



INFORME | PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

Reducir costes a través de la digitalización.



I. PRESENTACIÓN

EL PROCESO GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL representa una oportunidad única para reinventar los procesos y actividades de la empresa de hoy, favoreciendo su optimización a través del uso intensivo de tecnologías que han demostrado su utilidad y madurez o de aquellas otras más disruptivas que también auguran grandes beneficios en clave de eficiencia y competitividad.

El presente informe, a modo de protocolo de actuación, nos introduce en los principales retos que supone la digitalización de la empresa que promueve el Modelo de Madurez Digital impulsado por la Junta de Andalucía, deteniéndose con especial atención en el desafío que supone **“Reducir costes a través de la digitalización”** y los distintos objetivos digitales que, a través de un amplio número de actuaciones, es posible abordar.

De igual modo y con el objeto de que sirva de espejo y referencia para cualquier tipo de empresa, el informe incluye un caso práctico en el que se muestra la situación de partida, la reflexión y acción que lleva a cabo **RemolCar Hermanos, S.A.**

Así, en torno a este caso, podremos comprobar como la empresa identifica y analiza las dificultades que más le preocupan en lo que a eficiencia y calidad del servicio que presta a sus clientes se refiere. Actuando en consecuencia mediante la definición una estrategia digital que le permitirá vislumbrar un futuro muy distinto.



| | |
|---|----|
| I. Presentación | 1 |
| II. Retos y oportunidades en torno al proceso global de transformación digital | 2 |
| III. Reducir costes a través de la digitalización | 3 |
| Objetivo digital – Optimizar mis procesos | 4 |
| Objetivo digital – Mejorar la competitividad | 7 |
| Objetivo digital – Analizar y gestionar mis datos | 8 |
| IV. El caso de REMOCAR HERMANOS, S.A | 9 |
| Conociendo a Remolcar Hermanos | 10 |
| Ahora o nunca. La oportunidad | 11 |
| Primeros pasos. Conocer nuestra realidad para saber cómo avanzar | 12 |
| Explorar oportunidades para identificar caminos que nos lleven a nuestro objetivo | 17 |
| Pasar a la acción mediante una estrategia clara que consolide la digitalización. | 20 |
| Primeros resultados | 26 |

II. RETOS Y OPORTUNIDADES EN TORNO AL PROCESO GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La digitalización de la empresa no puede alejarse de su propia actividad y de las prioridades a las que ésta se enfrenta con carácter general en su día a día.

Así, a lo largo y ancho de los ejes de actuación que propone el Modelo de Madurez Digital, encontramos oportunidades de mejora relacionadas con la acción comercial de la empresa, el conjunto de las operaciones y procesos que lleva a cabo, así como uno de los aspectos fundamentales en torno a cualquier iniciativa empresarial y que no es otro que el factor humano.

Unas oportunidades que podemos sintetizar en torno a tres grandes retos que, con seguridad, encuentran en la transformación digital nuevas formas y herramientas para lograr competitividad y prosperidad global de la empresa.



Vender más, reducir costes y trabajar mejor son retos al alcance de cualquier tipo de empresa y que implican la consideración y adopción de soluciones o herramientas directamente relacionadas con la digitalización.

Nuevas opciones e instrumentos asociados a la mejora sustancial del modelo de negocio de la empresa o, simplemente, derivados de la incorporación de mejoras puntuales al mismo.

En este informe te invitamos a conocer más el reto de reducir costes a través de la digitalización.

Vender más

Un reto que parte de la necesidad básica de mantener viva la base de clientes de la empresa poniendo énfasis en la relación que con ellos se mantiene y el valor que se les aporta, pero que también representa una oportunidad para descubrir nuevos segmentos de clientes y nuevas geografías donde impulsar la venta de la propia empresa.



Reducir costes

Hacer más con menos. Sin disminuir el valor generado por parte de la empresa, siempre en términos de percepción de los distintos agentes que le rodean (clientes, proveedores, empleados...), es necesario incorporar nuevas técnicas, nuevas herramientas que efficienten al máximo las principales actividades de la empresa y los recursos que éstas emplean.



Trabajar mejor

Plenamente alineado con los retos de “vender más” y “reducir costes”, pues ambos contribuyen también a “trabajar mejor”, este desafío avanza en la racionalización en el uso de los recursos buscando soluciones óptimas, en claves de utilidad, calidad y el fomento de una organización en la que todas las personas van a una sobre el propósito general de la empresa.



III. REDUCIR COSTES A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

Como muestra la ilustración, reducir costes a través de la digitalización gira en torno a diversos espacios de mejora que, a modo de auténticos **objetivos digitales**, pueden ser abordados de forma independiente y progresiva o, por el contrario, revolucionando de forma integral la acción de negocio de la empresa.

En las próximas secciones abordaremos cada uno de estos objetivos y las distintas actuaciones que podemos poner en marcha para su consecución.



III. 1 Objetivo digital: Optimizar mis procesos

Independientemente de si se trata de procesos ligados a las actividades clave de la empresa, en términos de su propio modelo de negocio, o si por el contrario es el caso de procesos de apoyo al funcionamiento natural de la misma, todos ellos pueden ser objeto de innovación y optimización mediante el uso intensivo de soluciones digitales.

Así, todas las operaciones de la empresa deben ser objeto de atención para alcanzar nuevas cotas de productividad reduciendo factores clave como es el caso de los tiempos de ejecución, eliminando tareas que no generan valor o, simplemente, contribuyendo mediante la digitalización a aportar un nuevo valor y más competitividad para la propia empresa. Pero también para otros agentes, como es el caso de nuestros proveedores o socios operacionales.

De igual modo, no podemos obviar el hecho de que la optimización de los procesos mediante su digitalización nos posicionará en muchos casos ante la oportunidad de reducir los recursos materiales con los que operamos, como es el caso del papel, o el impacto general que causamos en el medio que nos rodea.

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Proyecto de cero papel
- Herramientas para la gestión de RRHH
- Facturación electrónica
- Herramientas de gestión documental
- Herramientas para la gestión de citas y reservas
- Herramientas de gestión de la cadena de suministro (interna)
- Herramientas de gestión de flotas
- Herramientas de gestión de rutas
- Herramientas de gestión y eficiencia energética
- Herramientas de gestión de residuos
- Herramientas para la gestión de nóminas
- Integración digital con proveedores y distribuidores
- Herramientas de gestión de stock

PROYECTO DE CERO PAPEL

¿Qué es? Es posible articular políticas internas que promuevan la digitalización de actividades o tareas con el objetivo de reducir el consumo de papel dentro de la empresa. De esta forma, se reducirá el impacto del negocio en el medioambiente, optimizando los recursos económicos del mismo y agilizando sus procesos.

Meta: Ahorrar espacio y reducir gastos, reduciendo el impacto medioambiental.

Te puede interesar porque...

- Reducirás el tiempo en la búsqueda de documentos al disponer de la mayoría de la información en equipos digitales, automatizando los procesos de búsqueda y el envío de información.
- Transmitirás la información de forma más versátil y dinámica.
- Supondrá un ahorro en recursos (papel) y almacenamiento.
- Aumentará la colaboración interna al permitir que se compartan documentos de forma simultánea.
- Eficientará los procesos.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RR.HH

¿Qué es? Se trata de optimizar los diferentes procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos de la empresa a través de la implantación de herramientas específicas para ello. Engloba los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman las organizaciones.

Meta: Eficientar y mejorar los procesos internos de la empresa en el área de los recursos humanos incorporando el uso de métodos digitales.

Te puede interesar porque...

- Facilitará la toma de decisiones al proveer a los encargados de recursos humanos de la información y datos necesarios, como por ejemplo previsiones de vacaciones, histórico de ausencias, etc.
- Mejorará la productividad y ayudará a los profesionales de recursos humanos a ser más eficientes en sus labores cotidianas.
- Centralizará información relevante sobre tus empleados.



III.1 OBJETIVO DIGITAL – OPTIMIZAR MIS PROCESOS

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

¿Qué es? La facturación electrónica consiste en emitir archivos informáticos que contengan toda la información requerida en una factura. Es decir, sustituir la clásica factura en papel para empezar a generarla en formato electrónico, si bien debe cumplir una serie de requisitos: legibilidad, autenticidad e integridad, consentimiento del destinatario y garantía de accesibilidad.

Meta: Digitalizar la emisión de facturas.

Te puede interesar porque...

- Aumentará la autenticidad e integridad de los documentos al incorporar un certificado electrónico que garantiza técnica y legalmente la identidad del firmante y que el documento no ha sido manipulado posteriormente.
- Agilizará y facilitará la emisión de facturas, al hacerse de forma prácticamente automática.
- Posibilitará, en su caso, su integración con el ERP de tu empresa, eficientando la facturación y otras tareas relacionadas.
- Eliminará costes y ahorrará tiempo al reducir el consumo de papel.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

¿Qué es? Se trata de incorporar al funcionamiento de la empresa el uso de plataformas y herramientas que faciliten la administración, el control y la gestión de la documentación a través de la digitalización de los documentos. Esto facilitará en gran medida el acceso a la información, lo que eficientará los procesos de tu empresa.

Meta: Facilitar el control de los archivos en formato digital de la empresa, la búsqueda de información, reducir el riesgo de duplicidades o pérdidas de documentación y mejorar de esta manera los procesos internos de la empresa.

Te puede interesar porque...

- Aumentará la productividad relacionada con la eficiencia y eficacia en la búsqueda y recuperación de documentos.
- Reducirá costes económicos y de tiempo.
- Agilizará las tareas dentro de la organización.
- Mejorará la comunicación interna.
- Reforzará la seguridad de los datos.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE FLOTAS

¿Qué es? Una herramienta software que gestione, controle y optimice la flota de vehículos de la empresa. A través de las distintas funcionalidades dentro de la herramienta podrás satisfacer las necesidades exactas que tenga tu empresa: geolocalización de la flota y las mercancías por GPS, gestión de combustible, diagnósticos del mantenimiento de los vehículos, planificación de rutas o la flota disponible en tiempo real.

Meta: Centralizar la información de la flota de vehículos de la empresa y mantener un control sobre su funcionamiento.

Te puede interesar porque...

- Permitirá conocer en todo momento la localización de las mercancías y la flota.
- Ayudará a gestionar los tiempos de conducción, descanso, etc.
- Aumentará la productividad de trabajo.
- Optimizará las rutas fijando el itinerario de entregas más eficiente.
- Reducirá gastos fijos y variables.
- Mejorará la calidad de servicio.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RUTAS

¿Qué es? Las herramientas de gestión de rutas facilitan la toma de decisiones del área logística y cuyo objetivo es la selección de las rutas más efectivas y eficientes, la determinación del número de vehículos necesarios y la asignación de las órdenes de entrega que debe realizar cada uno.

Meta: Optimización de los procesos de entrega, transporte y distribución, mediante herramientas colaborativas que busquen integrar los procesos internos y proveedores entre sí.

Te puede interesar porque...

- Aumentará la productividad al ajustarse los procesos en aspectos como rutas más rápidas o económicas.
- Mejorará la capacidad de respuesta.
- Se incrementará la calidad del servicio.
- Mejorará la seguridad en la gestión de la flota y el servicio.
- Ahorros relacionados con mantenimiento y combustible, al reducir las paradas innecesarias o al eficientar las rutas realizadas por los conductores.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CITAS Y RESERVAS

¿Qué es? Con este tipo de herramientas se pretende optimizar el tiempo que se dedica en responder a los clientes para programar sus citas y reservas previas, así como los problemas de reprogramación. Además de esta forma será posible homogeneizar y asegurar la calidad de este servicio.

Meta: Automatizar la administración de citas y reservas del negocio.

Te puede interesar porque...

- Posibilitará la realización de la reserva en cualquier momento del día.
- Mejorará de forma sustancial la experiencia de cliente, eliminando incluso las colas o aglomeraciones que pudieran producirse puntualmente.
- Permitirá la reprogramación de las citas sin que interactúe un empleado.
- Lanzará recordatorios automáticos a los clientes, pudiendo integrarse con otras aplicaciones de los clientes.
- Ahorrará tiempo y reducirá costes debido a que la empresa no necesita de una persona encargada de esta gestión.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (INTERNA)

¿Qué es? Se trata de herramientas que permiten hacer más eficientes y menos costosos los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y suministro a los distribuidores o clientes. A medida que los procesos primarios de la empresa van haciéndose más complejos es necesario adoptar una buena planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales y de información.

Meta: Eficientar y mejorar los procesos internos de la empresa en el área de logística incorporando el uso de métodos digitales.

Te puede interesar porque...

- Permitirá planificar el aprovisionamiento y la producción.
- Permitirá la optimización del nivel de inventario.
- Mejorará el control de calidad de los procesos primarios de tu negocio.
- Posibilitará la entrega de productos y servicios a tiempo gracias a los continuos ajustes que se podrán ir realizando en las distintas fases del ciclo de fabricación.



III.1 OBJETIVO DIGITAL – OPTIMIZAR MIS PROCESOS

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

¿Qué es? Las herramientas que permitirán controlar y usar de manera más eficiente los recursos energéticos que consume la empresa, aumentando así su competitividad y reduciendo los costes asociados con sus recursos energéticos.

Meta: Reducir el gasto relacionado con los recursos energéticos de la empresa.

Te puede interesar porque...

- Optimizarás el uso de la energía, ya que se realizará un consumo eficiente de los recursos energéticos reduciendo su coste.
- Mejorarás la toma de decisiones mediante la recopilación y el análisis de los datos de consumo.
- Reducirás el impacto medioambiental mediante una gestión más eficiente de la energía y la reducción del consumo.
- Posicionarás mejor a tu empresa frente a los competidores, ya que proyectarás una imagen de compromiso medioambiental y tecnológico con respecto a las empresas competidoras.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE RESIDUOS

¿Qué es? A través de estas herramientas la empresa podrá controlar, eficientar y mejorar todo el proceso de tratamiento de residuos, controlados desde un dispositivo central que recopila y obtiene datos para su análisis posterior.

Meta: Optimizar la gestión integral de los residuos de la empresa y reutilizarlos al máximo en los procesos productivos.

Te puede interesar porque...

- Reducirá la huella de carbono. Optimizará la gestión de residuos a través de herramientas digitales y así se reducirá el impacto medioambiental.
- Gestionará más eficientemente todo tipo de desechos.
- Aumentará la seguridad e higiene de tus trabajadores.
- Reducirá la contaminación.
- Generará empleo.
- Mejorará la imagen de tu empresa.
- Facilitará el cumplimiento de la norma y la legalidad vigente medioambiental.

INTEGRACIÓN DIGITAL CON PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES

¿Qué es? Ayudará a mejorar las relaciones con los proveedores y distribuidores de la empresa, impulsando el trabajo conjunto con el objetivo final de optimizar la operativa interna de la empresa y ofreciendo a los clientes los productos y servicios demandados con la calidad, coste y rapidez requeridos.

Meta: Mejorar la gestión y el rendimiento de los procesos de aprovisionamiento y distribución de la empresa a través del empleo de canales.

Te puede interesar porque...

- Centralizarás la gestión comercial a través de un canal que te permitirá conservar el historial de gestiones y trámites realizados.
- Detectarás con mayor facilidad las oportunidades de reducción de costes.
- Limitará los riesgos de error en el funcionamiento de tu empresa.
- Mejorarás tus procesos internos centrandó la atención en actividades fundamentales.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE STOCK

¿Qué es? Estas herramientas ayudarán a organizar todos los flujos de materiales en el almacén a través de plataformas software. Incluyen acciones como la asignación de ubicaciones, la trazabilidad del inventario, la ordenación de las reposiciones o los sistemas de movimiento de mercancías como FIFO, FEFO o LIFO, entre otras.

Meta: Mejorar la organización de los flujos de recursos y materiales a disposición de la empresa.

Te puede interesar porque...

- Ahorrará costes.
- Mejorará el servicio.
- Ahorrará tiempo.
- Evitará clientes descontentos.
- Se incrementarán las ventas.
- Se repondrá el stock con agilidad.
- Controlará la calidad de los productos del almacén.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE NÓMINAS

¿Qué es? Mediante la implantación de esta herramienta, se podrá automatizar la gestión global (pagas, cálculo de impuestos, cotizaciones a la Seguridad Social, etc.) de las nóminas por medio de la recopilación de todos los datos laborales de un empleado.

Meta: Automatizar la administración de las nóminas de la empresa mediante herramientas que operen con los datos laborales de la plantilla.

Te puede interesar porque...

- Permitirá la simulación de costes salariales de los trabajadores en diferentes escenarios.
- Facilitará el control del desglose de la nómina de todos los trabajadores.
- Ofrecerá una personalización completa.
- Evitará sanciones en el procesamiento de cálculo y aplicación de impuestos.
- Ahorrará tiempo de gestión administrativa al automatizar cálculos y generación de nóminas.
- Permitirá la obtención de estadísticas.



III. 2 Objetivo digital: mejorar la competitividad

Estaremos de acuerdo en que la competitividad de la empresa empieza por la de su equipo humano. En ese sentido, en un entorno global de mercado cada vez más exigente y en el que es necesario contar con los mejores profesionales posibles, la gestión de los recursos humanos de la empresa y, en concreto, la puesta en escena del proceso de captación y selección de nuevos profesionales se convierte en un objetivo claro de digitalización.

Mediante la incorporación de soluciones tecnológicas no sólo es posible alcanzar nuevas cotas de eficacia y eficiencia convencional en la captación y selección, tal y como la concebimos actualmente, sino que, además, una buena estrategia digital relacionada con esta importante actividad de la empresa permitirá proyectar una marca empresarial más abierta y confiable; más adaptada y sensible con la realidad social que vivimos en los que los hábitos de quienes buscan empleo ha cambiado drásticamente.

Así, si decidimos emplear las redes sociales para potenciar nuestras ofertas laborales, el alcance de la misma aumentará ostensiblemente permitiéndonos estar presentes ante un conjunto de candidatos al que de otra manera no podríamos llegar. Y, de igual modo, gestionar de una forma digital toda la base de datos de talento que vayan gestionando nuestras herramientas de selección nos permitirá eficientar nuestros esfuerzos frente a nuevos procesos de selección en el futuro

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Estrategia de captación de talento



ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE TALENTO

¿Qué es? Los procesos que engloba esta actuación son los de selección, atracción, apertura de canales para recepción de CV, etc. Se trata de establecer y determinar aquella forma de actuación que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Con ello aumentará la capacidad de buscar candidatos idóneos para un determinado puesto de trabajo, es decir, que se adecúen al perfil profesional que buscas.

Meta: Captar a los trabajadores que mejor se ajusten a los requerimientos de los puestos que se desean cubrir.

Te puede interesar porque...

- Facilitará la búsqueda de candidatos gracias a la presencia en los diferentes portales de empleo.
- Conseguirás trabajadores comprometidos y motivados porque disfrutarán del trabajo que realicen, aprenderán rápidamente y serán más eficientes, lo que supondrá mejores resultados para el negocio.
- Ahorrarás en costes y tiempo en relación a la rotación del personal.

III. 3 Objetivo digital: Analizar y gestionar mis datos

Lejos queda la idea de que la gestión de los datos es un instrumento que únicamente está a disposición de las grandes empresas en lo que volumen de facturación y número de empleados se refiere. Y es que la tecnología que lo posibilita ha evolucionado tanto en su capacidad de servicio, como en la reducción del esfuerzo que supone su adopción en términos económicos o en cuanto a la barrera relacionada con el conocimiento que era necesario para su puesta en marcha.

Es más, en la actualidad, el análisis y la gestión de los datos de los que dispone la empresa, siempre bajo el respeto y cumplimiento de nuestro ordenamiento jurídico, se está convirtiendo en una ventaja competitiva para empresas de cualquier tamaño o sector.

De esta forma, el hecho de decidir bien y, por tanto, tomar mejores decisiones en términos de desarrollo de negocio y la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes o, bien, para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial, se ha convertido en un aspecto estratégico para la empresa de hoy.

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- > Estrategia de gestión del dato
- > Herramientas para la facturación y gestión contable
- > Herramientas para analizar la competencia



ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL DATO

¿Qué es? Estas estrategias están encaminadas a la utilización de forma segura de grandes volúmenes de información, abarcando desde la recopilación hasta su empleo en tomas de decisión posteriores.

Meta: Mejorar la toma de decisiones y eficientar los procesos de la empresa a través de la gestión y análisis de datos.

Te puede interesar porque...

- Mejorarás la toma de decisiones a través de la identificación, registro y estudio de los datos generados durante las operativas.
- Identificarás nuevas y mejores oportunidades de negocio.
- Te permitirá optimizar tus ventas.
- Eliminarás errores, pudiendo identificar dónde se producen los fallos.
- Reducirás costes.
- Mejorará y fortalecerá el funcionamiento interno de tu empresa.
- Mejora la resiliencia de la empresa frente a situaciones sobrevenidas.

HERRAMIENTAS PARA LA FACTURACIÓN Y GESTIÓN CONTABLE

¿Qué es? Con la ayuda de estas herramientas digitales, será posible evaluar el estado de tu empresa en función de los datos del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto. Además de ofrecer una visión exhaustiva y rigurosa de la situación financiera de la empresa.

Meta: Transformar y eficientar los procesos de facturación y gestión contable de la empresa a través del uso de prácticas digitales.

Te puede interesar porque...

- Reducirá el tiempo dedicado a las tareas contables y coste invertido.
- Centralizará la gestión y la base de operaciones.
- Asegurará los datos internos de la empresa.
- Respetará la normativa.
- Actualizará los datos en tiempo real.
- Reducirá los errores.

HERRAMIENTAS PARA ANALIZAR LA COMPETENCIA

¿Qué es? Recopilar información relevante de los competidores (precios, propuesta de valor, campañas publicitarias, etc.) a través de herramientas digitales permitirá su posterior análisis y toma de decisiones.

Meta: Impulsar el conocimiento en la empresa respecto a su competencia más directa y desarrollar informes de utilidad para la toma de decisiones.

Te puede interesar porque...

- Permitirá transformar los datos que te proporciona tu entorno en información de utilidad para la toma de decisiones futuras y para el diseño de planes de acción.
- Compararás tus prácticas con las de tus competidores más directos.
- Conocerás las tendencias digitales y tecnológicas del sector.
- Detectarás oportunidades en el mercado.
- Evaluarás qué tipo de promociones son más efectivas.
- Podrás establecer una estrategia de precios y de mejorar de tus procesos.

IV. EL CASO REMOLCAR HERMANOS, S.A

COMO HEMOS PODIDO COMPROBAR, tal y como expresan las distintas actuaciones con las que es posible abordar los distintos objetivos digitales asociados al reto “Reducir costes a través de la digitalización”, estamos ante auténticas oportunidades para avanzar en la mejora de la rentabilidad de las operaciones de la empresa y, con ello, proyectar un futuro más competitivo y próspero para la misma.

A continuación, abordamos el caso **RemolCar Hermanos, S.A**¹, mediante el cual pondremos de manifiesto una situación empresarial, como muchas otras, en la que la marcha natural del negocio familiar se conforma con un bajo nivel de rentabilidad. No se trata de un problema relacionado con sus ventas, que siempre se han mantenido estables en el tiempo, sino que, más allá, acusa ineficiencias en torno a los procesos más básicos de la empresa y sobre aquellos otros directamente relacionados con su actividad natural.

Con ello esperamos que sea más sencillo entender la motivación por la que las personas directivas toman la iniciativa e impulsan en sus empresas la adopción de herramientas y soluciones digitales, ante las situaciones adversas que presentan sus modelos de negocio en un contexto en el que la era digital avanza rápidamente.



Contar con una buena parte de su actividad comercial garantizada por el concierto establecido con la firma aseguradora SurSecure y el hecho de ser la única empresa con servicio de grúa en su área geográfica de influencia, lejos de ser un valor sobre el que diseñar una empresa próspera, ha provocado que Remolcar se convirtiera en una empresa poco competitiva y rentable para sus socios fundadores.

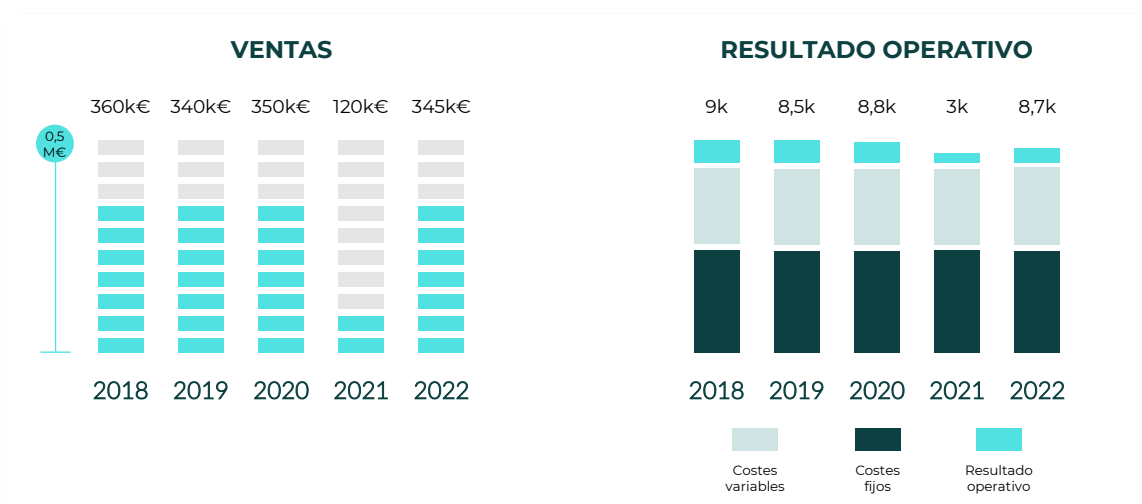


(1) La empresa y todos los nombres, cargos o responsabilidades que figuran en el presente documento son ficticios y no corresponden a persona jurídica o física alguna.

IV.1 Conociendo a Remolcar Hermanos

| | |
|----------------------|---|
| Empresa | REMOLCAR HERMANOS, S.A |
| Objeto social | Taller de reparación de vehículos y servicios de grúa y remolque de vehículos. |
| Propiedad | 40% Juan Baeza Berges – 40% Julio Baeza Berges – 20% Rafael Baeza Berges |
| Comunidad autónoma | Andalucía |
| Nº de empleados | < 15 empleados |
| Distribución y venta | <ul style="list-style-type: none"> • 20 % a través de concierto con aseguradora SurSecure. • 80 % a través de venta directa de servicios (taller + grúa). |
| Cartera de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de grúa y remolque de vehículos. • Taller de reparación de vehículos ligeros. |

Remolcar Hermanos, S.A en cifras



RemolCar fue fundada por Juan y Julio Baeza Berges. Su afición por la mecánica les llevó a formarse como mecánicos desde muy jóvenes y, pronto, reconociendo la oportunidad que suponía establecer en su municipio un taller que incluyera, además, un servicio de grúa para el remolque de vehículos, comenzaron su aventura profesional.

Al principio, prácticamente todo el negocio se centraba en los servicios de mantenimiento y reparación mecánica de coches y motos. Nunca les faltaba trabajo, pero tampoco sintieron la necesidad de incrementar la plantilla que ellos mismos conformaban y que, ocasionalmente, se veía incrementada por algún aprendiz que incorporaban, sobre todo cuando se acercaban los meses de verano, pues aumentaba el ritmo de trabajo con motivo de la revisión de coches que provocaban las vacaciones. Juan, el mayor de ellos, que contaba con mayor destreza en las operaciones relacionadas con la grúa se hizo cargo de este servicio, si bien, su cartera de clientes era bastante reducida.

En 1992 todo cambió con motivo de la inauguración del tramo de la autovía A-92 que pasaba por su término municipal. Un hecho que les permitió comenzar a trabajar con la aseguradora SurSecure, como taller-grúa de referencia en la zona, y aumentar su plantilla.

Unos años más tarde, los dos hermanos Baeza Berges tuvieron que realizar algunas inversiones y, con ello, necesitaron incorporar a un nuevo socio. Todo quedó en casa y tras definir correctamente el oportuno protocolo familiar, el pequeño de los hermanos, Rafael, quien vivía en la cercana capital y ejercía como abogado laboralista, se sumó a la empresa familiar adquiriendo el 20% de las acciones de RemolCar.

Contar con una buena parte de su actividad comercial garantizada por el concierto establecido con la firma aseguradora SurSecure y el hecho de ser la única empresa con servicio de grúa en su área geográfica de influencia, lejos de ser un valor sobre el que diseñar una empresa próspera, ha provocado que Remolcar se convirtiera poco a poco en una empresa poco competitiva y rentable para sus socios fundadores.

Conozcamos, por tanto, la situación actual de la que parte Remolcar, sus desafíos y necesidades, su reflexión y análisis, así como las distintas alternativas que tienen ante sí para poder convertir la empresa en un negocio rentable mediante la incorporación a su modelo de negocio de soluciones y herramientas digitales.

IV.2 Ahora o nunca. La oportunidad.

Como RemolCar, muchas empresas, más allá de pequeños baches en sus ventas, han conseguido mantener un nivel de facturación que les ha permitido mantener su actividad sin demasiados problemas. Una tendencia que en algunos casos puede derivar en descuidar aspectos básicos de funcionamiento, la autocomplacencia y en un acomodamiento que, en realidad, pudiera llegar a empobrecer progresivamente al conjunto de la empresa.

20 de diciembre

- Julio, he hablado esta mañana con Rafa y como ya sabíamos cerraremos regular este ejercicio. Es verdad que ya podemos decir que estamos en cifras de 2019 y que hemos podido mantener a nuestra gente y que al final, más o menos, seguimos como estábamos, pero no sé si ni siquiera podremos actualizar salarios y...
- Te lo dije, Juan. No me digas más. Si algo hemos podido aprender en los últimos meses, que digo meses, en los últimos años, es que no éramos conscientes del nivel de gasto que acarrea nuestro trabajo. Nos hemos conformado con lo que nos quedaba; al final, nuestras nóminas, las de todo el personal y poco más. Y no nos hemos dado cuenta de que no sólo tenemos lastre que soltar, sino que seguimos llevando la empresa como hace quince o veinte años.
- ¿Y qué hacemos? – preguntaba Juan –
- Pues muy sencillo, Juan. No le demos la espalda más tiempo y veamos cómo evolucionar RemolCar. Si tú ya lo sabes, el propio Rafa nos lo dice todos los días: que si ahora lo que necesitamos no es más financiación, que si estamos anquilosados en el pasado, que...
- Pues van a tener razón también los de la aseguradora SurSecure, Julio. Están hartos de decirnos que no quieren más faxes, ni más papeles. Verás, que al final los vamos a perder...
- Decidido entonces. Ahora mismo llamo a Rafa y le digo que nos pase la información de las ayudas que han solicitado en su despacho para iniciar un proceso de transformación digital. Me voy, que me ha llamado la Policía Local porque al parecer hay un coche averiado en el Km 18 y lleva esperando más de media hora.



JUAN BAEZA

55 años

Formación profesional - Automoción.

Es responsable de taller y jefe de mecánica en RemolCar desde su fundación.

Apasionado del torno y la mecánica tradicional.

JULIO BAEZA

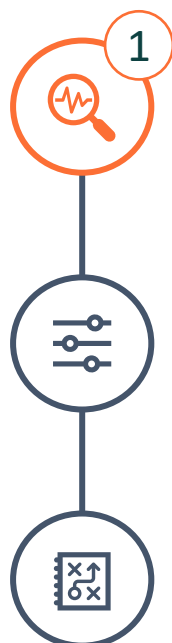
52 años

Formación profesional – Electromecánica. Carnet C; Certificado CAP.

Es responsable del servicio de grúa en RemolCar desde su fundación.

Interesado y autodidacta en la electrónica del automóvil.

IV.3 Primeros pasos. Conocer nuestra realidad para saber cómo avanzar



1 Un correcto análisis implica conocer muy bien la realidad del contexto en el que se desenvuelve la empresa y no tener miedo al análisis crítico de la propia actividad que desarrolla y de las capacidades y recursos con los que se cuenta.

Con la ayuda de Victoria Serrano, consultora experta en Transformación Digital, los hermanos Baeza Berges y su equipo comenzaron a abordar el análisis y diagnóstico de la situación actual de RemolCar con el objeto de centrar adecuadamente los problemas a los que se enfrentaba la empresa y con el punto de mira situado en la búsqueda de alternativas y soluciones desde la óptica de la digitalización.

En este sentido, aceptaron la propuesta que le hacía su consultora sobre las herramientas más idóneas para facilitar el diagnóstico, así como la importancia de contar con un modelo de referencia como es el caso del **Modelo de Madurez Digital** que impulsa la transformación digital de las pymes andaluzas.

10 de marzo

Era el primer día en el que se reunían con Victoria Serrano y, Rafa, el pequeño de los hermanos Baeza, quien había hablado previamente con ella y facilitado toda la información que ésta le había solicitado previamente, se disponía a presentársela a sus hermanos y, así, afrontar una primera sesión de trabajo.

- Bueno Victoria, aquí estamos los tres. Como ya sabes, ellos son Juan y Julio, los artífices de todo este negocio. Confiamos plenamente en ti para que nos ayudes en lo posible a cambiar aquello que no estamos haciendo bien y a introducir innovaciones que redunden en ahorrar costes sin perjudicar nuestra máxima: seguir haciendo bien nuestro trabajo y que así lo vean nuestros clientes.
- Pues, encantada de teneros hoy aquí a los tres. Lo primero que quiero considerar es el hecho de conocer cómo está el sector en este momento. Y creedme, si queremos avanzar, lo primero debiera ser que compartamos algunas claves que lo definen.

Para ello, os muestro en estas fichas el Análisis Externo que he realizado basándome para ello en un simple análisis PESTEL; ya sabéis, conozcamos los **factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y otros aspectos** que afectan a RemolCar. Os resumo lo más importante.

RAFAEL BAEZA

45 años
Abogado.

Colabora con RemolCar en la gestión contable, laboral y fiscal de la empresa desde su incorporación en 2012.

Evita el taller en lo posible.



Análisis PESTEL



FACTORES POLÍTICOS

- Próximamente habrá elecciones a nivel nacional y autonómico. Aunque no se espera nueva legislación que afecte al sector, la política fiscal y laboral no parece muy estable.



FACTORES SOCIALES

- El uso del vehículo por parte de las familias muestra una considerable disminución debido al aumento del precio de los carburantes. Se espera una fuerte reducción en el número de desplazamientos, sobre todo en periodos vacacionales.
- La inflación generalizada y la consiguiente reducción del poder adquisitivo está retrasando las visitas al taller y ha bajado el nivel de mantenimiento de los vehículos.
- Imparable el avance del comercio on-line (nuevos agentes) que consolida los nuevos hábitos de consumo en la forma de comprar y en la diversidad de la oferta.



FACTORES TECNOLÓGICOS

- Tecnologías maduras que inundan las páginas y portales web de todo tipo de negocios: citas on-line, atención al cliente, venta de repuestos y servicios, etc. Y consolidación de tecnologías relacionadas con el posicionamiento (GPS) y servicios de planificación y gestión de rutas.
- Las aseguradoras del automóvil compiten de forma constante incorporando cada vez más servicios innovadores y tecnológicos para mejorar la relación con sus clientes.
- El almacenamiento y otros servicios en la nube (cloud computing) están anulando las barreras de entrada que la tecnología sufría en las pequeñas y medianas empresas.
- La seguridad digital se convierte en un factor decisivo en el proceso de transformación digital de cualquier empresa, pero también en nuestros hábitos personales en el uso de tecnología de todo tipo.
- La continua digitalización de los vehículos y la irrupción del coche eléctrico está provocando la inevitable reinención de los talleres de reparación mecánica de vehículos.
- La presencia en internet y el uso de redes sociales por parte de talleres de reparación de vehículos empieza a extenderse de forma generalizada. 100% en negocios de nueva creación.



FACTORES ECONÓMICOS

- Más allá de los efectos provocados por la pandemia, a nivel nacional, el sector se está viendo fuertemente afectado por el conflicto bélico que asola a Ucrania y la crisis derivada en torno al precio de los carburantes y el gas. Hay problemas de suministro de recambios y se disparan los costes de operación.
- Aumento del Salario Mínimo Interprofesional que implica más costes fijos.
- Continuada tensión entre el sector y las compañías aseguradoras para mantener un equilibrio de precios y mantener la libre competencia.
- Batalla de precios y otros aspectos relacionados, como es el caso de la garantía de reparación provocado por las grandes cadenas de talleres.



FACTORES AMBIENTALES Y ECOLÓGICOS

- Creciente necesidad por parte de las empresas de mejorar su gestión ambiental y garantizar la sostenibilidad de la misma (ISO 14001 y otras referencias).
- Fuerte compromiso en la reducción del uso del papel y primeros pasos en trabajo colaborativo digital en el seno de la empresa media, como mejor solución para afrontar dicho reto.
- Consolidación generalizada del compromiso de las empresas del sector con desechos y residuos que genera la actividad natural del taller de reparación.



FACTORES JURÍDICOS - LEGALES

- Impacto de Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.
- Impacto del Real Decreto 427/2021, de 15 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 665/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo.
- Impacto del Reglamento Delegado (UE) 2021/1244 de la Comisión, de 20 de mayo de 2021 en lo que respecta al acceso normalizado a la información del sistema de diagnóstico a bordo y a la información sobre la reparación y el mantenimiento del vehículo, así como a los requisitos y procedimientos de acceso a la información sobre seguridad del vehículo.

- ¿Qué conclusiones podemos sacar a priori? – preguntó Victoria –
- Pues yo, en mi modesto entender, lo que veo es que tenemos dos fuertes amenazas que difícilmente podemos controlar nosotros desde nuestro pequeño negocio. La primera de ellas es que vamos a tener que apretarnos el cinturón todo lo posible. Sea la causa que sea, la inflación es una realidad que nos va a afectar. O menos clientes o más costes de operación; por ambos lados tendremos problemas.

Y, luego, que os voy a decir, no sé si estamos preparados para aguantar contra las grandes cadenas de servicios rápidos de reparación de vehículos y la continua presión de la aseguradora SurSecure de la que, os recuerdo, dependemos en un alto porcentaje.

- En efecto Juan. Pero si nos olvidamos un poco de la competencia y pensamos en la revolución que se está produciendo en el sector del automóvil, del que inevitablemente dependéis, además, aparecen nuevas inversiones que deberéis afrontar en breve para seguir siendo competitivos. – matizó Victoria –
- Ya, pero no todo es negativo. En todo ese contexto, por ahora no nos va mal. Nos hemos recuperado del desastre que hemos vivido, porque trabajamos con calidad y, sobre todo, vendemos, seguimos vendiendo servicios.
- Lo veo como tú Julio. Hay dificultades, pero ahí estáis. En realidad, lo que hay que hacer es prepararse mejor para pasar estos baches y los que vengan. Ser más ágiles, más ligeros en costes.



IV.3 PRIMEROS PASOS. CONOCER NUESTRA REALIDAD PARA SABER CÓMO AVANZAR

- En cualquier caso, sigamos analizando la situación. Y para ello me gustaría que nos detuviésemos, ahora sí, en **vuestros competidores**. Los que conocéis más y en los que pudieran serlo en cualquier momento.

Mi equipo y yo hemos preparado un breve estudio, pero creo que suficientemente clarificador.

SPACE, S.A (1905)  **> 100 M€**

- Cobertura nacional y líder por antonomasia en asistencia en carretera.
- Multiservicios centrados en el automovilista (asociados). Desde asistencia básica en carretera, hasta seguros del automóvil, pasando por servicios de gestoría y asesoramiento legal.
- Poca tasa de afiliación en el entorno rural en el que opera RemolCar.
- Dispone de portal web de servicios y App para la prestación de servicios de asistencia en carretera. Requiere registro previo.
- Cuenta con varios centros de atención telefónica al cliente.
- Producto estrella (2022): "Space over integral" – 20 €/mes: asistencia en carretera + garantía mecánica + asistencia en viaje.
- N° medio de servicios/mes: > 100.000 (asistencia mecánica rápidas + asistencia grúa).

CARLI, SA (1975)  **>120 M€**

- Cadena de centros de venta de repuestos y reparación rápida del automóvil (multimarca).
- Más de 100 centros distribuidos por toda la geografía nacional.
- Cuenta con un centro en la zona de influencia de RemolCar.
- Producto estrella (2022): Revisión platino (66 €): 40 puntos de revisión, cambio de aceite y filtros. En reparaciones prácticamente se limita a la sustitución de neumáticos.
- Página web con servicios compra on-line: formulación de pedidos, carrito de la compra, pago on-line (tarjetas, paypal, ...) y petición de cita on-line. Requiere registro previo.
- Cuenta con perfiles en RRSS.
- N° medio de reparaciones/mes/centro: 200.
- Facturación media por centro: 1 M€.

TALLERES CARBURA, S.L (2003)  **100 K€**

- Taller integral de reparación del automóvil (multimarca).
- Ubicado a menos de 1 Km de RemolCar.
- 3 empleados.
- Página web desactualizada y sin cita on-line. No dispone de medios de pago electrónicos. Factura manual.
- N° medio de reparaciones/mes: 50 (estimado)
- No dispone de servicio de grúa.

CARWORKY, SL (2015)  **240 K€**

- Taller integral de reparación del automóvil (solo vehículos alta gama).
- Ubicado a menos de 1 Km de RemolCar.
- 5 empleados.
- Página web. Contenidos y tutoriales sobre mantenimiento del vehículo. Cita on-line. Pago en tienda con tarjeta.
- N° medio de reparaciones/mes: 110
- Venta de accesorios básicos
- Taller asociado a SPACE, SA (desde 2020).

- Bueno, me llaman la atención algunas cifras. Me parece que estamos más cerca de los de Carbura en lo que respecta a facturación por empleado. Y como éstos estamos más de un taller por aquí. Y, claro, me sorprende el dato que nos traes sobre esta gente de CarWorky. Sabía que su taller está reluciente y que te ofrecen un café al llegar, pero no que estuvieran en casi 50.000€ por empleado/año.
- Si, Rafa. Ese dato es llamativo y podemos pensar, aunque no lo sabemos a ciencia cierta, que la rentabilidad media que estén generando este tipo talleres se comporta de la misma forma. Facturan más por empleado porque son más eficientes en su trabajo. Están por encima de la media del sector que se sitúa ahora mismo en 43.000 €/año/empleado.
- Y, Victoria, por lo que vemos, también están reparando más vehículos que nosotros. CarWorky se sitúa en 110 con solo cinco operarios y nosotros no llegamos a 200 con 12, bueno en realidad con 11 si no contamos a Rafa. – señalaba Juan.
- ¡Bueno, bueno, bueno! exclamó Julio -. Pues muy bien, los grandes no nos están afectando tanto porque no entran de una forma tan directa en nuestra zona, pero si hubiera más talleres como CarWorky, que no olvidemos lo han creado gente de aquí, ya podríamos despedirnos de competir.
- ¡Manos a la obra, hermanos! ¿cuánto nos puede ayudar en todo esto la transformación digital, Victoria?
- Pues bastante, aunque no será lo único, claro. Pero, antes concluyamos el análisis ¿qué os parece si dedicamos el resto de la mañana a ello? No os costará mucho esfuerzo y ya veréis como el resultado será de mucha utilidad.

Una forma simple y rápida de sintetizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa es sin duda alguna abordar de forma responsable y crítica una matriz DAFO en la que poner sobre la mesa las Debilidades con las que cuenta la empresa, las Amenazas que nos asolan, las Fortalezas que nos diferencian, así como las Oportunidades que nos ofrece el contexto en el que nos desenvolvemos.

De esta forma, Juan, Julio y Rafa, con la ayuda de Victoria, llevaron a cabo una rápida aproximación a la **matriz DAFO** de una forma participativa y consensuada por todos.



DEBILIDADES

- D1 – Nuestros procesos de trabajo. Tanto en el taller, el servicio de grúa y el resto de las tareas (facturación, personal, stocks, etc) siguen siendo como hace años. Todo manual salvo los diagnósticos mecánicos.
- D2 – Nuestra presencia en internet se ha quedado obsoleta. En contenidos y servicios.
- D3 – No disponemos de ninguna tecnología, más allá del teléfono, que nos permita dar un mejor servicio, sobre todo en lo relacionado con la asistencia en carretera o la relación con nuestros clientes.
- D4 – Carecemos de conocimientos, con carácter general, para abordar la digitalización en solitario.
- D5 – No estamos preparados para la progresiva renovación que sufrirá el parque automovilístico. Ni siquiera sabemos cómo funciona un coche híbrido y mucho menos uno cien por cien eléctrico.



AMENAZAS

- A1 – Los modelos de negocio más locales ya imitan y siguen los pasos de las grandes cadenas de talleres de servicios de reparación rápida y que, por cierto, que tampoco frenan su expansión territorial.
- A2 - La era digital avanza de forma contundente y está transformando la actividad empresarial en su conjunto.
- A3 – La evolución del automóvil es imparable tanto en su digitalización como en lo que respecta a la eficiencia energética (vehículos híbridos y eléctricos).
- A4 - Los hábitos de consumo de la sociedad, igualmente, se han globalizado y digitalizado.
- A5 - La pandemia del Covid 19 ha acelerado el proceso de digitalización de las empresas.



FORTALEZAS

- F1 - Conocemos bien nuestro negocio, nuestra actividad.
- F2 – En nuestra zona somos el único servicio fiable de asistencia en carretera. Por eso seguimos contando con la confianza de una de las mayores aseguradoras de vehículos que operan en el sur de España.
- F3 – Contamos con la experiencia de convivir con los servicios digitales de asistencia en carretera que ofrece la aseguradora SurSecure.
- F4 – Nuestra base de clientes es muy estable y en crecimiento.



OPORTUNIDADES

- O1 - Ayudas públicas para la digitalización de las empresas. Tanto de la Junta de Andalucía, como del Gobierno de España y otros agentes como es el caso de las Cámaras de Comercio.
- O2 - Existe una amplia propuesta de soluciones digitales que podríamos explotar con relativa facilidad.

– En realidad, Victoria, en este diagnóstico no hay nada que no supiéramos ya. Pero ¿sabes? Hay una diferencia que valoro y seguro que mis hermanos también. Y no es otra que el hecho de que ahora lo hemos podido discutir y plasmar sobre el papel. Y, además, contrastarlo con la información que nos has compartido.

– Ahora, Rafa, llega la hora de la verdad. No nos quedemos ahí y conozcamos qué podemos hacer desde la óptica de la digitalización para ser más eficientes, innovando sobre nuestros procesos para reducir costes de todo tipo.

IV.4 Explorar oportunidades para identificar caminos que nos lleven a nuestro objetivo



Si no transformamos rápidamente el análisis en acción, de nada habrá servido todo el esfuerzo empleado para ello y caeremos en la más absoluta parálisis y, por tanto, nos alejaremos de la identificación de soluciones que acerquen a la empresa a sus objetivos.

Nuestros tres protagonistas se disponían a mantener una nueva sesión de trabajo con Victoria Serrano. Un servicio de consultoría que les había permitido avanzar en lo que a método se refiere, pero, sobre todo, activar un proceso que les iba conduciendo hacia la búsqueda de soluciones efectivas para abordar la falta de eficiencia que arrastraban desde hace años.

10 de marzo

- Si os parece, nos ponemos manos a la obra y comenzamos a analizar ante que opciones nos encontramos.

Os propongo responder al DAFO con una nueva aproximación que denominamos **matriz CAME**. Vayamos pasando a la acción identificando como Corregir debilidades, como Afrontar amenazas, como Mantener fortalezas y, finalmente, como Aprovechar oportunidades.

Sin ser un plan de acción, que no lo es, permitirá identificar líneas de trabajo para solucionar nuestros problemas. Para mí, es prácticamente el enfoque inicial de toda una estrategia; en este caso, para la transformación digital de RemolCar.



Matriz CAME

CORREGIR DEBILIDADES

- CD1 – Analicemos el conjunto de los procesos de la empresa detectando oportunidades en los que la digitalización tenga mucho que aportar y prioricemos aquellas soluciones basadas en tecnologías maduras que hace tiempo ya tendríamos que haber adoptado.
- CD2 – Consideremos activar nuestra presencia con una página web adecuada y también en RR.SS, pero también veamos cómo somos capaces de incorporar un servicio de citas online para el taller.
- CD3 – Apostemos por geoposicionar nuestras grúas y poner en marcha un sistema propio que facilite el seguimiento de la asistencia en carretera por parte de nuestros clientes.
- CD4 – Abordemos un diagnóstico sobre competencias digitales que derive en la adopción de itinerarios formativos para cada uno de nosotros.
- CD5 – Pongamos más atención a la formación continua que sobre electrificación del vehículo nos ofrece la asociación regional a la que pertenecemos. Y hagamos un plan de inversiones sobre nueva tecnología a medio plazo en ese sentido.

MANTENER FORTALEZAS

- MF1 – Perderemos esta fortaleza, nuestro conocimiento de la actividad, si no nos ponemos las pilas y somos eficientes. Si no generamos beneficio, no podremos invertir con solvencia.
- MF2 – Seamos conscientes de que sin prestar el mismo servicio de grúa que el resto de las aseguradoras perderemos esta ventaja competitiva que de forma natural tenemos en la zona.
- MF3 – Relacionado con la anterior, facilitará el proceso de innovación del servicio para el resto de los clientes.
- MF4 – No les defraudemos y no les hagamos sentir que son clientes de un taller obsoleto, pues la ineficiencia, al final, también se la trasladamos a ellos.

AFRONTAR AMENAZAS

- AA1 – Seamos una de estas empresas. Conocemos mejor que nadie nuestro negocio y podemos avanzar sobre ese nuevo modelo que han impuesto las grandes cadenas de talleres.
- AA2 – Somos parte de un modelo económico que se ha transformado. Ahora la cadena de valor es diferente. Sigamos siendo un eslabón de ésta revisando aquellas actividades que lo requieran.
- AA3 – La electrificación es imparable y ya hemos reconocido nuestra debilidad. Empecemos a prepararnos para ello y seamos parte del cambio. Si empezamos instalando, simplemente, un punto de recarga, atraeremos a nuevos clientes, aunque sea para ese servicio concreto.
- AA4 – En realidad no podemos cambiar estos nuevos hábitos de consumo que han venido para quedarse. Están directamente relacionados con la debilidad que supone no estar presentes en internet de una forma adecuada. Trabajemos la revisión de nuestro modelo de negocio.
- AA5 – El empuje a la digitalización por la pandemia podríamos considerarlo a la vez como una oportunidad. Hemos estado al margen y parece claro que nuestra competencia nos ha tomado la delantera, pero ya hemos reaccionado.

EXPLOTAR OPORTUNIDADES

- EO1 - El trabajo que estamos haciendo con Victoria ya ratifica que lo estamos haciendo. Concluyamos un plan claro y estaremos preparados para sumar nuevas ayudas públicas con más foco y acierto.
- EO2 - Efectivamente, está más cerca de lo que suponíamos. Nuestro plan debe concretar cuáles son las soluciones digitales más oportunas, en qué momento aplican y el esfuerzo necesario para su adopción.
- EO3 – Como las que podemos adoptar en materia de digitalización, estemos vigilantes ante el PERTE del vehículo eléctrico y veamos cómo podemos aprovechar las ayudas, tanto para formarnos, como para incorporar nuevas herramientas en el taller.

25 de abril

Con el objeto de concretar los distintos aspectos que centrarían la **estrategia digital** que abordaría en los próximos meses RemolCar, Victoria Serrano había previsto una sesión en la que repasar todo lo avanzado y los distintos ejes y áreas de actuación que considera el Modelo de Madurez Digital. Toda una guía para orientar la elección de los pasos adecuados que llevarían a la empresa a conseguir sus metas.

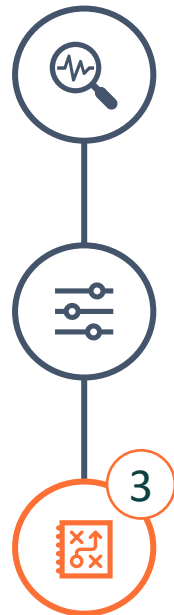
Así, recordaron el propósito de cada uno de ellos

- Estrategia y Cultura Digital**
La transformación digital debe ser parte de los objetivos de la empresa y de su planificación estratégica, así como de su cultura y valores organizativos.
- Experiencia del Cliente**
Determina el nivel en el que la empresa utiliza los medios digitales en la relación con sus clientes.
- Organización, Comunicación y Talento**
El equipo humano de la empresa debe estar capacitado para la digitalización y tener flexibilidad para adaptarse a esos cambios y sacarles partido.
- Productos y Servicios**
Engloba la transformación de los productos y servicios para ser digitalizados, y cómo la empresa utiliza los distintos medios y canales digitales para comercializarlos.
- Infraestructura y Tecnología**
Es clave contar con las tecnologías e infraestructuras necesarias para afrontar el reto de la transformación digital de la organización.
- Procesos**
Los procesos internos de la cadena de valor de la empresa son susceptibles de ser mejorados aplicando herramientas de digitalización.

- ¿Pudisteis trabajar juntos todo lo analizado hasta ahora? – pregunto Victoria al comienzo de la sesión –
- Sí, Victoria. – contestó Juan – Te resumo nuestras conclusiones y, si te parece, nos ayudas con la elección del camino que debemos seguir a partir de ahora. Para ello, comparto contigo nuestros apuntes. Hemos estructurado un breve diagnóstico final considerando en torno a cada eje lo que vale en este momento, lo que sobra e igualmente lo que falta.

| EJE | Lo que vale | Lo que sobra | Lo que falta |
|---|---|--|---|
| Estrategia y Cultura Digital | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haber entendido que es clave para impulsar un nuevo rumbo en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensar como hace 10-20 años. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar nuestra actividad y los resultados en torno a ella de una forma constante. ▪ Saber cómo adoptar soluciones digitales manteniendo nuestras fortalezas y eliminando costes innecesarios de todo tipo. |
| Experiencia del Cliente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuestro conocimiento del cliente tradicional. ▪ Contamos con una buena reputación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensar como hace 10-20 años | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Montar un sistema de cita previa online. ▪ Facilitar el pago mediante medios electrónicos en el taller. ▪ Disponer de servicio on-line de asistencia en carretera. |
| Organización, Comunicación y Talento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La buena relación y confianza que impera en el taller. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El papel que lo inunda todo. ▪ Pensar que lo sabemos todo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alguien que nos ayude con la digitalización. ▪ Dotarnos de más equipamiento TIC. ▪ Competencias digitales. |
| Productos y Servicios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocemos nuestro oficio como nadie. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creemos que nada sobra, más allá de ineficiencias, y que todo es mejorable. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovar en la forma en la que realizamos nuestros servicios. Incluida la forma en la que los ofrecemos a nuestros clientes. |
| Infraestructura y Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuestro espacio físico. Sigue siendo un buen taller. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creemos que nada. Todas nuestras máquinas siguen siendo necesarias. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluciones tecnológicas que sean sostenibles y seguras. |
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento general de la empresa y su cadena de valor. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión manual de buena parte de los procesos: Almacén, citas del taller, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La automatización de todos los procesos que seamos capaces de absorber y mantener en el tiempo. |

IV.5 Pasar a la acción mediante una estrategia clara que consolide la digitalización.



Tres objetivos directamente relacionados con el reto de "reducir costes"

Sin acción no hay digitalización. Y, ésta nace de la correcta definición de un plan de acción que, sobre una formulación estratégica adecuada a los desafíos y objetivos de la empresa, se configure como una auténtica hoja de ruta para llevar a cabo la transición digital que se requiere.

5 de mayo

- He podido analizar el análisis final que habéis llevado a cabo en torno al Modelo de Madurez Digital y las vías de avance que éste sugiere. Con ello, habéis sentado las bases para contar una auténtica **Estrategia Digital** en torno al reto que os propusisteis para ser más eficientes y con ello reducir costes igualmente.
- En primer lugar, me gustaría destacar que no estamos ante un cambio radical de vuestro Modelo de Negocio. En realidad, tanto la propuesta de valor, como los segmentos de clientes a los que os dirigís y el canal que usáis para ello, sigue siendo válido. Sin embargo, sí que estamos ante la oportunidad de mejorar algunas cosas. Casi todas ellas, relacionadas con las actividades y los recursos que ahora empleáis. Ahí es donde vais a incidir, fundamentalmente.
- En definitiva, **vuestro diagnóstico os sitúa ante los siguientes objetivos digitales**. Cada uno de ellos requerirá de la puesta en escena de diversos tipos de actuaciones para su consecución. Os comento...



ASUMIR EL LIDERAZGO

Sea cual fuese el reto por el que iniciáis este proceso, en vuestro caso la reducción de costes, creedme que no es posible abordarlo sin actuar sobre las necesidades organizativas que os permitirán llevarlo a cabo. Eso implica liderazgo y en vuestro caso, a buen seguro, colaboración externa.



CAPACITAR AL PERSONAL

Como en el caso anterior, debéis formaros y formar a vuestra plantilla. Sin competencias digitales básicas, el equipo que conforma RemolCar no podrá acompañar todo el proceso y al final se resentirá el funcionamiento de la empresa y lo que es peor el servicio que prestáis a vuestros clientes.

Dos objetivos que facilitarán el hecho de "trabajar mejor".



ANALIZAR Y GESTIONAR MIS DATOS

Os permitirá progresivamente gestionar la información (datos) que genera la empresa, lo que incluye igualmente la que generan vuestros clientes en su interacción con vosotros. Y así, estaréis en disposición de tomar mejores decisiones de todo tipo que, sin duda, os harán ser más eficientes. Es un camino largo..., pero que debéis iniciar cuanto antes.



OPTIMIZAR MIS PROCESOS

Mi recomendación es que abordéis de forma contundente la incorporación soluciones digitales para incidir sobre actividades clave de vuestra empresa. Esto representa mejorar la forma en la que abordáis algunos procesos internos, pero también otros en los que intervienen directamente vuestros clientes. Pensad que a corto plazo esta será la mejor forma de reducir costes de todo tipo.



MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES

Os lo propongo porque hay algunas cosas que podéis hacer para que vuestros clientes aumenten su satisfacción en su relación con el taller y además contribuirá igualmente a automatizar y por tanto eficientar, por ejemplo, un proceso tan importante como el cobro a los propios clientes.

- ¿Y todos ellos influyen directamente sobre nuestro gran reto de ser más eficientes y con ello reducir costes? – preguntó Rafa -
- Gracias Rafa por tu pregunta. En realidad, sí, pero abordar un plan que desarrolle vuestra estrategia requiere orden y priorización. De todos éstos, es claro que debéis intervenir directamente sobre la optimización de los procesos de la empresa, pero eso no quita que sin los demás objetivos nunca alcanzaréis vuestro reto.

Los tres hermanos permanecían atentos a las explicaciones de Victoria. Todo cobraba sentido y formalizaba las aproximaciones realizadas por la empresa en su interpretación de los espacios de mejora que propone el Modelo de Madurez Digital.

IV.5 PASAR A LA ACCIÓN MEDIANTE UNA ESTRATEGIA CLARA QUE CONSOLIDE LA DIGITALIZACIÓN

- Entonces, Victoria, ¿podemos comenzar ya?
- Efectivamente, Juan. Como sabéis el motivo de la sesión de hoy es que podamos concluir un **Plan de Acción** que incluya las actuaciones que dan respuesta a todos los objetivos que vimos con anterioridad.

Si os parece, os lo muestro rápidamente, de forma esquemática, y hablamos sobre algunos aspectos importantes que a buen seguro os van a interesar.

- Como veis – explicaba Victoria – se trata de ocho actuaciones, todas ellas justificadas en vuestro Plan por el objetivo al que responden. Sobre todo, he incluido actuaciones que respondan al principal reto al que os enfrentáis, pero sin olvidar que hay otros “costes” ocultos que hay que resolver. Es el caso de aquellas que se requieren al comienzo de un plan de estas características y otras relacionadas con la experiencia de vuestros clientes.



Un correcto Plan de Acción requiere la elección adecuada de actuaciones que den respuesta a los objetivos que pretende la empresa, pero también su priorización, así como la identificación de las personas responsables de su puesta en marcha dentro de la empresa.

| | | PERIODO | OBJETIVO | RETO PRINCIPAL | RESPONSABLE |
|---|---|------------------------|--|----------------|-------------|
| 1 | Adaptación Organizativa a la Empresa Digital | mayo - julio | Asumir el liderazgo | Trabajar mejor | Juan Baeza |
| 2 | Nivel Competencial del personal en Transformación Digital | junio - octubre | Capacitar al personal | | Rafa Baeza |
| 3 | Herramientas digitales para pagos físicos | junio - julio | Mejorar la experiencia de mis clientes | Vender más | Juan Baeza |
| 4 | Herramientas para la gestión de citas y reservas | | Optimizar mis procesos | Julio Baeza | |
| 5 | Herramientas para la gestión de rutas | | | Juan Baeza | |
| 6 | Herramientas para la gestión de stocks | septiembre - noviembre | Analizar y gestionar mis datos | Reducir costes | Juan Baeza |
| 7 | Herramientas de gestión y eficiencia energética | noviembre - diciembre | | Rafa Baeza | |
| 8 | Herramientas para la facturación y gestión contable | | | | |

Victoria Serrano y los tres hermanos Baeza continuaban con la sesión dedicada a revisar el Plan de Acción que ella les había propuesto en base a la diagnosis realizada por todos ellos.

- Como extensión al plan de acción que os propongo y de forma que podamos entender cada actuación, os he sintetizado en las siguientes fichas algunos aspectos clave de su puesta en marcha. Veámoslo.

1 Adaptación Organizativa a la Empresa Digital

2 Nivel Competencial del personal en Transformación Digital

¿Por qué os la propongo?

- ¿Recordáis? Sobra seguir pensando como hace diez o veinte años atrás...
- Es necesario que el conjunto de la plantilla de RemolCar participe en la digitalización de la empresa. Necesitamos su compromiso y motivarles para seguir favoreciendo la digitalización en RemolCar, pues esto es solo el principio.
- Favorecerá la productividad de cada empleado y con ello la de RemolCar porque induciremos la adquisición de capacidades y competencias necesarias para cada función y responsabilidad.
- Nos ayudará a identificar carencias que quizás sea necesario cubrir con la ayuda externa de algún proveedor de servicios tecnológicos..

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Hemos de identificar quien liderará todo el proceso, independientemente de que haya distintos responsables de llevar a cabo las distintas actuaciones.
- Necesitamos evaluar las competencias digitales de todos los empleados de RemolCar.
- Identificaremos y llevaremos a cabo acciones formativas globales y específicas (ligadas a cada actuación) para cada uno de los miembros de RemolCar.
- Facilitaremos que cada puesto de trabajo se adapte a las nuevas necesidades que la digitalización nos requerirá.

- Pero ¿has tenido en cuenta que nuestro equipo está formado cien por cien por mecánicos y conductores de grúa? – preguntó Rafa –

- Totalmente, Rafa. Estas personas serán los usuarios de algunas de las soluciones que se requieren y deben ser plenamente competentes en su uso.
- En lo que a liderar todo este tema se refiere, por mi parte, propongo que sea Rafa quien se haga cargo. Está más acostumbrado que tú y yo a trabajar con herramientas digitales, Julio.
- Por mi parte ¡perfecto! – exclamó Rafa.

3 Herramientas digitales para pagos físicos

¿Por qué os la propongo?

- No podéis seguir ofreciendo como medio de pago únicamente el metálico. Os genera más trabajo y recordad que estamos aquí para intentar reducir costes...
- Tenéis que custodiar a veces grandes cantidades de dinero, por lo que es un problema igualmente de seguridad.
- Y, finalmente ¿quién no os pide ya pagar mediante tarjeta u otros medios electrónicos?

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Debéis considerar si poner en marcha datáfono e incluso desde el primer momento ofrecer una herramienta como Bizum.
- En ambos casos, es necesario que habléis con las entidades financieras con las que trabajáis y ver que opciones os ofrecen.
- En el caso del datafono y considerando que vuestro taller es grande, tened en cuenta igualmente que haya conectividad desde cualquier punto del mismo.

- Yo en este punto, lo veo claro. Hay veces en las que dedicamos más tiempo a cobrar que a cambiar el aceite de un coche. – explicaba Juan.
- ¿Y en los servicios qué hacemos con la grúa?
- Julio, más justificado aún. Cada vehículo deberá ir equipado con un terminal como cualquier taxi hoy en día. También las grúas de buena parte de vuestra competencia, los repartidores de pizza... es incuestionable en este momento tanto para mejorar la experiencia del cliente, como para eficientar el cobro de los servicios.

4

Herramientas para la gestión de citas y reservas

¿Por qué os la propongo?

- Evitaréis el excesivo tiempo que vuestros mecánicos dedican a reservar citas de vuestros clientes.
- Optimizaréis al máximo la disponibilidad de recursos de RemolCar.
- Sabréis con antelación la previsión de ingresos que se espera cada jornada, pues en la propia solicitud podréis preconfigurar el servicio que requiere el cliente.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Será necesario planificar previamente la capacidad de servicio que realmente se pone a disposición del sistema.
- Sugiero que aprovechéis el momento para mejorar algunos aspectos de vuestra página web de forma que ésta acompañe la entrada de este nuevo servicio. Por ejemplo, una sección dedicada a explicar cómo usar la cita previa y las preguntas y respuestas más habituales en relación a ello.

- Tienes toda la razón, Victoria. Hay veces que mis mecánicos están constantemente atendiendo el teléfono. Un tiempo que no dedican a reparar vehículos, por cierto. – expresaba con determinación Juan.
- ¿Y crees que debemos mantener el teléfono, Victoria?
- Al comienzo sí, Julio. Pero debe recordarse constantemente al cliente que la próxima vez lo podrá hacer él directamente desde el móvil o desde su ordenador.
- Con esto de la cita previa online yo veo otra ventaja. ¿no os parece que podríamos extender el servicio de forma que también informemos al cliente de que su vehículo está listo para recoger?
- Bien visto, Rafa. Con eso evitaréis otro cuello de botella que os genera costes. Y no es otro que la cola que se forma algunos días para recoger los vehículos y que en muchos casos os hace incurrir en horas extraordinarias... - confirmaba Victoria -

5

Herramientas para la gestión de rutas

¿Por qué os la propongo?

- Podréis ser más productivos y ahorrar costes de servicio como es el caso del combustible o las horas/hombre que dedicáis a cada servicio de grúa.
- Os permitirá informar en todo momento al cliente sobre el tiempo de llegada de la grúa.
- Podréis saber en todo momento dónde se encuentra cada grúa y con ello optimizar múltiples aspectos de gestión interna.
- Favoreceréis un entorno de trabajo más seguro para los conductores..

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Para poder informar al cliente sobre la ubicación del servicio de grúa será necesario decidir si adoptar un sistema de mensajería como es el caso de Whatsapp o simplemente usar mensajes SMS.
- En el caso de usar móviles, es necesario comprobar su compatibilidad con el sistema que finalmente se implante y, en su caso, actualizar dispositivos y/o software.

- Sobre esto, tengo una duda muy básica – comentaba Julio – Victoria, ¿equiparemos las grúas con tecnología GPS o vamos a emplear los móviles que ya tiene cada conductor?
- Efectivamente tenemos estas dos opciones fundamentalmente. La tendencia en la actualidad es a montar este tipo de soluciones sobre tarjetas SIM. Y en ese sentido nos vale con los móviles, pero es necesario que el conductor autorice el uso del móvil que se le ha facilitado, en realidad para otro uso. Será algo que habrá que estudiar y hay muchísimas opciones en el mercado.
- ¿Y pueden estos sistemas reportar información sobre el propio camión-grúa, Victoria?
- Si te refieres al estado del propio vehículo, te diré que sí. Imagino que lo preguntas porque además supone anticipación en el mantenimiento de vehículos y por tanto otra forma de incidir en el ahorro de gastos innecesarios.
- Eso es. – confirmaba Julio -

6

Herramientas para la gestión de stocks

¿Por qué os la propongo?

- Me consta los retrasos que se producen en la finalización de reparaciones debidos a la falta de existencias de recambios, muchas veces básicos y previsibles.
- Podréis optimizar los pedidos que realizáis y con ello mejorar sus precios de compra.
- Localizaréis de una forma más efectiva los recambios en vuestro almacén.
- Podréis evitar la sobre existencia que en la actualidad tenéis en el almacén y, en consecuencia, optimizar vuestro flujo de tesorería.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Lógicamente, deberéis actualizar el inventario actual de RemolCar e identificar correctamente los proveedores de la empresa y sus condiciones de servicio.
- De igual modo se requiere identificar las necesidades de stock para cada tipo de producto: stock máximo y stock mínimo (seguridad).
- Y, en consecuencia, fijar los puntos de orden de pedido para cada producto en base a las necesidades del almacén de RemolCar y los compromisos de los distintos proveedores.
- Además, es importante seleccionar una herramienta que pueda integrarse con el resto de los sistemas relacionados con la gestión de RemolCar.

- Victoria, es una asignatura pendiente desde hace años. Nos hace perder mucho tiempo y dinero con seguridad. Hay días que la mitad de los coches que están en el garaje están pendientes de que llegue una pieza para continuar con su reparación.
- Juan, piensa que, si además conseguimos su integración, no ya con la facturación, sino con la gestión de citas online, desde el momento que estemos identificando el tipo de servicio que requiere el cliente, estaremos conociendo las piezas o recambios que va a necesitar el taller.
- Y lo que es más importante Juan – intervenía Julio - dejarás de dedicar la mitad de tu tiempo a gestionar el almacén y podrás dedicarte a otras tareas más importantes, incluida la propia reparación de vehículos..

7

Herramientas de gestión y eficiencia energética

¿Por qué os la propongo?

- Las distintas herramientas que tenéis en el taller consumen un alto nivel de energía eléctrica que no se gestiona en la actualidad.
- Si queréis ser, además, una empresa que traslade a su clientela su responsabilidad con el medio ambiente, debéis comenzar por aquí.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Es básico que RemolCar lleve a cabo la elaboración de un inventario de los equipos energéticos con los que cuenta en el taller e igualmente conocer la potencia contratada en la actualidad.
- De igual modo debe asegurarse que dispone de un contador con capacidad de teledatada.

- Realmente, ahora es más insostenible que nunca. Pero, en cualquier caso, nunca lo hemos gestionado, ni hemos procurado ni siquiera que la iluminación del taller sea eficiente incorporando luminarias led, por ejemplo. ¿Qué hemos de tener en cuenta para ello, Victoria?
- Rafa, lo veremos con más detalle, pero has de tener en cuenta que el consumo que pretendemos controlar lo provocan las máquinas que empleáis en el taller y la iluminación del taller. Y en ambos casos, independientemente de la herramienta tecnológica que pongamos en marcha, será necesario revisar el contrato actual y los niveles de consumo de cada elemento.
- Pero no os limitéis a esto únicamente – insistía Victoria - Mediante la digitalización de este ámbito vais a poder incidir sobre la gestión de aspectos como son el coste de producción global del taller o el que incurre un determinado puesto de trabajo. Y en base a ello tomar decisiones operativas que sin la información que vais a tener no podríais llevar a cabo. Es más, podréis hacer simulaciones, comprobaciones entre consumo real y la facturación que recibís y conocer el efecto que provocarían potenciales medidas que adoptéis, tanto a nivel organizativo, como mejorar vuestro equipamiento.

8

Herramientas para la facturación y gestión contable

¿Por qué os la propongo?

- No podéis seguir llevando todo esto de una forma casi manual. No se trata ya de ahorrar tiempo, es que incurris en errores que implican incluso intereses y recargos fiscales derivados de errores básicos.
- Si integráis facturación y contabilidad dispondréis de información de mucho valor para la mejor gestión de la empresa.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Debemos tener en cuenta que podemos migrar toda la información que actualmente tenéis repartida por todas esas hojas de cálculo de las que hemos hablado...
- Intentemos la máxima automatización posible en el proceso de facturación con SurSecure. Por tanto, hay que hablar con ellos y ver qué posibilidades de integración tendremos, ahora que vais a digitalizar todo esto.
- Aprovechad y repasad todas las plantillas que utilizará el nuevo sistema de facturación trasladando una nueva imagen, también en este tipo de documentos

- Bueno, ¿qué os parece? ¿despegamos?
- **¡Despegamos, Victoria!** - contestaron los tres hermanos al unísono.

- Sobre esto..., prefiero no decir nada. Llevo años quejándome de esta situación. No habrá digitalización que valga si no se aborda este asunto.
- Bueno Rafa, no te pongas así... - intervino Juan - Imagino Victoria que esta herramienta permitirá lógicamente la interacción con el cliente en el momento de la facturación del servicio, ¿es así?
- Efectivamente, Juan. Se trata de incorporar una solución integral de todo el proceso. E integrada con el resto de las necesidades que hemos ido identificando. En cuanto a lo que te refieres, deberíamos incorporar la capacidad de que el sistema esté disponible desde varios puestos en el mostrador de atención y, por supuesto, disponer de TPV que facilite la interacción con el cliente.

IV.6 Primeros resultados

Tan importante como impulsar el comienzo de un plan de acción es tener claro que éste requiere el continuo ajuste y revisión.

Para ello, es necesario ser constante en el análisis y observación de los avances y empezar a trabajar con los datos que nos ofrecen las nuevas herramientas digitales.

5 de octubre

Rafa y sus hermanos habían venido trabajando en el desarrollo del Plan de Acción que todos habían consensuado meses atrás. Victoria, que les acompañaba en el proceso guiándoles y asesorándole tanto en aspectos técnicos como estratégicos, se disponía a mantener una nueva reunión con quien ya se había convertido en el responsable global de la transformación digital que estaban emprendiendo.

- Y bien, Rafa, ¿qué sensaciones tienes? Antes de que retomemos la puesta en marcha de la gestión de stocks, ¿por qué no me haces balance de los avances y dificultades con las que te has encontrado estas últimas semanas?
- La verdad es que nos ha sorprendido la facilidad con la que se va desarrollando todo. Creo que hemos podido comprobar ya el valor que nos están aportando las primeras herramientas y la sensación de control que tienen mis hermanos sobre los distintos ámbitos relacionados, créeme, les anima a continuar. Ya sabes que era una de mis mayores preocupaciones – expresaba Rafa.
- ¡Muy bien! Verás pronto como lo nota, si es que no lo está haciendo ya, la cuenta de resultados de RemolCar - matizaba Victoria.
- ¿Avanzamos entonces sobre avances concretos del plan de acción?
- En lo que respecta al **cambio cultural** te destaco lo siguiente:
 - Este mes ya finalizaremos los itinerarios formativos que resultaron del diagnóstico sobre competencias digitales en el que participó toda la plantilla. El resultado ha sido positivo y creo que empezamos a comprobar todos somos más “digitales” de lo que pensábamos.
 - También quiero destacar que nuestro entorno, desde SurSecure, hasta el último cliente han percibido que hemos apostado de forma estratégica por la digitalización.
- Estos aspectos son esenciales. Sigue moldeando las previsiones económicas para el próximo año del Plan de Acción. Ayudará a fortalecer el cambio cultural del que hemos hablado.
- Además, Rafa, refuerza la relación con tu proveedor de servicios en la nube. Aumentará la disponibilidad y brindará una seguridad que vosotros no podéis asumir en este momento.

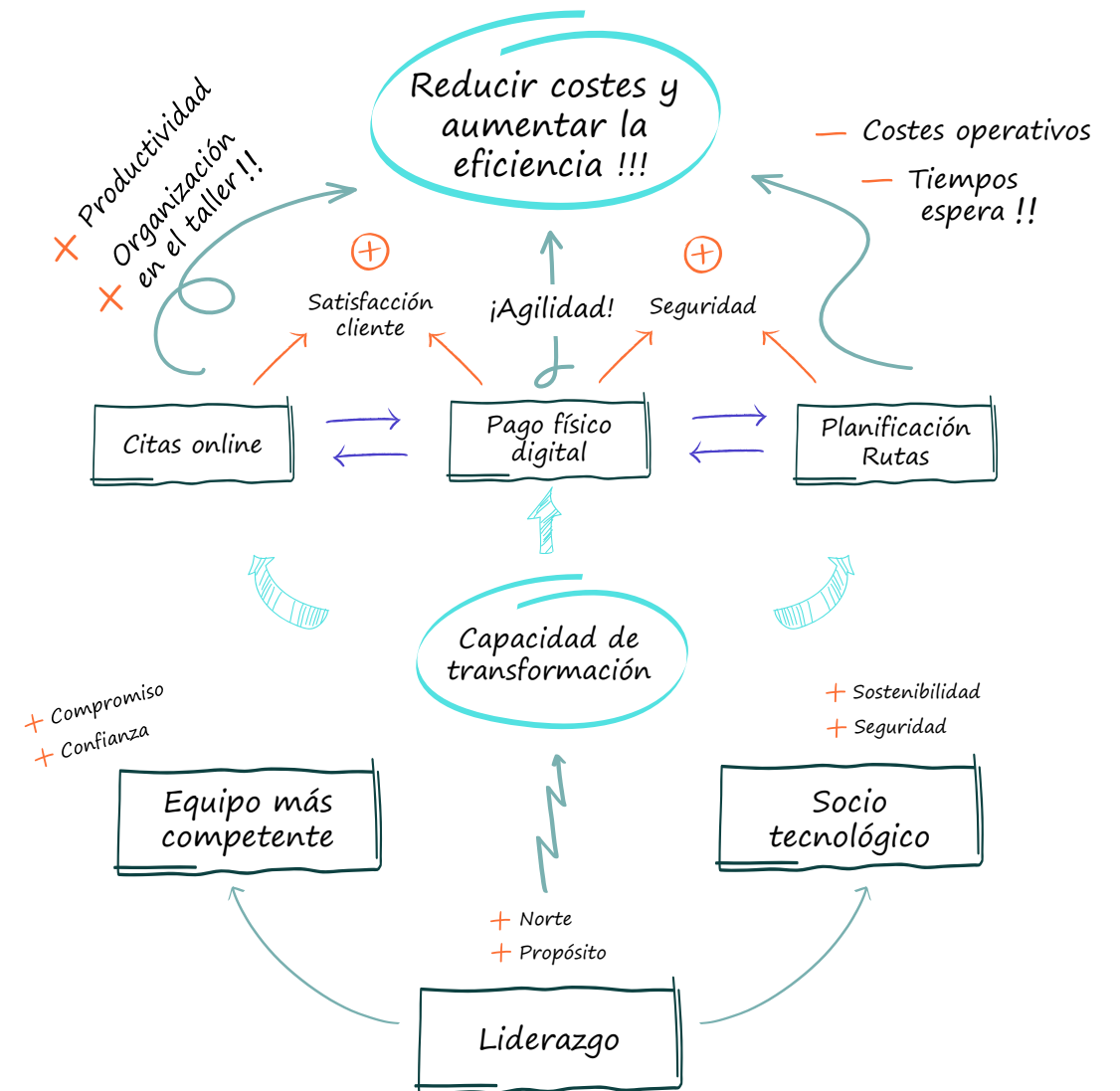


Al igual que es recomendable dejarse asesorar al comienzo de un proceso de cambio, como es el que provoca la digitalización, de igual modo es oportuno activar un servicio de acompañamiento en la implantación de las soluciones. Una recomendación que se hace más necesaria en aquellas empresas que por su idiosincrasia o tamaño no pueden dedicar recursos dedicados a esta misión.



- Por otra parte, la **gestión de citas online** para el taller está funcionando a la perfección – continuaba exponiendo Rafa.
- Tras unos meses de funcionamiento, la clientela ha visto de forma natural las ventajas de usarla pues, en realidad, es ella quien primero percibe el ahorro de tiempo que supone.
- Por nuestra parte, en este momento el 70% de las citas se efectúan de forma online con lo que en estos casos hemos recuperado una media de 5 minutos/cliente en tareas de atención y gestión.
- Por otro lado, nos queda pendiente mejorar en lo que respecta a la tasa de abandono que se producía antes y se sigue produciendo en la actualidad. Para ello, vamos a activar el envío de mensajes a modo de recordatorio. Lo hará el sistema de forma desatendida.
- Rafa, no olvidéis que con ello estáis favoreciendo, además, una base de clientes que no tiene precio...Sobre ello, más adelante podéis definir toda una estrategia de marketing para asegurar recurrencia en el negocio.
- Totalmente de acuerdo, aunque ahora estamos obsesionados con reducir costes, la digitalización que hemos iniciado continuará sobre nuevos desafíos en los próximos meses.
- Cuéntame ahora Rafa, ¿cómo va la **gestión de rutas** en el servicio de grúa?
- Victoria, para empezar, se terminó el lío constante que siempre tenía Julio con los conductores. Que si me toca a mí, que si voy yo porque creo que estoy más cerca, etc. Hemos conseguido que este problema desaparezca.
- Además, el ahorro de gasoil que se está produciendo es quizás lo más sustancial en lo que a reducción de costes de operación se refiere. En este momento, ya estimamos una reducción del 15%/camión-grúa/semana.
- ¿Y los clientes? ¿qué habéis avanzado en ese sentido? – preguntaba Victoria.
- Pues, en este aspecto ya estamos al nivel de satisfacción que ya tenían los clientes que nos derivaba la aseguradora SurSecure. Estamos cumpliendo con los tiempos estimados de llegada a destino en el 90% de los casos.
- Y, sobre todo esto, nos gustaría retomar tu consejo sobre la oportunidad de crear una App que permita a los usuarios tener información en tiempo real sobre la situación geográfica de la grúa que les atenderá. ¿Recuerdas? No lo vimos necesario ya que nuestros clientes, los que no vienen derivados de la aseguradora SurSecure, son ocasionales.
- Muy bien, si os parece lo vemos en la próxima reunión que tenemos prevista a final de mes y lo analizamos una vez más viendo el coste/beneficio que implica esa decisión.

- En cualquier caso, Rafa. Déjame que resuma en la pizarra lo que estáis consiguiendo.



- Efectivamente, Victoria. Todos esos son los impactos que estamos logrando hasta la fecha y que seguiremos potenciando con el resto de las actuaciones. Verlo así, nos ayuda a no olvidar las magnitudes que debemos analizar, ahora que ya contamos con más datos – remarcaba Rafa.
- Si te parece Victoria, aviso a Juan y Julio y continuamos con el Plan.

Andalucía
se mueve con Europa



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional



Junta de Andalucía