

**Jorge Cachinero Escudero  
(coordinador)  
Fernando Gómez Ribelles  
José Monfort Hurtado**

# **Caso Facebook, más allá de una red social**

**Jorge Cachinero Escudero  
(coordinador)  
Fernando Gómez Ribelles  
José Monfort Hurtado**

# **Caso Facebook, más allá de una red social**



**Caso Facebook,  
más allá de una red social**

Jorge Cachinero Escudero  
(coordinador)

Fernando Gómez Ribelles

José Monfort Hurtado

# Caso Facebook, más allá de una red social

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.

[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Septiembre, 2022

*Caso Facebook, más allá de una red social*

Jorge Cachinero Escudero (coordinador), Fernando Gómez Ribelles y José Monfort Hurtado

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-93-2

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Nueva Maqueta  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

W

U

I

D

Z

U

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	9
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA .....	12
5. PREGUNTAS DEL CASO (DEBEN COMPROMETER A LA TOMA DE DECISIONES) ..	13
6. PLANTILLA SOLUCIÓN CASO.....	14



## Jorge Cachinero Escudero

Coordinador académico en la Business School de ESIC en Valencia. Docente del área de grado en ESIC Business & Marketing School.

Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC. Ha desarrollado la mayor parte de su vida académica y profesional en esta escuela de negocios, donde ha desarrollado distintas funciones y responsabilidades en el Departamento de Marketing, ESIC Alumni, la Unidad de Desarrollo Profesional y desde 2019 desarrolla la coordinación académica de distintos programas máster.

Como docente, ha impartido formación en materias vinculadas a los estudios de mercado, análisis de datos, previsiones comerciales...

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jorgecachineroescudero/>



## Fernando Gómez Ribelles

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia. Máster en Gestión Comercial y Marketing por ESIC Business & Marketing School. Actualmente, cursa el doctorado en Marketing y forma parte del claustro docente de posgrado en ESIC Business & Marketing School. Es socio-CEO de B-Libe Facility Services S.A.



## José Monfort Hurtado

Docente y responsable de proyectos de negocio de ESIC Business & Marketing School. Su desarrollo profesional se centra en dos líneas: el mundo comercial y la docencia.

Desde 1985 ha desempeñado y ocupado diferentes puestos relacionados con las áreas comerciales, destacando el de director comercial en el Grupo Osborne. Posee amplia experiencia en el lanzamiento y desarrollo de marcas, (destacan, entre otras, Red Bull, Seagrams Gin, Nordés o Monster) y en el liderazgo de equipos comerciales de alto rendimiento.

Desde el año 2005 forma parte del claustro docente de ESIC, donde desempeña funciones de docente y tutor de proyectos en el área de posgrado. Como docente, traslada su experiencia adquirida en su larga trayectoria, destacando en las competencias comerciales, *trade* y marketing.

*Caso original de **Jorge Cachinero Escudero, Fernando Gómez Ribelles y José Monfort Hurtado**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

*Original del 26 de noviembre de 2021. Última revisión 15 de febrero de 2022.*

## 1. Introducción

La tienda de don Pedro es una de las más antiguas de la zona de La Candelaria, ubicada en el centro-este de la ciudad de Bogotá.

## 2. Entorno, marco del caso

### *El changarro de don Pedro*

Matías, el repartidor de cerveza, entra en la tienda de don Pedro para dejarle el pedido.

— ¡Buenos días, don Pedro! ¿Le dejo las cajas de cerveza y los carteles nuevos aquí en el almacén, donde siempre?

— Sí, por favor, Matías, donde siempre. ¿Cómo están los niños?

— Oh, los niños están muy bien. ¡Gracias por preguntar, don Pedro! Bueno, aquí le dejo el pedido, todo en su sitio. Son \$120, por favor. ¡Buenos días, Laurita, no te había visto! ¿Ayudando a tu padre con el changarro? Eso es bueno, los felicito. ¡La tercera generación va a tomar el mando! ¡Nuevos tiempos, don Pedro, nuevos tiempos!

— ¡Adiós, Matías! —se despidió Laura.

— Papá, ¿dónde pongo la promoción de las cervezas? Aquí detrás del mostrador no cabe nada más, y la puerta está llena de carteles. Por cierto, ¿seguimos

teniendo la promoción de Coca-Cola?, no sé hasta cuándo duraba y si todavía tenemos que seguir regalando esas camisetas, o no.

La verdad, –pensó Laura– es que no sé lo que funciona de las promociones que hacemos y lo que no. Es difícil seguir los resultados de cada campaña, y más cuando no tenemos una caja registradora que nos permita controlar los productos que vendemos cada día. Son muchos productos, distintas promociones, distintos plazos..., y las marcas intentan que les demos prioridad en la venta... Además, dentro de poco llega el verano con helados, refrescos, más promociones, incorporación de nuevos productos... ¡No sé cómo mi padre ha podido controlar todo esto durante tantos años!

Se abre la puerta y suena la campanilla (la misma que instaló el abuelo Óscar). Es el sonido que más le gusta escuchar a don Pedro porque le recuerda a su padre y porque anuncia que un cliente acaba de entrar en la tienda. Un cliente que significa una venta, pero también una charla con alguna vecina o vecino que le confían sus problemas, sus preocupaciones y sus anhelos. Y eso es el changarro de don Pedro: un lugar de encuentro en el que no solo se venden productos; también se fía. Don Pedro apunta en su libreta el importe que sus clientes irán pagando poco a poco. Una libreta que cuidadosamente guarda en el cajón del mostrador y que mantiene al día con los pagos y los pedidos pendientes. Siempre se ha hecho así, en esta tienda se fía. Y, para eso, no hace falta una caja registradora ni una contabilidad. Las personas pagan en metálico, conforme pueden, y don Pedro lo anota en su vieja libreta marrón.

Laura ve lo que significan esas personas para su padre y para la tienda. ¿Qué harían si no les fieran?

Laura pudo estudiar en la capital, graduándose en Administración de Empresas; y empezaba a dudar de que el funcionamiento de la tienda familiar fuera el adecuado para los tiempos en los que vivimos. Pero es cierto que, gracias a la tienda y su manera de operar, su familia ha vivido bien durante dos generaciones. Sabe que el esfuerzo de su abuelo y luego el de su padre tuvo recompensa: la fidelidad de los clientes.

En sus estudios, Laura ha aprendido a analizar una cuenta de resultados de una empresa y sabe la importancia de tener una contabilidad y una tesorería controlada y al día; por eso quiere incorporar tecnología a la gestión del negocio: la caja con TPV, el control de las existencias, el pago con tarjeta de crédito..., pero no se atreve a decirle a su padre lo que piensa... que el modelo de negocio está quedando un poco anticuado. Y vender fiado... así es muy difícil saber si ganan dinero o no. Pero tampoco es fácil saber lo que tienen en las estanterías y anaqueles o en el almacén; si lo han comprado a precio normal o en función de las promociones vigentes de las marcas en cada momento; y qué márgenes unitarios están generando. Y mucho menos saber si las ofertas y promociones al cliente son efectivas; y si les hacen vender más y ganar más dinero. O ninguna de las dos cosas.

Laura piensa que, de esta manera, las marcas no pueden saber si sus campañas resultan útiles, pues no tienen control de sus *sell-out* en las zonas ni los resultados de sus comerciales. Cada vez más, las marcas proveedoras se interesan por el *sell-out*, los precios de venta, cuánto han vendido en cada promoción, la situación de sus productos en la tienda, etc.

Laura está segura que algo diferente se podría hacer; que fuera compatible con la manera de trabajar y de vender que ya tiene la tienda, pero aún no sabe qué, ni cómo. Además, Laura ve con temor la expansión de las cadenas de supermercados, tanto nacionales como internacionales, que están empezando a llegar a Colombia. También Laura sabe que Amazon está incorporando inteligencia artificial y visión inteligente en sus establecimientos. Y en cuanto a las promociones, cada vez más, la gente joven recibe información de las campañas en su celular y quieren realizar operaciones con su móvil a través de Internet. ¿Cómo podrían aplicar esas tecnologías y utilizarlas para mejorar las ventas y los resultados de su tienda?

Colombia tiene una población ligeramente superior a 50.000.000 de habitantes y una superficie de 1.141.749 km<sup>2</sup>, con una moderada densidad de población, 44 habitantes/km<sup>2</sup>. Es uno de los países con mayor tasa de desempleo del mundo, además, su deuda pública en 2019 fue del 52,29% del PIB, lo que supone una deuda per cápita de 3.000 € por habitante, con un IPC del 3,2%.

Según el *ranking* Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, Colombia ocupa el 65.º puesto de los 190 que conforman dicho *ranking*.

Colombia es un país muy tradicional en sus canales de distribución, pero, a la vez, muy avanzado en el uso de redes sociales; especialmente Facebook, WhatsApp y YouTube, pero también Instagram, Messenger y, en menor medida, Twitter, Pinterest y LinkedIn. El 95% de los usuarios de redes sociales tiene un *smartphone*. A su vez, se da la circunstancia de que el 90% de usuarios utiliza el sistema IOS y solo un 10% Android. La penetración de los productos Facebook es muy alta en Colombia, de modo que 40 millones de personas usan Facebook asiduamente y WhatsApp en un 90%. Se contabilizan mensualmente 5.200 millones de mensajes instantáneos, 345 millones de comentarios y 225 millones de publicaciones en el muro.

En Latinoamérica, la distribución de ventas en las compañías de consumo masivo se desarrolla en un 80% en el canal tradicional (tiendas de barrio). El modelo tradicional es muy importante para la economía colombiana. En Colombia hay más de 600.000 tiendas tradicionales. Son negocios familiares que están gestionados, en su mayoría, por el cabeza de familia, y son la principal fuente de ingresos de la unidad familiar. Se trata de un canal informal, la mayoría de estas tiendas no tienen una caja registradora; su desarrollo tecnológico es casi nulo; no hay pasarelas de pago, todo es en efectivo y temen a los bancos porque los asocian con el pago de impuestos.

La atención de las grandes compañías como Coca-Cola, AB InBe, etc., a estas tiendas se realiza a través de un modelo de atención directo, por medio de su propia red de ventas. El comercial hace su ruta de tiendas y toma los pedidos a través de Salesforce, complementándose la gestión con llamadas telefónicas. En México, por ejemplo, los comerciales hacen este complemento a través de WhatsApp Business y les envían notificaciones a los clientes, promociones, etc. Esto mismo no ha llegado a Colombia aún. El comercial de estas grandes compañías tiene cada vez más incidencia en el TMK, transformándose en un líder de ejecución; velando porque los materiales como neveras, PLV o *displays* estén colocados correctamente y en funcionamiento.