

José Luis Ferrero Navarro

**Caso La guerra
silenciosa. *Online,*
offline, D2C y marcas
de distribuidor**

José Luis Ferrero Navarro

**Caso La guerra
silenciosa. *Online,*
offline, D2C y marcas
de distribuidor**



**Caso La guerra silenciosa.
*Online, offline, D2C y marcas de distribuidor***

José Luis Ferrero Navarro

Caso La guerra silenciosa. *Online, offline, D2C* y marcas de distribuidor

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



Septiembre, 2023

Caso La guerra silenciosa. Online, offline, D2C y marcas de distribuidor
José Luis Ferrero Navarro

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).

© 2023, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-96-5

Cubierta: ESIC
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

I

1. PARTE 1. EL CASO DE LA «GUERRA SILENCIOSA»	9
2. BIBLIOGRAFÍA	15
3. PREGUNTAS DEL CASO: PARTE PRIMERA	15
4. PARTE 2. DESENLACE DE LA PARTE 1 Y VISIÓN DE FUTURO ESTRATÉGICA.	15
5. PREGUNTAS DEL CASO: PARTE SEGUNDA	17



José Luis Ferrero Navarro

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, diplomado en Desarrollo Directivo PDD por el IESE, máster en Marketing y Dirección Comercial GESCO por ESIC y máster en Marketing Digital por EUDE Business School.

En España es profesor de Comercio Electrónico en ESIC y de Marketplaces en el IE y colabora también en algunos programas *in-company* del ISDI. A nivel internacional, es profesor visitante habitual en la UBI Business School (Bélgica) y, anteriormente, en otras universidades como SISU, Shangai International Studies University o la Panamerican Business School. Ha colaborado con la editorial Palgrave Macmillan como revisor de manuales académicos en inglés sobre digitalización y *global business*.

José Luis lleva más de 25 años en puestos directivos de distintas empresas, y ha liderado diversos equipos dentro del sector del comercio electrónico. Actualmente lidera el equipo de Commerce en Publicis Groupe España. Previamente fue director de eCommerce en Philips, de MarCom en Signify y de Negocio en vdSHOP. Ha sido consejero en diferentes organizaciones y conferenciante en diversos encuentros profesionales y académicos, como el de la Universidad de Bristol (R. U.) o el eShow (España).

<https://www.linkedin.com/in/joseluisferrero/>

<https://twitter.com/Joseluisferrero>

*Caso original del profesor **José Luis Ferrero** bajo supervisión del profesor **José María Visconti Caparrós**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo de un proceso de gestión de conflicto de canales online y offline. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública en redes sociales o en Internet de empresas de referencia obtenida a través de su página web y otras fuentes de información del sector. Los personajes, datos de mercado y situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas, que se han anonimizado con nombres no reales*

Original del 16 de mayo de 2023.

Palabras clave: marketing, online, Amazon, ecommerce, conflicto de canal, guerra de precios, estrategia comercial, canales de distribución, comercio electrónico, omnicanalidad.

Categoría: marketing, comercio electrónico, estrategia de canales de distribución.

El caso consta de dos partes. La primera donde se plantea la situación y se pide a los alumnos que analicen las decisiones tomadas y planteen estrategias y plan de acción poniéndose en los zapatos de los distintos actores. Y la segunda parte, donde se conoce el desenlace del caso y se analiza la situación actual competitiva entre fabricantes, marcas y consumidores.

1. Parte 1. El caso de la «guerra silenciosa»

Historia de cómo José Ortega perdió su trabajo, lo recuperó después y entre medias un fabricante y un distribuidor reaccionan ante un nuevo jugador en el mercado

José Ortega acude a su centro de trabajo de TODOBRICO, como todos los viernes, para trabajar en la tienda de Alcobendas. José estudia un ciclo superior de formación profesional y por las tardes tiene un trabajo a tiempo parcial como promotor de punto de venta para la marca líder del sector de taladros eléctricos, BTOOLS.

Justo cuando va a entrar recibe una llamada por teléfono de su responsable en la marca que le dice: «Lo siento, José, acaban de llamarnos de la central de compras de TODOBRICO y nos han informado que dejan de vender todos los productos BTOOLS en España. La verdad es que no sé la razón todavía, pero pronto lo averiguo y te digo. Por favor, recoge tus cosas si tienes algo allí y esperamos poderte confirmar pronto».

José Ortega se despide de sus compañeros y especialmente de Juan Hermida, el jefe de departamento que le dice que está encantado con él y que va a pedir que se reincorpore de inmediato. Llama sobre la marcha a la central y allí Julia Perales le informa que han decidido dejar de trabajar BTOOLS y, por tanto, entiende que los promotores no tienen sentido para la marca... José al llegar a su casa publica un *post* en Facebook con este texto:

COMO AMAZON VENDE LOS PRODUCTOS BTOOLS MÁS BARATOS, TODOBRICO HA DEJADO DE COMPRAR CUALQUIER PRODUCTO DE LA MARCA Y YO ME HE QUEDADO SIN TRABAJO. MUCHAS GRACIAS POR DEJAR A OTRO TRABAJADOR EN PARO...

Juan Hermida dice: «¡No entiendo nada! es la marca más demandada del mercado. Hablaré con la dirección general porque esto no puede ser, necesitamos personal y ¡esta forma no es la manera!».

Mientras tanto, en BTOOLS han transmitido lo que sucedía a su central en Alemania, donde les han dicho que no se preocupen, que será algo pasajero y que cuentan con toda su confianza para solucionarlo. Al *country manager* de España le cae por la frente una gota de sudor. Sabe que tiene tiempo, pero tampoco mucho. TODOBRICO representa el 40% de la facturación de BTOOLS en España y tiene claro que si en tres meses no lo soluciona él, lo solucionarán desde Alemania y eso no sería nada bueno. El recorte no será exclusivamente de promotores de punto de venta. Tocarán a ventas y el resto de equipos. No se puede caer un 40% en ventas y mantener la estructura de costes tal y como está ahora mismo...

En la central de TODOBRICO, han visto que efectivamente la rentabilidad que están obteniendo con BTOOLS es buena y las ventas van muy bien, es claramente la marca más vendida en todas las tiendas. No obstante, hay precios de algunas referencias mucho más baratos, especialmente en *online*, en Amazon, y no tienen margen para igualarlos.

Es la gama más alta de BTOOLS, y después de investigar ven que los precios en España son sensiblemente más caros que los de esa misma gama en toda la distribución de Alemania. La verdad es que los precios de venta en todas las tiendas son similares y en *online* también, exceptuando Amazon, que al aprovechar los *stocks* y precios de Alemania puede vender mucho más barato. En algunos modelos, hasta un 40% menos. La gestión del lineal digital o *digital shelf* es algo que hasta ahora no figuraba en la agenda comercial, pero quizás a partir de ahora deba hacerlo.

Después de una reunión rápida y ejecutiva, deciden que antes que ser percibidos como caros dejarán de comercializar la marca y apostar por sus productos de marca propia, donde no hay manera que otra empresa sea más barata. No obstante, hacen un último intento de tener una condición de descuento adicional excepcional llamando al director comercial de BTOOLS que este rechaza, no tiene autorización para hacerlo y, por tanto, la decisión está tomada. Aunque la demanda del consumidor hoy no va por ahí, TODOBRICO entiende que comprarán los productos del nuevo lineal y no perderá muchas ventas.