de poder entre los fabricantes y los distribuidores se habían inclinado a favor de los primeros, pero la balanza tendió a equilibrarse durante las últimas décadas del siglo. La creciente sofisticación y, sobre todo, la concentración proveniente de adquisiciones y fusiones entre empresas terminaron por inclinar la balanza del poder hacia el lado de las grandes cadenas de distribución.

La universalización de Internet a principios del siglo XXI como medio de comunicación abrió paso a su utilización también como canal de comercialización, con nuevas propuestas como los *marketplaces*, los supermercados *“nativos digitales”*, la incorporación del *e-commerce* en las superficies tradicionales, los agregadores digitales, etc.

Las innovaciones digitales incorporaban con frecuencia nuevas opciones en el *route to the market* para llegar a los consumidores de manera más rápida, fácil y económica. La economía digital estaba incorporando cambios disruptivos en las relaciones comerciales y seguirían produciéndose en el futuro con la generalización del 5G y la incorporación de la realidad virtual, la inteligencia artificial, etc.

Los fabricantes encontraron en este contexto de economía digital la posibilidad de llegar directamente al consumidor final y estrechar sus relaciones con ellos. Internet había contribuido a la desintermediación de las relaciones comerciales entre los fabricantes,

los canales de distribución y los consumidores, y daba paso al denominado DTC como nuevo modo de desarrollar esas relaciones comerciales.

La pandemia como acelerador de tendencias

La pandemia del Covid-19 confinó a millones de consumidores en sus hogares desde el 14 de marzo de 2020 hasta el final de la primavera, pero las medidas restrictivas en el sector de la restauración continuaron hasta finales de 2021 con la irrupción de la sexta ola de la pandemia.

La fuerte pérdida de facturación generada por estas circunstancias hizo que muchas empresas intentaran recuperar las ventas perdidas dirigiéndose directamente a los consumidores a través de canales de distribución digitales. Algunos fabricantes no habían optado con anterioridad por el *comercio online* por temor a crear malestar entre sus distribuidores tradicionales ya que en no pocas ocasiones estos habían dejado de trabajar con empresas que habían optado por vender en plataformas digitales o se habían iniciado directamente en el *e-commerce*.

La Covid-19 cambió el escenario; Internet y la economía digital tuvieron en ese periodo el crecimiento que se esperaba en varios años. El comercio *online* en el sector de alimentación y bebidas creció en España un 37% en 2020 y alcanzó una cuota del 4% del mercado, frente al 2% que representaba antes de la pandemia. El *delivery* de restauración creció un 20% y amortiguó un poco la caída de la facturación del sector Horeca —hostelería, restauración y cafetería—, que se estimaba en un 42,9%,³ aunque para algunas empresas de bebidas alcohólicas llegó a ser del 60%.

Estos dos sectores —alimentación y Horeca— eran estratégicos para Osborne y entre sus directivos afloraron ciertas dudas en relación a su estrategia de distribución en el escenario pospandemia.

¿Podría Osborne ser competitivo como operador digital, sin entrar en conflicto con los canales tradicionales? ¿Cuál sería la forma adecuada para llegar al consumidor a través de los canales de distribución digitales?, ¿utilizar canales propios de Osborne, o de otros distribuidores?, ¿a través de un *marketplace* generalista, como Amazon, o especialista, como www.petramora.com, www.bodeboca.com o www.lavinia.com ?

Marketplaces vs. e-commerce propio

Los *marketplaces* —según la consultora McKinsey—, tanto generalistas como especialistas, tenían más potencial de crecimiento que los canales digitales propios de los fabricantes, pese a que la comisión comercial que cobraban los generalistas era del 15% y de hasta el 20% en las plataformas especialistas.

³ Esta fuerte caída de las ventas fue debido al confinamiento total de la población como consecuencia de la pandemia, y también a las sucesivas medidas restrictivas del aforo en los locales de Horeca, según el observatorio sectorial de la restauración en España de la consultora DBK.