



INFORME | PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

Vender más a través de la digitalización.



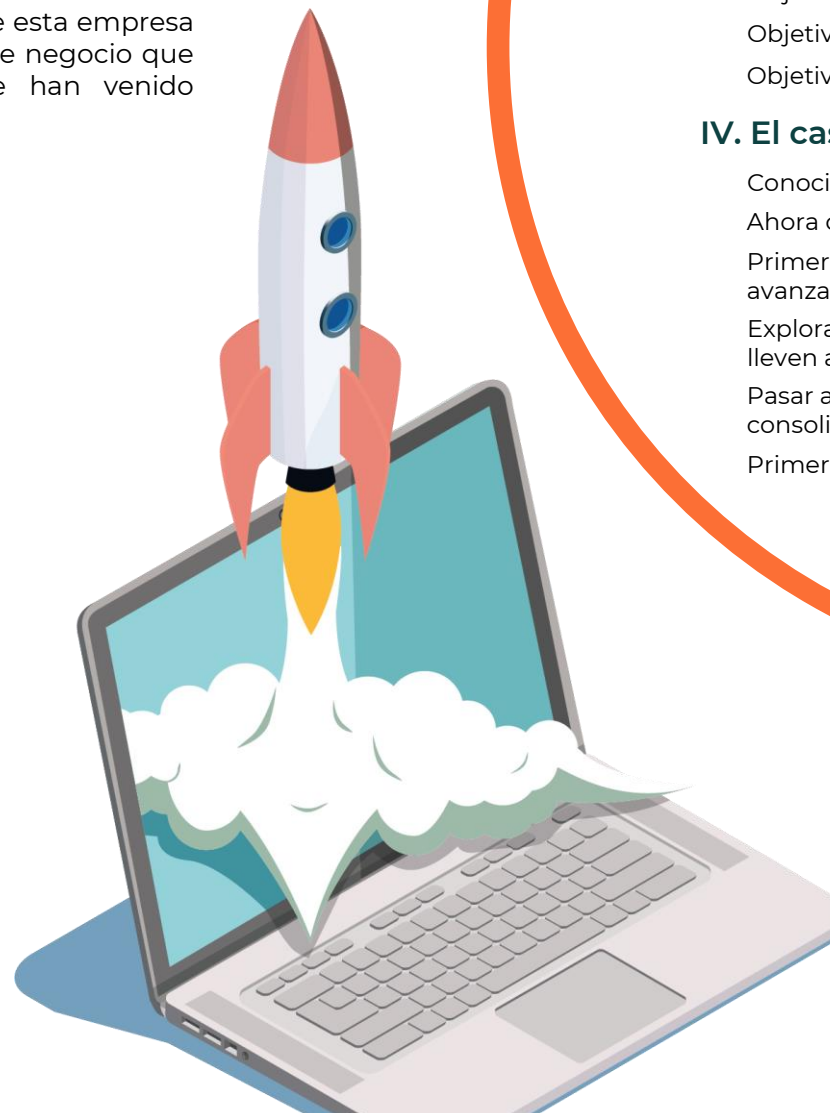
I. PRESENTACIÓN

El **PROCESO GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL** que en la actualidad abordan empresas de todo tipo de actividad y tamaño nos posiciona ante diversas oportunidades de avance y desarrollo empresarial. Una de ellas es, sin duda alguna, el hecho de que esta transición se convierta en un perfecto aliado para que la empresa mejore su acción comercial incrementando sus ventas a la vez que avance en una mejor relación con su clientela.

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 **“Vender más 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 Cartón Iberia, SL.

Veremos cómo su propietaria y el equipo humano que forma parte de esta empresa son capaces de encontrar en la digitalización un giro en su modelo de negocio que les permitirá seguir adelante con la actividad empresarial que han venido desarrollando en los últimos años.



I. Presentación	1
II. Retos y oportunidades en torno al proceso global de transformación digital	2
III. Vender más a través de la digitalización	3
Objetivo digital - Promocionar mi negocio	4
Objetivo digital - Abrir nuevos canales de venta	6
Objetivo digital - Mejorar la experiencia de mis clientes	7
Objetivo digital - Abrir nuevos modelos de negocio	9
Objetivo digital - Mejorar la relación con los clientes	10
IV. El caso de CARTÓN IBERIA, S.L	11
Conociendo a Cartón Iberia	12
Ahora o nunca. La oportunidad	13
Primeros pasos. Conocer nuestra realidad para saber cómo avanzar	14
Explorar oportunidades para identificar caminos que nos lleven a nuestro objetivo	18
Pasar a la acción mediante una estrategia clara que consolide la digitalización	22
Primeros resultados	27

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 con 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 vender más 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. VENDER MÁS A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

Como muestra la ilustración, vender más 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: Promocionar mi negocio

La promoción es probablemente una de las áreas de actividad más consolidada en el ámbito del marketing digital, tanto por su uso en las empresas, como por la efectividad que ésta genera.

Estamos, por tanto, ante soluciones de rápida y fácil implantación para contribuir en el desafío global de mejorar nuestras ventas.

Sobre la base de nuestra página o portal web, nos ofrecerá la posibilidad de mostrar con mayor calidad nuestro portfolio de productos y servicios, dirigirnos con más precisión y personalización, tanto a nuestros clientes actuales, como a aquellos otros que establecemos como objetivo. Estén donde éstos estén y usen los medios que consideren para acceder al espacio digital que representa internet.

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

- > Portales y páginas web
- > Posicionamiento web
- > Email marketing
- > Catálogos online
- > Estrategia de presencia en RR.SS
- > Estrategia de marketing digital
- > Marketing para dispositivos móviles
- > Plataformas y espacios de geolocalización
- > Herramientas de promoción online



PORTALES Y PÁGINAS WEB

¿Qué es? Los portales y páginas web permiten crear nuevos canales de comunicación con los clientes y mejorar la visibilidad de la empresa en internet.

Meta: Aumentar la visibilidad del negocio creando un espacio en el que compartir información sobre la empresa y sus productos y servicios.

Te puede interesar porque...

- Supondrá un escaparate completo.
- Aumentará el alcance geográfico.
- Necesitará una menor inversión en comparación con otros medios tradicionales de difusión.
- Acercará a nuevos colaboradores que quieran trabajar con tu organización.
- Dará confianza y respaldo a tu negocio.
- Incrementará las ventas.

POSICIONAMIENTO WEB

¿Qué es? Una estrategia orientada a alcanzar una posición online que mejore las visitas del portal web de la empresa.

Meta: Conseguir y mantener una buena posición en los espacios digitales, prestando particular atención al sector y al entorno de la empresa y estimulando el tráfico de usuarios hacia los sitios web de la empresa.

Te puede interesar porque...

- La web aparecerá antes en los buscadores.
- Aumentará el tráfico en los portales digitales debido al impulso y a la visibilidad de los sitios web.
- Impulsará el conocimiento general sobre tu empresa.
- Conocerás los aspectos a mejorar en tu web gracias a indicadores de uso.
- Estarás más cerca de tus clientes.

EMAIL MARKETING

¿Qué es? Las herramientas de promoción permiten contactar constantemente a través del correo electrónico con un gran número de personas con la finalidad de captar nuevos clientes o mantener relaciones con los clientes ya existentes (fidelización) en la empresa.

Meta: Comunicar promociones, presentar nuevos productos y servicios, así como diseñar campañas orientadas a dar visibilidad a la empresa.

Te puede interesar porque...

- Permitirá el envío de mensajes personalizados según los intereses de cada segmento y el envío masivo a grupos de forma homogénea.
- Dirigirá tráfico al portal web con una alta propensión a comprar.
- Se comunicará de forma inmediata con todo tipo de clientes sin importar la distancia física.
- Ahorrará en costes.
- Permitirá mantener una relación más directa con los clientes.

CATÁLOGOS ONLINE

¿Qué es? Crear un catálogo online permitirá mostrar los productos de la empresa por medio de fotografías, vídeos y otros tipos de contenidos multimedia, de manera que la información quede agrupada en diferentes fichas o secciones de forma más visual y consultable online por los clientes.

Meta: Mostrar visualmente los productos y servicios ordenando la información, clasificándola y desplegando características de la empresa de forma atractiva y sencilla para los usuarios.

Te puede interesar porque...

- Incrementará la visibilidad de tu negocio.
- Aumentará el tráfico en tus portales digitales.
- Mejorará el conocimiento sobre tu empresa en el mercado y la imagen de tu empresa, incorporando más funcionalidades al portal web.
- Incrementará las ventas, acercando tu oferta a los clientes potenciales.

III.1 OBJETIVO DIGITAL – PROMOCIONAR MI NEGOCIO

ESTRATEGIA DE PRESENCIA EN RR.SS

¿Qué es? Un plan de acción para la empresa en redes sociales requiere analizar la presencia que ésta tiene y qué es lo que debería hacerse para mejorarla. Además, será importante la creación de perfiles en las diferentes redes sociales, la capacitación para su utilización, así como el soporte para su creación, la planificación y la consiguiente publicación de contenidos.

Meta: Promocionar productos y generar reputación de marca a través de los perfiles en redes sociales.

Te puede interesar porque...

- Abrirá un nuevo canal de actividad, para interactuar con los clientes.
- Creará un nuevo medio de comunicación.
- Proporcionará acceso directo y sencillo a las tendencias y a los casos de éxito más relacionados con la realidad de la empresa.
- Fortalecerá la imagen de la empresa.
- Permitirá analizar las visitas a los perfiles de la empresa.

ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

¿Qué es? Podemos definir estrategia de marketing digital como el conjunto de acciones de marketing que hacen uso de recursos y plataformas digitales.

Meta: Crear una estrategia de marketing digital que ayude al posicionamiento de tu empresa en internet y a mejorar la relación con tus clientes actuales y conseguir clientes nuevos.

Te puede interesar porque...

- Generará oportunidades, captando nuevos clientes y fidelizándolos.
- Te permitirá segmentar mejor que el marketing tradicional.
- Divulgará tus valores y cultura empresarial, generando confianza en los usuarios y creando branding o imagen de marca de tu empresa.
- Creará una audiencia que tiene un interés similar e incluso comunidades de usuarios, aumentando la interacción con tus clientes y potenciales consumidores.

HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN ONLINE

¿Qué es? Se trata de herramientas que nos permitirán comunicar al mercado, de una forma óptima y precisa, nuestra oferta comercial y aquellas características que deseamos destacar de la misma con el fin de atraer a nuestros clientes.

Meta: Estimular las ventas del negocio extendiendo el conocimiento general sobre la empresa.

Te puede interesar porque...

- Incrementará las ventas de tu negocio a través del lanzamiento de nuevas promociones de productos o servicios.
- Captará nuevos clientes al aumentar la visibilidad en la red con la incorporación a nuevas plataformas de promociones.
- Reducirá las pérdidas por deterioro al dar salida a aquellos productos que están cerca de su fecha límite de consumo.

MARKETING PARA DISPOSITIVOS MÓVILES

¿Qué es? Las herramientas para llevar a cabo acciones de publicidad a través de smartphones son actualmente de gran relevancia debido al gran uso que tienen estos dispositivos móviles.

Es por ello por lo que es muy importante que la empresa redefina su estrategia de comunicación y publicidad digital adaptándola a los usuarios de estos dispositivos.

Meta: Dar visibilidad a la empresa por medio de canales de movilidad.

Te puede interesar porque...

- Permitirá adaptarse a las nuevas tendencias de uso y navegación por la red de tus clientes.
- Mejorará la experiencia del usuario en su interacción con los contenidos de tu empresa.
- Mejorará la capacidad de segmentación en el lanzamiento de acciones de comunicación y publicidad.

PLATAFORMAS Y ESPACIOS DE GEOLOCALIZACIÓN

¿Qué es? Mediante estas soluciones se podrá incorporar a la empresa a canales y plataformas para ofrecer contenido personalizado, mantener contacto con sus clientes y ofrecer información sobre sus productos y servicios en base a la ubicación geográfica o geolocalización de los usuarios.

Meta: Tener posicionamiento y actividad comercial en plataformas digitales cuyo factor principal es la ubicación geográfica de los usuarios.

Te puede interesar porque...

- Aumentará las ventas del negocio al aparecer entre las primeras opciones en los motores de búsqueda.
- Optimizará la experiencia del usuario.
- Ajustará la publicidad.
- Agilizará servicios y reducirá tiempos de espera.
- Conocerás las reseñas que publican los clientes y podrás responderlas.
- Reducirá el gasto en publicidad y optimiza los recursos empleados.

III. 2 Objetivo digital: Abrir nuevos canales de venta

Entender a nuestros clientes en la actualidad es entender los nuevos hábitos de relación y compra que se han consolidado prácticamente en todos los sectores de actividad empresarial.

En ese sentido, si bien hay un importante espacio de mejora en el canal de venta presencial (off-line), son muchas las oportunidades que nos brinda la apertura o consolidación del nuevo canal que para todo el consumo en general representa una venta on-line accesible desde ordenadores y lógicamente tabletas y smartphones.

Y, con ello, el avance que se producirá en nuestro modelo de negocio deberá abordar igualmente la digitalización de otras actividades que igualmente serán decisivas para poner en marcha este nuevo canal; es el caso del reparto y entrega de productos.

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

- > Venta online
- > Aplicaciones móviles
- > Herramientas de gestión de entregas - delivery



VENTA ONLINE

¿Qué es? La incorporación de una plataforma de venta masiva (*marketplace*) o la creación de un espacio virtual (tienda online) permitirá que la empresa ponga a disposición de sus clientes actuales y potenciales sus productos y servicios a través de internet.

Meta: Incorporar las ventas de forma online al funcionamiento de la empresa de cara a facilitar el acceso del público a los productos y servicios ofrecidos a través de medios digitales.

Te puede interesar porque...

- Accederá a un mayor número de clientes.
- Reducirás tus costes de venta.
- Permitirá tener tus productos disponibles para el cliente las 24 horas del día.
- Agilizará las gestiones de venta.
- Incrementará la visibilidad de tu negocio.
- Mejorará tu posicionamiento online mediante estrategias de marketing.
- Permitirá la personalización de la atención que brindas a tus clientes.

APLICACIONES MÓVILES

¿Qué es? Las aplicaciones móviles son programas informáticos diseñados para ejecutarse en dispositivos móviles y que presentan una gran variedad de utilidades o funciones que permiten, entre otras opciones, recibir pedidos por parte de los clientes, ver opiniones de otros usuarios o mostrar el catálogo de productos/servicios de la empresa.

Meta: Mejorar la operativa general de la empresa incorporando nuevas funcionalidades y canales de actividad comercial.

Te puede interesar porque...

- Obtendrás datos de gran utilidad sobre tus clientes.
- Personalizarás las experiencias de tus clientes.
- Incrementarás el engagement (compromiso marca-audiencia).
- Mejorarás la comunicación.
- Optimizarás tu adaptabilidad al entorno.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE ENTREGAS - DELIVERY

¿Qué es? Mediante un servicio digital de *delivery* los clientes podrán gestionar las entregas de los productos desde aplicaciones móviles sin tener que moverse de sus casas o lugares de trabajo. Una buena forma de reforzar la fidelización de clientes y, lógicamente, atraer a otros nuevos que valoren producto y servicio.

Meta: Mejorar la experiencia de compra de los clientes, es decir, aportar rapidez, seguridad y disminución de costes.

Te puede interesar porque...

- Reducirá costes gracias a la mejora en los tiempos de gestión de pedidos y su transporte.
- Eliminará la incertidumbre asociada a las entregas.
- Facilitará el crecimiento de tu empresa a nivel geográfico.
- Mejorará la satisfacción de tus clientes.

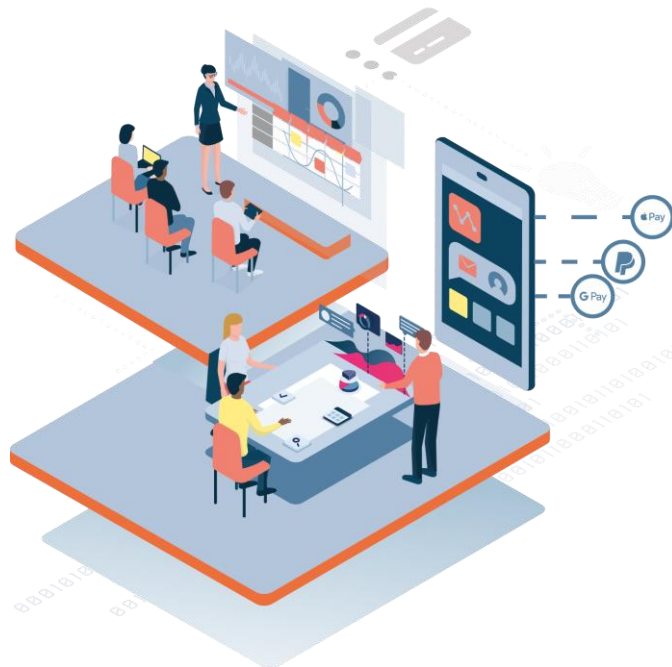
III. 3 Objetivo digital: Mejorar la experiencia de mis clientes

Independientemente del canal con el que interactuemos con nuestros clientes, su experiencia en la relación con la empresa y la percepción que éstos obtienen se torna decisiva para reforzar la confianza que depositan en la misma y, por tanto, su lealtad en sus decisiones de compra.

Es más, no se entendería el hecho de generar nuevas expectativas en lo que a la mejora de nuestras cifras de venta se refiere, sin aprovechar las oportunidades que nos ofrecen las soluciones digitales que contribuyen a alcanzar el presente objetivo.

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

- Herramientas para la gestión y monitorización de RR.SS
- Plataformas de pago online
- Transformación digital del punto de venta
- Herramientas digitales para pagos físicos
- Herramientas para la gestión de turnos y colas (flujo de clientes)
- Rediseño de productos y servicios con clientes



HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y MONITORIZACIÓN DE RR.SS

¿Qué es? Gestionar y monitorizar la actividad que se genera en las distintas redes sociales en las que tu empresa está presente, configurando a medida herramientas que permitirán realizar un análisis de tus contenidos y de cómo éstos repercuten en el público de cada uno de tus perfiles.

Meta: Mantener un seguimiento del uso de los perfiles en redes sociales de la empresa, y analizar sus resultados.

Te puede interesar porque...

- Identificará al tipo de perfil específico que compone el público objetivo.
- Conocerás mejor a tu competencia.
- Proporcionará información relevante y filtrada sobre las tendencias del mercado.
- Permitirá detectar los momentos críticos desde los primeros instantes.
- Posibilitará el entendimiento de las necesidades y del grado de satisfacción de los clientes.
- Analizará las visitas a los perfiles de la empresa y el grado de difusión de los contenidos publicados.

PLATAFORMAS DE PAGO ONLINE

¿Qué es? Te ayudará a la implantación y utilización de un canal digital de pago que haga tus ventas más cómodas, seguras y rápidas. Se incorporará una pasarela de pago a modo de puente entre tu sitio web corporativo y el portal de la institución financiera que procesa la información relativa a la transacción y que aprueba el desembolso de dinero.

Meta: Asegurar y eficientar las transacciones económicas de la empresa con agentes externos; principalmente, los clientes.

Te puede interesar porque...

- Mejorará la experiencia de compra de tus clientes al agilizar los pagos y al convertir éstos en acciones más sencillas.
- Protegerá tus datos en las operaciones comerciales.
- Aumentará la confianza de tus clientes a la hora de realizar compras.
- Centralizará los canales de venta.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PUNTO DE VENTA

¿Qué es? Podrás transformar la forma en la que vendes haciendo más sencillo, accesible y cómodo el encuentro con los clientes si abor das la digitalización los puntos de venta físicos de la empresa mediante soluciones, como es el caso de: terminales “punto de venta”, auto-pago, cajas interactivas, terminales inactivos, incluso, escaparates interactivos, dinámicos e inmersivos.

Meta: Mejorar la experiencia de compra offline de los clientes aportando mayor comodidad y eficientando la venta.

Te puede interesar porque...

- Optimizarás tus procesos internos que tienen lugar en el punto de venta.
- Serás más competitivo al ser más eficiente la atención a tus clientes.
- Reducirás tiempos de espera.
- Aumentarás tu capacidad de respuesta.
- Aumentarás las ventas difundiendo contenido atractivo en pantallas digitales.
- Conseguirás flexibilidad al presentar ofertas, descuentos, promociones de forma inmediata y en formato digital.

HERRAMIENTAS DIGITALES PARA PAGOS FÍSICOS

¿Qué es? La digitalización nos ofrece la oportunidad de incorporar nuevas formas de pago para los clientes en los puntos de venta de la empresa y que, sin duda, beneficiarán a ambas partes. Reducción de contacto, transparencia y eliminación de errores son algunas de sus ventajas.

Meta: Agilizar los procesos de cobro en las operativas diarias de los establecimientos físicos de las empresas mediante medios de pago digital, reduciendo así el uso de efectivo.

Te puede interesar porque...

- Agilizará los procesos de cobro.
- Generará una diferenciación frente a competidores que no dispongan de estas herramientas.
- Mejorará la experiencia del cliente.
- Aumentará la seguridad en los pagos/cobros.

III.3 OBJETIVO DIGITAL – MEJORAR LA EXPERIENCIA DE MIS CLIENTES

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE TURNOS Y COLAS (FLUJO DE CLIENTES)

¿Qué es? Mediante las herramientas de gestión del flujo de clientes es posible monitorizar la situación actual de la cola de clientes (interacciones en diferentes áreas, derivar personas a uno u otro punto de tu empresa, etc.).

Estas soluciones permitirán optimizar la planificación del personal dedicado a la atención del cliente, tanto en tienda, como en oficina.

Meta: Optimizar la experiencia del cliente en los espacios físicos de la empresa mediante la gestión digital.

Te puede interesar porque...

- Agilizará el flujo de clientes.
- Mejorará la experiencia del cliente.
- Mejorará la eficiencia de la tienda física.
- Mejorará el nivel de servicio.
- Aumentará la satisfacción del cliente.

REDISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CON CLIENTES

¿Qué es? Con esta actuación te adaptarás a los cambios en los hábitos de consumo de tus clientes, ofreciéndoles un producto o servicio más competitivo y actualizado gracias a la innovación en atributos o características de los mismos. Además, se tratará de hacer partícipes a tus consumidores actuales y a tus clientes potenciales en el diseño y optimización de tu oferta comercial.

Meta: Conseguir un producto que se ajuste a las necesidades de los clientes a partir de la participación de los mismos en su proceso de creación.

Te puede interesar porque...

- Aumentarás la satisfacción de tus clientes y cubrirás las necesidades actuales del consumidor.
- Reducirás costes asociados con la producción de los productos.
- Reducirás el índice del fracaso derivado del lanzamiento de nuevos productos.
- Aumentarás la competitividad de la empresa e incrementarás las ventas al mejorar el valor de tu marca.

III. 4 Objetivo digital: Abrir nuevos modelos de negocio

Si bien, no toda la transformación digital que podamos proyectar sobre la empresa implica la irrupción de un nuevo modelo de negocio, sí que es cierto el hecho de que estamos ante la oportunidad de repensar e innovar en torno a todos los elementos que lo conforman.

Así, si nuestra meta es mejorar nuestras ventas, aspectos como la relación con los clientes, la segmentación que hagamos en torno a nuestra acción comercial o, simplemente, la incorporación de nuevos canales digitales, todos ellos, pueden convertirse en los pilares de nuevos modelos de negocio en los que la forma de generar ingresos o incurrir en nuestros costes configure ante nosotros la transformación y evolución que esperamos.

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

- Modificación del modelo de negocio incorporando elementos digitales



MODIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO INCORPORANDO ELEMENTOS DIGITALES

¿Qué es? A través de la digitalización es posible transformar el modelo de negocio de la empresa incorporando elementos digitales para cambiar la forma en la que ésta crea y captura valor para los clientes.

Meta: Identificar nuevos modelos de negocio.

Te puede interesar porque...

- Identificará nuevas oportunidades al estudiar y analizar los elementos que componen tu modelo de negocio.
- Abrirás nuevos canales de venta que te permitirán alcanzar nuevos clientes.
- Mejora la interacción con los diferentes agentes de tu ecosistema al incorporar herramientas de interacción y gestión colaborativas.
- Mejorarás tu adaptación a los cambios del entorno, al estar constantemente actualizando y estudiando las posibilidades de tu modelo de negocio.
- Obtendrás una ventaja competitiva al poder identificar oportunidades de mejora antes que tus competidores.

III. 5 Objetivo digital: Mejorar la relación con los clientes

Partiendo de la premisa de que es necesario analizar y planificar adecuadamente nuestra estrategia de marketing (segmentos, productos, posicionamiento...), la digitalización nos dará la oportunidad de intervenir igualmente sobre la relación con nuestros clientes y maximizar nuestra propuesta de servicio ante ellos.

Encontraremos soluciones para digitalizar la atención que ofrecemos, conocer el impacto que causamos sobre las expectativas de nuestros clientes, pero también mejorar y personalizar la actividad comercial de nuestro equipo.

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

- Herramientas de planificación y gestión comercial
- Soluciones de atención digital al cliente
- Herramientas para la gestión de la reputación online (*social mention*)
- Herramientas de gestión de clientes (CRM)



HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

¿Qué es? Esta actuación te ayudará a la implementación y utilización de herramientas para tomar las mejores decisiones comerciales de cara al futuro a corto, medio y largo plazo.

Meta: Planear las próximas líneas comerciales y de actividad de la empresa.

Te puede interesar porque...

- Identificarás oportunidades comerciales.
- Podrás establecer nuevas formas de distribución acordes a las tendencias del mercado.
- Te permitirá mejorar tus campañas de comunicación y promoción.
- Te ayudará a establecer precios adecuados a la planificación estratégica y la situación del mercado.
- Organizarás tus recursos humanos y materiales a través de una visión estratégica en el campo comercial.
- Te permitirá definir los objetivos comerciales

SOLUCIONES DE ATENCIÓN DIGITAL AL CLIENTE

¿Qué es? Permitirán a la empresa comunicarse de manera virtual y telemática con sus clientes para facilitar los procesos relacionados con la compra de los productos y servicios que ofrece y para darle la posibilidad de responder a todas las preguntas de los clientes de una forma fácil y rápida.

Meta: Mejorar la relación con los clientes centrandolo en el grado de satisfacción respecto a los productos y servicios de la empresa.

Te puede interesar porque...

- Mejorarás el nivel de calidad de servicio prestado.
- Incrementarás tu productividad interna.
- Fortalecerás tu imagen digital.
- Ayudará a la captación de nuevos clientes por la mejor atención que proporcionará tu empresa.
- Potenciará la venta cruzada de tus productos y servicios.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE (SOCIAL MENTION)

¿Qué es? Conocer qué se está diciendo de tu empresa, en qué canales y cómo lo dicen, hace que se pueda controlar la imagen de tu marca, aprender de los errores y quejas y apostar por las buenas recomendaciones como guía de mejora.

Pero no solo es importante para identificar las necesidades de tus usuarios, sino que también te servirá para conocer las tendencias del sector en el que se mueve tu empresa y aprender de lo que hace la competencia directa.

Meta: Realizar un seguimiento de la imagen de la empresa en canales digitales.

Te puede interesar porque...

- Generará confianza a los clientes.
- Prevenirá y contendrá una posible crisis de marca.
- Mejorará el posicionamiento SEO.
- Aumentará las ventas.
- Proporcionará información sobre los gustos de los clientes.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CLIENTES (CRM)

¿Qué es? Un CRM (del inglés, Customer Relationship Management) o sistema de gestión integral de las relaciones con los clientes, desde el primer contacto hasta el servicio postventa, permitirá llevar un seguimiento de las relaciones con éstos, mejorar la efectividad de las ventas, proporcionar un mejor servicio y crear relaciones rentables con ellos.

Meta: Crear relaciones duraderas con los clientes gracias al conocimiento de sus necesidades y preferencias.

Te puede interesar porque...

- Centralizará toda la información relativa a tus clientes en una única herramienta facilitando el análisis de datos y la toma de decisiones respecto a tus clientes.
- Automatizará tareas facilitando el trabajo y ahorrará tiempo a la hora de realizar trámites relativos a tus clientes.
- Mejorará la productividad de todos los procesos relativos a la gestión de clientes.
- Fidelizará clientes ya existentes y captará nuevos mediante las distintas herramientas que integran el software.

IV. EL CASO CARTÓN IBERIA, S.L

COMO HEMOS PODIDO COMPROBAR, no es cuestionable el potencial que representa la digitalización para la empresa de hoy, favoreciendo de una forma clara la conservación de sus ventajas competitivas, así como proyección futura.

Tal y como se ha desarrollado de forma previa en este informe, ya sabemos que retos, como el de vender más, encuentran en la digitalización múltiples soluciones que, mediante el oportuno análisis previo y el consiguiente plan de acción, permitirán que cualquier tipo de empresa, sea del tamaño que ésta sea y opere en el sector de actividad empresarial que sea, aproveche esta oportunidad única.

Conozcamos ahora, cómo lo vive **Cartón Iberia, S.L**¹.

A través de este caso empresarial, identificaremos una situación de partida que podríamos clasificar como habitual y estándar entre las medianas y pequeñas empresas si nos atenemos al grado actual de digitalización del sector productivo de nuestro país y, lógicamente, también en Andalucía.

Esperamos que el mismo se comporte como un auténtico espejo en el que mirarse, favoreciendo la reflexión de empresarios, directivos y cualquier otra persona que afronte en la actualidad el desafío de cómo abordar la transformación digital de su modelo de negocio.

Encontraremos en el ejemplo que supone Cartón Iberia, SL una situación empresarial sobrevenida por la falta de competitividad para operar en un mercado cada vez más global y sobre el que actúan nuevos agentes. Donde los hábitos de consumo y la oferta de productos y servicios es tan diversa como inalcanzable. Unas cifras de ventas que, tras congelarse, comenzaron a dibujar una curva descendiente que pone en riesgo la viabilidad de la empresa que se fundó ahora hace ya algo más de treinta años.



Durante los últimos cinco años Cartón Iberia ha venido sufriendo un paulatino descenso de sus ventas, sobre todo acusadas por la pérdida de posicionamiento en su canal de distribución y el comercio minorista con el que trabaja de forma directa en general.

Además, su resultado se ha visto afectado no sólo por la pérdida de ingresos, sino también por un importante cambio en la distribución de sus costes afectando de una forma contundente a su margen de contribución.

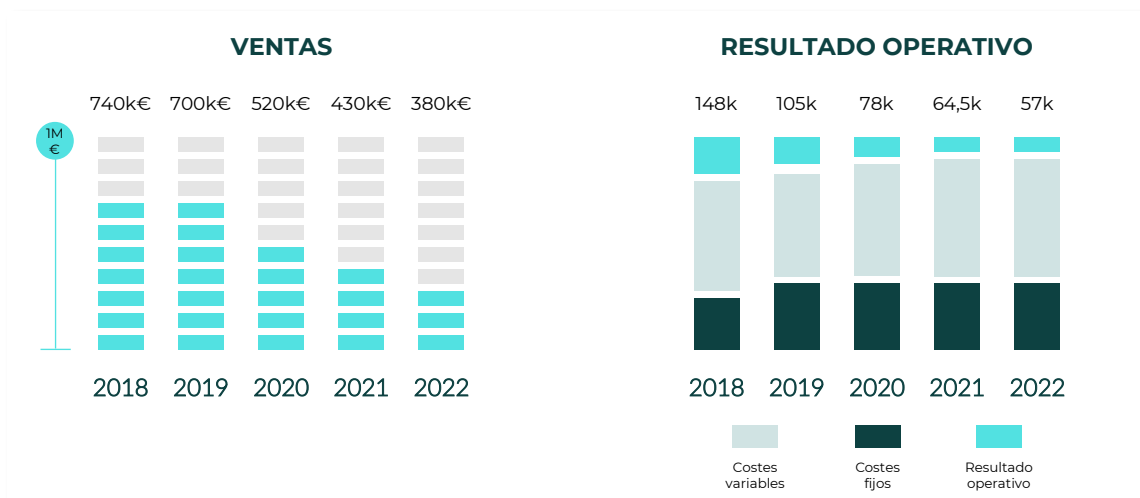


(1) La empresa y todos los nombres, cargos o responsabilidades que figuran en el presente documento son ficticios y no corresponden a persona jurídica o física alguna.

IV.1 Conociendo a Cartón Iberia

Empresa	CARTÓN IBERIA, S.L
Objeto social	Fabricación y venta de cajas de cartón y otros artículos destinados a embalajes de protección.
Propiedad	100 % Lola Mesones Ganivet (2ª generación)
Comunidad autónoma	Andalucía
Nº de empleados	< 10 empleados
Distribución y venta	<ul style="list-style-type: none"> 80 % a través de 3 mayoristas (2 en Andalucía y 1 en Extremadura). 20 % a través de más de 50 comercios (90 % en Andalucía y 10 % en Extremadura).
Cartera de productos	<ul style="list-style-type: none"> 60 % Caja de cartón 200 X 140 X 140 (mm). 30 % Tubo de cartón 60 x 640 (mm). 10 % Cajas de cartón de diversas medidas.

Cartón Iberia, S.L en cifras



Lola Mesones, actual propietaria y directora de Cartón Iberia, SL había conseguido hacer su sueño realidad y tras doce años de intenso trabajo, junto a sus colaboradores, podía presumir de haber logrado que sus productos contaran con una gran aceptación, no solo en su provincia, sino en el conjunto del territorio que conforma el sur de la Península Ibérica. Había logrado no sólo su propia reinención profesional, sino dar continuidad al proyecto que su padre había fundado allá por 1987.

Y no fue fácil. Al principio se enfrentaron a la necesidad de ser capaces, no ya de producir para dar respuesta a una demanda concreta, sino el hecho de contar con un producto que despertara el mínimo interés de un mercado en el que las innovaciones se adoptan con cuentagotas. Y, tras conseguirlo, la necesidad de estabilizar un modelo de negocio que, si bien es tradicional, ha asegurado hasta ahora el empleo de siete personas de una forma bastante regular.

Sin embargo, algo no está funcionando bien. Durante los últimos años, más allá de los efectos que había provocado la pandemia, sus ventas no paraban de caer y, cada vez más, su margen de beneficio se estrechaba, apareciendo, además, nuevos competidores que, si bien no cuentan con fabricación propia, son capaces de importar productos que, hoy por hoy, ya llegan de medio mundo.



LOLA MESONES

38 años

Estudió la carrera de Física y desarrolló su carrera profesional en el sector logístico durante más de 10 años antes de incorporarse a la empresa familiar.

Apasionada por el arte y el diseño en general.

IV.2 Ahora o nunca. La oportunidad.

Cartón Iberia ha venido sufriendo un paulatino descenso de sus ventas en los últimos años que, más allá del impacto que ha supuesto la pandemia provocada por el Covid-19, denota la aparición de nuevos factores que más tienen que ver con la capacidad de adaptación a un mercado cada vez más exigente, en lo que respecta a preferencias de consumo y producto.

Atrás quedan los años en los que sus fundadores y Lola habían venido gestionando las “reglas del juego” con sobrada tranquilidad.

El pasado **10 de enero**, Lola y Antonio mantenían la siguiente conversación.

- Lola, no me pidas más. Lo hemos discutido por activa y por pasiva, tenemos lo que tenemos y somos lo que somos.
- No te entiendo Antonio, sabes que si no invertimos la tendencia acabaremos cerrando o, como poco, teniendo que reducir drásticamente nuestra plantilla. Y sabes lo que esto supone. Para mí, es más que un problema económico. Los conozco a todos desde que era una niña.
- Si, Lola, pero lo hemos intentado todo.
- ¿Seguro Antonio? Que yo sepa siempre estamos sobre lo mismo. Kilómetros y más kilómetros para insistir sobre los canales de siempre, con los métodos de siempre y lo que también me preocupa una barbaridad, con los productos de siempre.
- ¿Y qué podemos hacer? – insistía Antonio –
- Tú lo sabes bien. Reformulemos Cartón Iberia, comprobemos si nuestro modelo de negocio sigue siendo válido. Cuestionemos todo. No sé, Antonio, pidamos ayuda.



¿rumbo?



¿cambios?



¿solos?

A pesar de que estas cuestiones no paraban de resonar en sus cabezas, nuestros protagonistas, sin darse cuenta, ya habían tomado la decisión más importante y que no era otra que actuar.

Antonio Cluna aceptó el reto y, como muchos otros directivos y responsables de empresas de todo tipo que se enfrentan a contextos similares en el que las reglas que siempre han funcionado parecen no ser las mejores para afrontar las exigencias y realidades de sus correspondientes mercados en la actualidad, se puso manos a la obra para encontrar asesoramiento externo que le guiara, como poco, en el desafío que supondría un análisis de la situación actual del negocio de Cartón Iberia y la adopción de medidas que le permitieran cambiar la tendencia que venían sufriendo.



En la búsqueda de soluciones, todo lo que encontraba y la mayor parte de las referencias que recibía de su entorno parecían tener un denominador común: la necesidad de enfrentarse a un cambio de paradigma global y la irrupción de la digitalización como vía de adaptación a una nueva era ya digital.

No era un asunto nuevo para Antonio y con seguridad tampoco para Lola. Ambos en su actividad más personal ya vivían la digitalización que ha irrumpido en todos los órdenes de la vida.

Sin embargo, nunca habían considerado que Cartón Iberia, más allá de la evolución natural de la maquinaria que usaban desde hace años en sus procesos de fabricación, necesitara innovar en ese sentido.

ANTONIO CLUNA

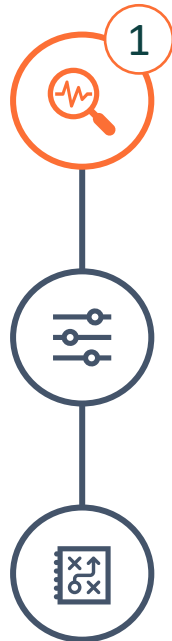
51 años

Es Responsable Comercial en Cartón Iberia desde hacía más de 15 años, empresa en la que comenzó a trabajar como aprendiz de corte cuando solo tenía dieciséis años.

Autodidacta, conoce el negocio a la perfección.



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



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 Pedro Cala, consultor experto en Transformación Digital, Lola y su equipo comenzaron a abordar el análisis y diagnóstico de la situación actual de Cartón Iberia 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 consultor 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.

3 de febrero

Era el primer día en el que se reunían con Pedro. Todos permanecían expectantes.

- Bueno, he podido analizar los primeros datos que me facilitasteis y yo, por mi parte, también he avanzado en el conocimiento de vuestro sector y la situación general en la que éste se encuentra. Si os parece, Lola y Antonio os expongo alguna de las claves que he podido concluir.
- Gracias Pedro. Le he pedido a Ignacio Vedruna que nos acompañe en todo este proceso que hoy iniciamos. Los tres debemos participar en todo ello y ver cómo podemos salir de la situación en la que nos encontramos.
- Muy bien. Pues, sin más dilación os comparto 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 Cartón Iberia. Os resumo lo más importante.

IGNACIO VEDRUNA.

37 años.

Es Responsable de Producción en Cartón Iberia desde hacía no más de 6 años.

Contaba con un grado superior en electromecánica.

Creativo e innovador por naturaleza, no siempre encontraba en la empresa quien le acompañara en sus propuestas.



Análisis PESTEL



FACTORES POLÍTICOS

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



FACTORES SOCIALES

- 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 en lo que a comercio on-line se refiere, pero también en facilidades para auto-diseño y configuración de producto final por parte del consumidor.
- La presencia en internet y el uso de redes sociales por parte de fabricantes, distribuidores y otros agentes del sector empieza a extenderse de forma generalizada. Mucho más, cuando se trata de nuevos negocios, que directamente nacen en internet.
- Comienzan a robotizarse las plantas de producción de las empresas más grandes del sector. Y ocasionalmente se detecta la aparición de soluciones de Inteligencia Artificial en todo aquello que se refiere a la mejora de la relación con los clientes.
- Otras tecnologías empleadas con tendencia creciente, incluso en las empresas más pequeñas, son: CAD para diseño, RFID para etiquetados, sistemas MES para la gestión de la cadena productiva.



FACTORES ECONÓMICOS

- Más allá de los efectos provocados por la pandemia, a nivel nacional, el sector se mantiene fuerte y mantiene su nivel contribución a la economía. Poca influencia de la inflación actual.
- Sorprende la aparición de nuevos agentes (casi intrusismo): micropymes y autónomos con poca inversión y gran capacidad para irrumpir en internet distribuyendo productos finales. Básicamente, soluciones de packaing muy personalizado. Poca producción individual, alto número de agentes.
- Aumento del Salario Mínimo Interprofesional que implica más costes fijos ...
- Precios estables. No hay tensión en la actual oferta.



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.
- Fuerte rechazo a envases plásticos que perjudican el medio ambiente.



FACTORES JURÍDICOS - LEGALES


- Impacto de Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.
- Impacto futuro del Proyecto de Real Decreto, de Envases y residuos de envases.

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

- Como podéis ver el contexto general que vivimos se encuentra bajo el efecto, sin marcha atrás, que supone la economía digital y toda una tendencia, asumida por todos, de protección y conservación medio ambiental. No estar en estas dimensiones, supone no estar.
- ¿Cómo lo veis? – preguntaba Pedro –
- Pedro, lo tengo claro. Lo llevo diciendo mucho tiempo: no podemos seguir pensando en que las cosas que nos funcionaban hasta hace poco lo seguirán haciendo. El sector va bien y si no seguimos su ritmo es porque no vendemos lo que se demanda o al menos no estamos haciendo todo lo posible.
- Eso es Ignacio. ¿y tú Antonio?
- Se que es responsabilidad mía, como responsable comercial, pero no sé. Efectivamente, que no alcancemos nuestros objetivos comerciales se puede deber a infinidad de cosas.
- Pedro, ¿y qué está haciendo **nuestra competencia**? – continuaba preguntando Antonio -
- Pues si me permitís, os pongo unos cuantos ejemplos de lo que he podido analizar y que me ha parecido interesante compartir con vosotros pues resumen la situación.

CARTONIA, S.A (1990)  2,3 M€

- Solo produce y vende Cajas. Sin embargo, cuenta con una variedad de tamaños y diseños... casi infinita.
- En 2022 puso en marcha una página web y actualiza su catálogo.
- No permite compras on-line. Solo admite la formulación de pedidos.
- Ofrece la posibilidad de conocer la ubicación de envíos a través de acuerdo con su repartidor principal.
- Sigue manteniendo sus acuerdos de distribución en toda Andalucía.
- Ha anunciado su fusión con una importante cadena de tiendas de impresión digital.

Pack&Go, SLNE (2018)  0,5 M€

- Cuenta con dos tiendas (presenciales). Una en Antequera y otra en Jaén. Produce desde Jaén.
- En internet, sólo una landing page en la que cuenta poco más que su propuesta de valor, imágenes de sus comercios y un magnífico blog en el que muestran las experiencias de sus clientes. Todo ello, bajo el lema. “Ven encuentra tu caja y llévatela puesta”.
- El servicio en tienda es completo: eliges tu caja, te la personalizan con impresión vinílica y ... lista para usar.
- La empresa tiene oficinas en toda España, generando una gran imagen y flexibilidad a la hora de la localización de sus clientes.

CAJATÓN, S.L (2001)  2 M€

- No tiene presencia en Andalucía, pero sí que sirve a cualquier punto de su geografía a muy bajo coste.
- Solo cajas, pero con la posibilidad de hacerlas a medida para pedidos superiores a 500 unidades.
- Opera solo en internet y da servicio a profesionales y particulares. Mejorable la calidad de los contenidos digitales del catálogo.
- Servicios compra online: formulación de pedidos, carrito de la compra, pago on-line (tarjetas, paypal), etc.
- Cuenta con perfiles en RRSS, pero están muy poco actualizados.

HERMANOS SANTIAGO (1996)  0,9 M€

- Fabrica cajas de cartón de las mismas características que Cartón Iberia desde Granada.
- Cerró en 2015 su fábrica de Murcia, lo que produjo un fuerte desgaste al tener que despedir a más de veinte trabajadores.
- Distribuye tubos de cartón que no fabrica.
- Distribuye a almacenes y tiendas, fundamentalmente papelerías, de Andalucía, Levante y Castilla La Mancha.
- No cuenta con página web.

- Gracias Pedro, suficiente para hacernos una idea bastante precisa de lo que está pasando en el sector. No era consciente de que competíamos con empresas como Pack&Go. Imagino al cliente tradicional dejando de comprar en nuestros distribuidores y yendo allí a personalizar sus compras.

- Y, ¿qué me dices de internet, Lola?
- Antonio, creo, sinceramente, que tenemos “saber hacer” suficiente para poder demostrarlo también a través de internet. Vamos a ello, sin retorno.



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.

- Si os parece, - proponía Pedro Cala - abordamos conjuntamente una **matriz DAFO** y sintetizamos la situación actual de Cartón Iberia. Sobre ello, podremos empezar a construir.



DEBILIDADES

- D1 - Nuestra cartera de productos no responde a la diversidad de la demanda que podríamos atender.
- D2 - No tenemos ningún tipo de presencia en internet.
- D3 - Carecemos de conocimientos, con carácter general, para abordar la digitalización en solitario.
- D4 - Nuestro modelo de negocio, en realidad, no responde a una propuesta de valor concreta que resuelva las necesidades del mercado.



AMENAZAS

- A1 - La era digital avanza de forma contundente y está transformando la actividad empresarial en su conjunto.
- A2 - Los hábitos de consumo de la sociedad, igualmente, se han globalizado y digitalizado.
- A3 - La pandemia del Covid 19 ha acelerado el proceso de digitalización de las empresas.



FORTALEZAS

- F1 - Conocemos bien nuestro negocio, nuestra actividad.
- F2 - Siempre hemos sido perseverantes y todos vamos a una.
- F3 - Somos fabricantes y debemos convertirlo en una clara ventaja competitiva.



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.

- Bueno Lola, es un buen punto de partida y además refleja nuestro compromiso con el camino que hemos iniciado.
- Sí, Antonio. Veo claro que lo que evidencian nuestras cifras de ventas en los últimos años tiene una explicación en todo esto. Vamos a tener que digitalizar, pero también debemos darle una vuelta a nuestro modelo de negocio.

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.

Lola, Pedro y Antonio se disponían a mantener una nueva sesión de trabajo con Pedro Cala. Un servicio de consultoría que le 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 el problema en el que se encontraba su cuenta de resultados por la disminución de las ventas y, más allá, considerar toda una evolución en su modelo de negocio.

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 Cartón Iberia.

Y, así, comenzaron una distendida pero intensa reunión en la que fueron analizando uno a uno cada factor identificado previamente en torno a los cuadrantes en los que se organiza su matriz DAFO.



Matriz CAME

CORREGIR DEBILIDADES

- CD1 – Debemos analizar como diversificar nuestra oferta y tener en cuenta nuevos diseños, medidas, tanto para cajas, como para los tubos de cartón; incluso la posibilidad de ofrecer la personalización de los mismos por parte del cliente a través de soluciones en la web que permitan el autodiseño.
- CD2 – Consideremos activar nuestra presencia con una página web adecuada, pero también veamos cómo somos capaces de generar visitas y ventas on-line a través de ella... Tenemos que poner en marcha nuestra presencia en redes sociales.
- CD3 – Abordemos un diagnóstico sobre competencias digitales que derive en la adopción de itinerarios formativos para cada uno de nosotros.
- CD4 - ¿por qué no abordamos una revisión global de nuestro modelo de negocio y generamos una propuesta de valor que dé respuesta a estas nuevas necesidades que plantea el mercado? Hablamos de venta on-line, pero también de nuevas formas de relacionarnos con nuestros clientes, incluso la forma en la que tenemos de hacerles llegar sus compras.

MANTENER FORTALEZAS

- MF1 – El saber hacer del que hasta ahora hemos presumido puede desaparecer si no estamos más presentes en el mercado. Salgamos de la empresa, asistamos a nuevos foros de conocimiento, vigilemos de forma continua el sector y formémonos de forma continua...
- MF2 – Para garantizar que sigamos siendo una piña, podríamos formalizar un Grupo de Trabajo estable sobre estrategia y digitalización. Hagámoslo visible al resto de compañeros.
- MF3 – Dependerá de si somos capaces de producir de forma competitiva y rentable, pero efectivamente, sería lamentable perder la ventaja de ser fabricantes.

AFRONTAR AMENAZAS

- AA1 – Somos parte de un modelo económico que se ha transformado. Ahora la cadena de valor es diferente. Sigamos siendo un eslabón de la misma concluyendo un plan claro que dé respuesta a toda esta transformación que ha provocado la economía digital.
- AA2 – 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 o que nuestro catálogo de productos no se asocie con la demanda creciente. Trabajemos la revisión de nuestro modelo de negocio.
- AA3 – 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 Pedro ya ratifica que somos capaces de aprovechar ayudas externas para la digitalización. Concluyamos un plan claro que nos oriente y estaremos preparados para sumar nuevas ayudas públicas con más foco y acierto.
- EO2 - Efectivamente, empezamos a conocer las soluciones digitales que hay en el mercado. Nuestro plan debe concretar cuáles son las más oportunas, en qué momento aplican y el esfuerzo necesario para su adopción.

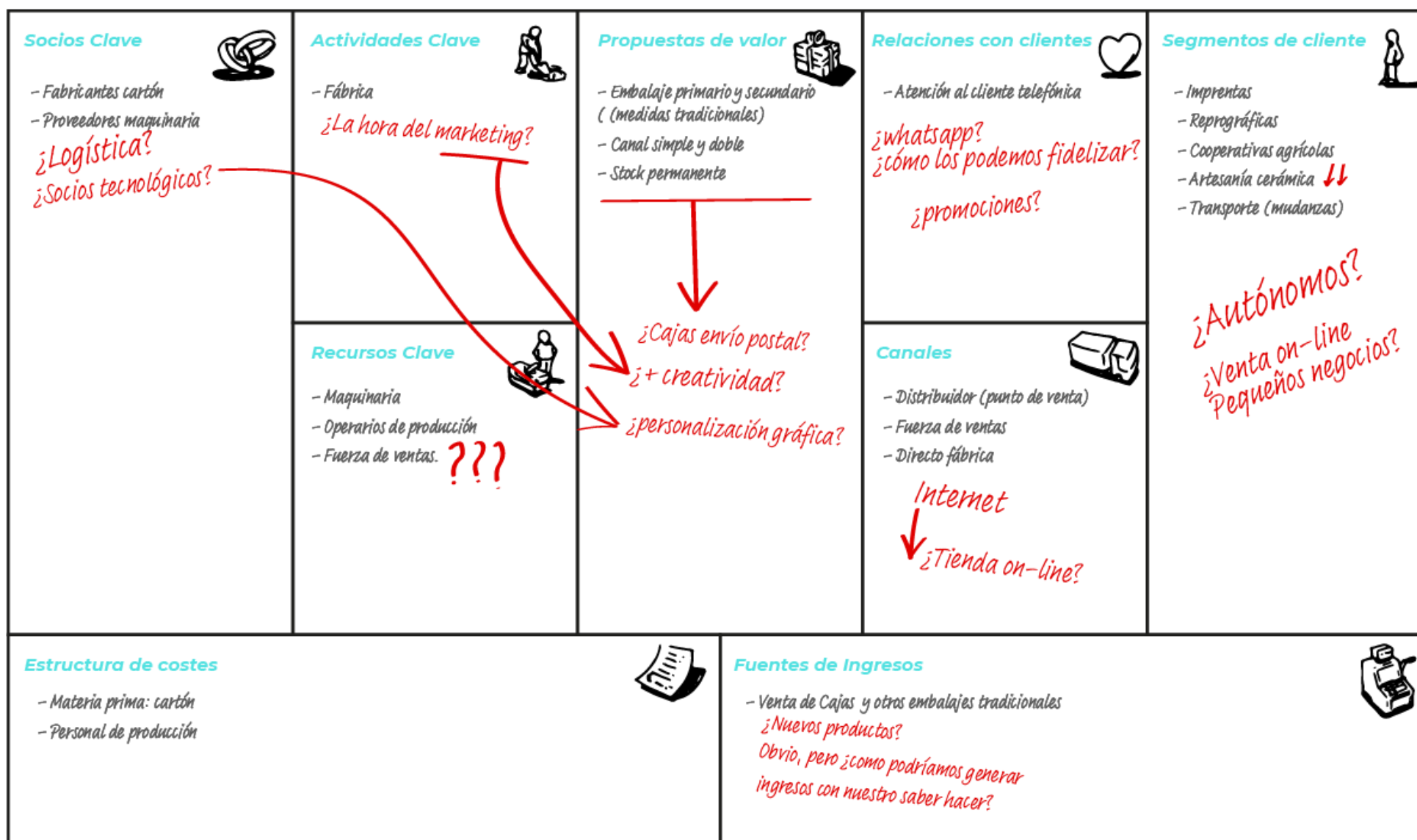
Al finalizar, con el convencimiento pleno de que estaban ante auténticas alternativas que sugerían la base de su estrategia de transformación, Pedro les animó a concentrarse ante su actual modelo de negocio y sobre éste imaginar un nuevo escenario que ratificase el mejor punto de partida para continuar con su plan.

IV.4 EXPLORAR OPORTUNIDADES PARA IDENTIFICAR CAMINOS QUE NOS LLEVEN A NUESTRO OBJETIVO

Esbozar nuestro Modelo de Negocio actual con el objeto de identificar el Modelo de Negocio objetivo de una forma ordenada y completa, facilita la definición del posicionamiento estratégico que requiere cualquier plan de acción en la empresa de hoy.

El objetivo de Cartón Iberia es vender más a través de la digitalización, pero, esta meta, requiere la consideración de factores no sólo relacionados con el área de negocio de la empresa.

Todo el equipo ya tenía claro que su propuesta de valor debía sufrir una evolución en la que primasen factores como: creatividad, diversificación y productos a medida del cliente y sus preferencias y llegar a los hogares, al consumo final. Una nueva promesa que necesariamente requería la digitalización de buena parte de sus actividades.



The Business Model Canvas

El modelo del Business Model Canvas (Lienzo del Modelo de Negocio) fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder.

Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.

Se trata de un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor de la empresa y la forma en que ésta la posiciona adecuadamente en el mercado, organizando y teniendo en cuenta las actividades, recursos y alianzas que son necesarias para ello.

30 de marzo

Con el objeto de concretar los distintos aspectos que centrarían la **estrategia digital** que abordaría en los próximos meses Cartón Iberia, Pedro Cala y Lola Mesones habían 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.

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.

- Bien, Lola, ¿pudiste trabajar con tu equipo todo lo analizado hasta ahora?
- Sí, Pedro. 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 5-10 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo modelo de negocio digital. Abordar planificación en términos de marketing digital.
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"> Estar sólo pendiente de nuestros distribuidores y no de nuestro cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño de nuestros productos. ¡Una buena página web! Montar un sistema de venta on-line; incluido el pago. Considerar herramientas que aseguren la entrega a cliente. Dar a conocer en internet nuestro saber hacer.
Organización, Comunicación y Talento	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades creativas de Lola. Conocimiento TIC de Ignacio. 	<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 lidere la digitalización. Dotarnos de más equipamiento TIC. Competencias digitales.
Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Sabemos producir. 	<ul style="list-style-type: none"> Un catálogo de productos cerrado y estático en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el catálogo y que éste sea on-line. Crear nuevos servicios. digitales y no sólo vender producto.
Infraestructura y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Nuestra maquinaria (cortadoras, plegadoras, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> La vieja impresora de papel continuo ... 	<ul style="list-style-type: none"> Puesto de trabajo digital. Soluciones TIC que sean sostenibles y seguras ¿cloud?
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento general de la empresa y su cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> Interconexión con los procesos de proveedores y distribuidores. Uso de Firma digital.

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



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 abril

- He podido analizar vuestras reflexiones en torno al modelo de negocio, así como 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 vender más y más allá ...
- 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...

Cuatro objetivos directamente relacionados con el reto de "vender más"



ASUMIR EL LIDERAZGO

Sea cual fuese el reto por el que iniciáis este proceso, en vuestro caso "vender más", 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 Cartón Iberia 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".



ABRIR NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Considerar que estáis ante la posibilidad de activar un nuevo modelo de negocio. Como habéis trabajado ya, os enfrentáis a la generación de una propuesta de valor, sostenida sobre todo un esquema de nuevos factores que además serán digitales en buena parte.



ABRIR NUEVOS CANALES DE VENTA

Sobre la base que representará vuestra página web debemos ser capaces de poner en marcha toda una tienda online que dé respuesta a los nuevos hábitos de consumo que se han impuesto y rompa las barreras físicas que representa vuestro actual esquema de ventas.



MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES

No sólo analizando lo que éstos expresan en las redes sociales para adaptarnos más ellos, sino incorporando pago online y, más allá, generando nuevos servicios que permitan a vuestros clientes, tal y como habéis pensado, interactuar con vuestra capacidad de fabricación y permitidles diseñar sus propios productos a medida de sus necesidades y gustos.



PROMOCIONAR MI NEGOCIO

Os recomiendo inaugurar vuestra presencia en internet con la oportuna página web. Un espacio que deberá contener buenos contenidos digitales en torno a vuestros productos. Vuestro catálogo ha de ser diferencial con respecto a la competencia que os rodea.

- ¿Y todos ellos influyen directamente sobre nuestro gran reto de vender más? – preguntó Lola -
- Gracias Lola 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 primero plantearos una evolución en vuestro modelo de negocio y seguidamente promocionar y abrir nuevos canales de venta, pero no podéis obviar al resto. Veámoslo con algo más de detalle.

Lola e Ignacio, permanecían atentos a las explicaciones de Pedro. 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 que habían usado como referencia.

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

- Entonces, Pedro, ¿podemos comenzar ya?
- Efectivamente, Lola. 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 – continuaba Pedro con su explicación – os propongo nueve actuaciones, todas ellas en orden con los objetivos que veíamos con anterioridad. Sobre todo, he incluido actuaciones que respondan al reto de “vender más”, pero sin olvidar aquellas otras que se requieren al comienzo de un plan de estas características.



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	abril - septiembre	Asumir el liderazgo	Trabajar mejor	Lola Mesones Ignacio Vedruna
2	Nivel Competencial del personal en transformación digital	abril - septiembre	Capacitar al personal		
3	Modificar el modelo de negocio incorporando elementos digitales	abril	Abrir nuevos modelos de negocio	Vender más	Todos
4	Portales y páginas web	mayo - septiembre	Promocionar mi negocio		Ignacio Vedruna
5	Rediseño de productos y servicios		Mejorar la experiencia de mis clientes		Todos
6	Catálogo online		Promocionar mi negocio		Ignacio Vedruna Antonio Cluna
7	Venta online		Abrir nuevos canales de venta		Ignacio Vedruna
8	Plataforma de pago online		Mejorar la experiencia de mis clientes		
9	Estrategia de presencia en RR.SS		Promocionar mi negocio		

Siguiendo con la sesión dedicada a revisar el Plan de Acción que les había propuesto Pedro Cala, en base a la diagnosis realizada por todos ellos, su consultor les explicaba:

- 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?

- Es necesario que el conjunto de la plantilla de Cartón Iberia participe en la digitalización de la empresa. Necesitamos su compromiso y motivarles para seguir favoreciendo la digitalización en Cartón Iberia, pues esto es solo el principio.
- Favorecerá la productividad de cada empleado y con ello la de Cartón Iberia 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?

- Es necesario reforzar el liderazgo de Ignacio en torno al conjunto de actuaciones que se llevarán a cabo.
- Necesitamos evaluar las competencias digitales de todos los empleados de Cartón Iberia.
- Identificaremos y llevaremos a cabo acciones formativas globales y específicas (ligadas a cada actuación) para cada uno de los miembros de Cartón Iberia.
- Facilitaremos que cada puesto de trabajo se adapte a las nuevas necesidades que la digitalización nos requerirá.

- Pero, habrás tenido en cuenta que somos un equipo pequeño ¿verdad? – preguntó Ignacio –

- Efectivamente Ignacio. Pero eso no quita que todos debéis entender la digitalización y que, aunque tú la impulses, necesitarás que los demás te acompañen de forma natural en todo el proceso.

3

Modificar el modelo de negocio incorporando elementos digitales

¿Por qué os la propongo?

- No debemos limitarnos a incorporar tecnología sin darnos cuenta de que en realidad vais a reinventar por completo el modelo de negocio, a pesar de que mantengáis los elementos que funcionan.
- Será la mejor forma de resolver el problema relacionado con las ventas, pero fundamentalmente representa el giro que tenéis que realizar para dar respuesta al entorno que os rodea y al mercado en general.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Ya habéis intervenido sobre él con motivo del análisis que se ha realizado de forma previa. Ya habéis apuntado los nuevos elementos que os gustaría introducir y que justifican el Plan de Acción que os propongo.
- Ahora, lo que debéis tener más claro es que por encima de todo es necesario defender una propuesta de valor para vuestros clientes y hacerla posible progresivamente iterando aquellos elementos que respondan a las expectativas que depositamos en ellos.

- Entonces, Pedro, ¿podrá convivir nuestro modelo actual con la incorporación de elementos digitales?

- Con total naturalidad Ignacio. Igual te comprarán tus clientes de siempre a través del canal de distribución con el que habéis trabajado estos años, que nuevos clientes que desconoces por completo mediante su acceso a la tienda on-line que pondréis en marcha. Se trata de un modelo de negocio con dos canales que operarán de forma simultánea.

Y, como ese, me refiero al nuevo canal, cualquier otro elemento que incorporéis al modelo lo que necesitará es un perfecto equilibrio con las nuevas actividades y recursos que éste necesite.

4

Portales y páginas web

¿Por qué os la propongo?

- La página web será el primer paso que debéis dar para tener presencia en internet y sentar las bases de todas las novedades que vais a incorporar en este nuevo canal de ventas y de relación con vuestro mercado.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Más allá de elegir un dominio adecuado y optar por una herramienta que nos permita ir de menos a más con poco esfuerzo, aspectos que veremos en su momento con mayor detalle, es muy importante concienciaros en la importancia de su diseño, de la calidad de los contenidos que muestre la página.
- Recomiendo que os apoyéis en un proveedor de servicios para alojar la página web, pero, Ignacio, es muy importante que vayáis pensando en que su orientación y administración no debe descuidarse. La página web será vuestra cara visible ante el nuevo mercado al que aspiráis.

- Pedro, ¿el dominio de la página web debe ser cartoniberia.es?
- No necesariamente Lola. ¿crees que el nombre de la empresa se asocia a la imagen que queréis transmitir con vuestra nueva propuesta de valor?
- Uhhmm, no sé, la verdad...
- No te preocupes por eso ahora Lola, pero está muy bien que lo vayas teniendo en mente. En unos días nos pondremos a trabajar sobre ese y otros temas que forman parte de la definición y puesta en marcha de la página web.

5

Rediseño de productos y servicios

¿Por qué os la propongo?

- Alcanzar la nueva propuesta de valor os lleva a completar vuestra cartera de productos y servicios. En si misma es toda una actuación que debemos abordar de forma paralela a la implementación de la página web y la tienda online que luego veremos.
- Pero, independientemente de que estemos ante un proceso de digitalización, no necesariamente los nuevos productos o servicios deben comercializarse por internet. Pensad en organizar talleres creativos en vuestra actual sede; como poco, generaréis contenidos, videos, etc que luego podréis usar en promoción web.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Lola, es una oportunidad para poner en valor tu creatividad. Piensa en nuevas formas de comercializar los productos sobre los que acumuláis un alto nivel de saber hacer y con ello cumplir con la promesa de que Cartón Iberia quiere vender “diversificación y productos a medida del cliente y sus preferencias”. Creo recordar que así lo expresabais en la primera iteración que habéis formulado en torno a vuestro nuevo modelo de negocio.
- Si me lo permitís, creo que esta actuación debéis comenzarla invitando a un taller creativo a clientes, incluso proveedores o distribuidores, en los que confiéis por su criterio. Será vital recoger opiniones y sugerencias de todos ellos.

- Pedro, ¿venderemos solo por internet los nuevos productos y servicios que esperamos poner en marcha?
- ¿Tú que piensas Lola?
- Pues que no me imagino que en una de las tiendas en las que actualmente se venden nuestros productos se pueda atender la venta, por ejemplo, de un tubo de cartón a medida decorado con una impresión vinílica que el propio cliente se diseñe.
- Efectivamente Lola, algunos productos o servicios encuentran en internet su modelo natural de comercialización y, otros, quizás solo se puedan vender o realizar presencialmente. En algún momento me habéis hablado de revitalizar vuestro taller organizando sesiones de trabajo creativas para realizar construcciones en cartón y cosas así. Este servicio que podría promocionarse e incluso venderse por internet, se pondría en escena de forma presencial inicialmente.

6 Catálogo online

7 Venta online

8 Plataforma de pago online

¿Por qué os la propongo?

- Tan importante como es la página web para “existir”, lo será para “mantenerse” una completa tienda online que ponga en escena vuestros productos (catálogo) y que ofrezca una completa forma de acceder a los mismos.
- Eso implica incluir pago on-line y resolver aspectos como el envío de los productos a vuestros clientes desde el primer momento.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Al igual que en el caso de la página web, sin perder el control, confiad en un buen proveedor de servicios que os facilite soluciones estándar y de bajo coste para poner en marcha una primera versión de la tienda on-line.
- Será necesario que prioricéis la incorporación de productos. Debéis desplegar en este sentido toda una estrategia de comercialización, estudiar con mucho detalle los precios y resolver un aspecto clave de cualquier tienda online, como es el caso del envío de productos a cliente.
- La plataforma de pago on-line no os dará problemas. Hoy día contamos con soluciones muy probadas, que aportan un alto nivel de seguridad y a un coste, en la mayor parte de los casos, más que asumible. Hoy no se concibe una tienda on-line sin ello.

- Pedro, ¿debemos de esperar a tenerlo todo definido a nivel de catálogo online para abrir la tienda on-line?
- No necesariamente Ignacio. Una buena página web con buenos contenidos iniciales a nivel de información general, sobre cómo operar con vosotros y un catálogo básico y coherente es la mejor recomendación que puedo haceros para comenzar. No olvidéis que en realidad estáis apostando por un nuevo modelo de negocio que debéis ir validando progresivamente.

9 Estrategia de presencia en RR.SS

¿Por qué os la propongo?

- No podemos conformarnos con estar presentes en Internet. Necesitamos derivar clientes a nuestra tienda on-line y, para ello, es fundamental tener presencia de forma concreta en las principales redes sociales en las que están nuestros clientes.

¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Inicialmente debemos revisar el perfil de nuestros clientes objetivo y en función de ello, evitando generalizar, elegir bien las redes en las que queremos estar presentes.
- No nos costará dar de alta nuestros perfiles y seleccionar herramientas que luego nos faciliten el trabajo.
- Como en el caso de los contenidos que muestre nuestra página web, debemos darle mucha importancia a los contenidos y mensajes que queramos transmitir en las distintas redes sociales.
- Y vayamos pensando en la interacción que se mantiene a través de ellas con el mercado. No podemos limitarnos a publicar y abandonar los distintos perfiles.

- Entonces, Pedro, si no lo he entendido mal, puede haber productos o servicios que situemos y promocionemos en una red si y en otra no.
- Efectivamente, Lola. O incluso puede haber productos que dentro de una misma red nos lleven a estrategias de posicionamiento distintas en base a los objetivos que persigamos.
- Aunque las herramientas son sencillas de entender y usar, es más que importante tener una estrategia clara y un plan de acción constante en el tiempo que la desarrolle. Ya veréis como en este caso también nos ayudan estas herramientas de las que hablo.
- Bueno, ¿qué os parece? ¿despegamos?
- **¡Despegamos, Pedro!** - contestaron ambos al unísono. -

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

Pedro se veía con Ignacio Vedruna en la sede Cartón Iberia antes de que éste llevara a cabo una de las reuniones de acompañamiento que formaban parte de su Plan de Acción.

- Bueno, Ignacio ¿cómo va todo? Hoy comenzamos con la definición de la Estrategia de presencia en RR.SS y me gustaría que antes hiciéramos balance sobre cómo van las cosas.
- Aunque, como sabes, queda pendiente perfeccionar algunos contenidos y sacarles partido a todas las herramientas, los resultados están encima de la mesa. Además, todos vamos a una hasta que seamos de consolidar el nuevo modelo de negocio que ideamos contigo.
- Pero dime, ¿cómo va cada una de las líneas de trabajo que hemos iniciado? - insistía Pedro -

Ignacio pasó a resumir aquellos aspectos que consideraba de valor para Pedro Cala.

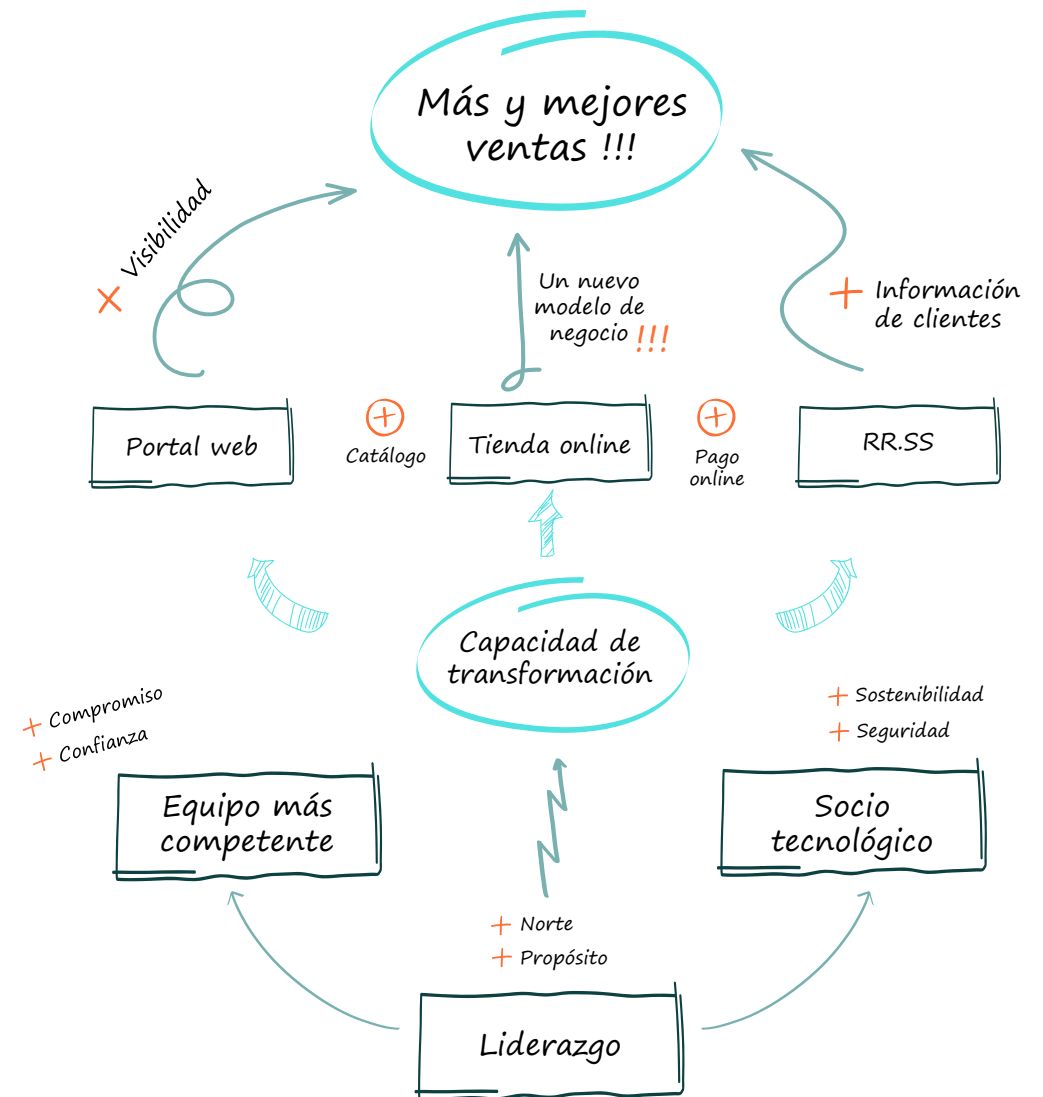
- En lo que respecta al cambio cultural que pretendíamos, comentarte que está siendo más fácil de lo que pensaba. Me explico:
 - Trabajar con la empresa que nos recomendasteis ha sido un acierto. Como sabes, nos ha permitido no complicar todo el proceso incorporando tecnología que sería muy difícil de sostener. Herramientas y datos están en la nube. Ganamos en seguridad y, por supuesto, en la disponibilidad de todo: 24 x 7 x 365.
 - Vamos a considerar retomar de nuevo la formación y continuar con nuevas competencias a todo el equipo. Fue clave al comienzo y creo que es una buena forma de cambiar radicalmente Cartón Iberia. ¿Qué te parece que incorporemos otras competencias centradas en diseño gráfico y marketing digital, por ejemplo?
- Me parece genial, no dejéis de hacerlo. Sobre los servicios tecnológicos que tenéis contratados en la nube ya estaréis viendo que su coste es perfectamente asumible ¿verdad? Pero, en cualquier caso, déjame que te dé algunas claves para evitar que pueda cambiar esa tendencia positiva:
 - Evita que se vayan generando bases de datos e instalaciones de aplicaciones y cualquier otra cosa de forma local.
 - No descuidéis el nivel de seguridad que ahora os garantizan desde fuera convirtiéndoos vosotros en foco de inseguridad.
 - Debéis pedirle a vuestro socio tecnológico que os asegure una posible devolución del servicio. Nunca se sabe... y debierais garantizar que toda la información es migrable sin dificultad.

- Y, cuéntame, ¿cómo van la **página web** y la **tienda online**? ¿se consolida el **nuevo modelo de negocio**?
- Realmente no puedo creer que seamos capaces de haber cambiado la tendencia en tan solo unos meses, Pedro.
- Y ¿por qué no Ignacio? Cuando os conocí, me encontré con una empresa, mejor dicho, con un equipo, es verdad que algo inquieto y desesperado, pero con un alto compromiso con su trabajo y consciente de que algo había que hacer. Y es cierto, que, de digitalización, sabíais poco..., pero aquí estáis gestionando vuestro plan y, como dices, obteniendo vuestros primeros resultados.
- Bueno..., te cuento. Durante este mes se ha disparado el número de visitas a nuestra página web ¡por fin existimos! Y, lo que es mejor, muchas de ellas son de más allá de nuestra geografía - continuaba con su explicación Ignacio.
- Superados los primeros desajustes, que ya conoces, con la plataforma de pago online, la nueva tienda está funcionando a la perfección. Y con ello, ya tenemos las primeras evidencias del nuevo modelo de negocio que hemos puesto en marcha.
- Nuestro catálogo on-line es una realidad y sabemos que éste está provocando el tráfico que esperábamos en la web, pero, además, dispara la imaginación de nuestros nuevos clientes con lo que el servicio de cajas y tubos a medida, en lo que a su estética exterior se refiere, recibe los primeros aprobados ...
- El negocio tradicional no se resiente, sino todo lo contrario. Estamos en conversaciones, tal y como sugeriste, con los principales distribuidores de Andalucía. Ellos piensan que el giro que hemos provocado debe tener su reflejo, también, en el negocio presencial. Estamos empezando a hablar de si no es oportuno pensar en la definición de una tienda-taller y dar rienda suelta a la creatividad...
- Y, finalmente, como te decía, la curva ha cambiado y aunque todavía tenemos que entender bien cómo se comportan las métricas que obtenemos de la página web, hay algo que no falla y es fácil de entender. El 10% de las ventas del mes de agosto vienen de ahí y, si lo mantenemos, en diciembre estaremos en cifras de 2019.



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.

- Fíjate, Ignacio. Déjame que resuma en la pizarra lo que estáis consiguiendo.



- En definitiva, Ignacio, ¡genial!, pero sed prudentes y continúa observando el impacto en la organización, la inversión que estáis realizando y analicemos bien la información que estamos obteniendo de los clientes para revisar el modelo de negocio y ver si debemos pivotar alguno de sus elementos.
- ¿Seguimos con el Plan? ¿avisas a Antonio? Lo necesitaremos hoy.

Andalucía
se mueve con Europa



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional



Junta de Andalucía