

‘Estrategia digital y e-commerce’

Los expertos destacan la adaptación al cambio como clave en la transformación digital y el comercio digital



Andalucía Económica celebró junto con SAP y Stratesys esta mesa redonda, celebrada en Sevilla, que contó con la presencia de las empresas Acesur, Grupo Aviserrano, Grupo MAS, Grupo Insur, MP Ascensores, Juwasa, Covap, Ángel Camacho y José Estévez

Isabel G. Suero / Fotos: Millán Herce

ANDALUCÍA Económica ha celebrado en el restaurante Abades Triana la mesa redonda titulada ‘Estrategia digital y e-commerce’. El acto fue patrocinado por SAP y Stratesys, compañía de servicios digitales, especializada en consultoría tecnológica y estratégica. La jornada se desarrolló en formato almuerzo y fue moderada por el director general de la revista, Alfredo Chávarri.

La primera en abrir el turno inicial de intervenciones fue **Zahira Tomasi**, Head of Creative Strategy de Digital Boost by Stratesys. Tomasi habló sobre la experiencia de usuario en relación al *e-commerce*. Ella está especializada en el diseño específico de los proce-

sos enfocados a cubrir cualquier necesidad que tenga el cliente. En este punto, se refirió a la tecnología como una herramienta más que como un fin. La responsable de Digital Boost by Stratesys indicó que buscan que los proyectos tecnológicos tengan un foco muy centrado en el usuario, desde el diseño de su estrategia hasta la post experiencia.

Álvaro Guillén, consejero de Acesur y presidente de Landaluz, fue el siguiente en hablar. Guillén señaló que Acesur es una empresa dedicada a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva –con presencia en 115 países– que también tiene actividad en el sector energético. Matizó que Acesur es una em-

presa de gran consumo orientada al dato en todos los niveles, desde la producción a la venta.

Tal y como relató, la empresa lleva años inmersa en el proceso de transformación digital. La compañía cuenta con *e-commerce* desde hace siete años y están presentes en *marketplaces*. En los últimos años, las ventas digitales se han disparado. “Este porcentaje llegó para quedarse. Pese al aumento del precio de las materias primas, nos estamos defendiendo”, afirmó.

Para Álvaro Guillén, el comercio electrónico es una manera más de vender. Acesur cuenta con más de 20 perfiles en redes sociales que suman más de 800.000 seguidores, más de 2 millo-

nes de visualizaciones este año en Youtube y más de 3,5 millones de impactos en sus perfiles. Y todo ello lo vinculan al *e-commerce*. También realizan *cobranding*. “Esta experiencia la estamos trasladando a nuestras filiales en el extranjero”, manifestó.

Como presidente de Landaluz, Guillén adelantó que están trabajando en la creación de un *marketplace* de productos andaluces.

A continuación, fue el turno de **Luis Puebla**, Executive Manager de Stratesys, compañía multinacional de servicios digitales, consultoría tecnológica y estratégica, con equipos expertos en SAP y OpenText. “Vendemos tecnología y lo que intentamos conseguir es vender más y ganar más

margen en la venta y, para ello, es necesaria la tecnología”, declaró. Según manifestó, el dato es fundamental porque permite predecir un comportamiento y reaccionar para anticipar una acción: “Hoy, el dato fluye de forma muy dinámica (vía WhatsApp, redes sociales...). Se puede usar ese dato, cocinarlo y predecir cosas?”

Luis Puebla se refirió a la plataforma SAP que facilita al comercial de la calle (CRM) un servicio postventa que puede ir a una solución de marketing (marketing automation). En esa plataforma se puede atender al mercado B2B o B2C.

Según Puebla, esta tecnología ofrece un conocimiento concreto del cliente –*profiling*–. “Todo en riguroso tiempo real. La venta es inmediata. La plataforma permite medir mi estrategia digital y cambiarla de forma rápida. Es algo barato de implementar y de usar. SAP tiene soluciones preconfiguradas en función del sector”, informó.

La siguiente en hablar fue **Marta Muñoz**, responsable de Comunicación y Marketing de Grupo Avise-rano. Esta empresa ubicada en El Viso del Alcor, nace en 2017 con la compra de Avinatur, Jovi Serrano y Pavisio Alimentación, con el objetivo de ser un referente en el mercado de la carne y elaborados de pollo y pavo.

Tal y como explicó Muñoz, a nivel digital, hasta la fecha, no se ha hecho nada en la empresa. “Aunque no vamos a consumidor final, tenemos una estrategia de *branding*”, matizó. A nivel interno, la empresa está transformándose digitalmente poco a poco. Según apostilló, “en el grupo, tenemos a gente de más edad

que no creen en la digitalización y otro grupo más joven que sí lo hace”.

La empresa, que de momento no cuenta con *ecommerce*, está trabajando para abrir uno en breve relacionado con la venta de colágeno y de proteínas para el sector del complemento alimenticio. También están en conversaciones para entrar en plataformas como Amazon Fresh antes de finalizar este año, adelantó Muñoz.

El cliente en el centro

Por su parte, **Delia Pascual**, directora de Marketing y Corporativo de Grupo MAS, compañía de alimentación y hostelería sevillana, empezó su discurso afirmando que el cliente debe estar en el centro de todo. En su caso, Grupo MAS es un negocio de clientes, pero también –coincidió con Álvaro Guillén– de datos y de operaciones. Tal y como indicó, el grupo siempre había tenido *ecommerce*: “La pandemia nos cogió preparados, pero no consolidados. Multiplicamos por cinco las ventas *on line*”.

En relación a los datos, Delia Pascual indicó que suponen una gran oportunidad: “Tenemos toda la información ahí. Tenemos modelos predictivos y son muy valiosos para la retención. Grupo MAS cuenta con clientes mixtos, *on line* y *off line*. Lo que intentan es hacer más digital la tienda física y más física la digital. Todo ello con el objetivo de vender al cliente cuándo y cómo quiere.

Según señaló, la digitalización ayuda también a mejorar los costes y la productividad y supone también una oportunidad en el equipo humano. En su opi-

nión, es una cuestión más de mentalidad que de edad. En su opinión, “el nivel de digitalización de los equipos es fundamental”.

Pascual afirmó que el sector de la distribución es uno de los más retrasados a nivel tecnológico y nombró algunos de los retos que tienen por delante (*ecommerce*, entrega rápida, seguridad, privacidad...). Como oportunidades, destacó el uso extendido de los móviles y la conexión del *ecommerce* con las tiendas físicas y con los hogares (IoT).

Raquel Bravo, directora de Marketing y Comunicación de Grupo Insur, presentó brevemente a su compañía que lleva 75 años como promotora, constructora y patrimonialista. Raquel agradeció la invitación a la mesa como empresa de servicios que es: “El sector inmobiliario es un proceso productivo muy diferente al de otro producto, puesto que desde que se compra la vivienda hasta que se adquiere puede pasar hasta 30 meses. Es un ciclo muy largo en el que hay que estar continuamente fidelizando”.

A su entender, es necesario montar una estrategia conjunta. “Existe el dato financiero del comprador, pero no el de cliente y esto nos puede ayudar a saber dónde comprar suelo en un futuro, por ejemplo”, afirmó. Según manifestó, el sector inmobiliario ha dado un salto brutal en materia de digitalización con la pandemia.

En relación al equipo humano, Bravo indicó que el perfil de los comerciales es muy bueno, pero ahora deben saber tratar a los clientes a través de una pantalla. “Tenemos que crear un perfil de vendedor híbrido. Los hemos formado. Son impor-



Álvaro Guillén

Consejero de Acesur y presidente de Landaluz



Luis Puebla

Executive Manager de Stratesys



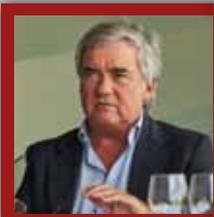
Zahira Tomasi

Head of Creative Strategy de Digital Boost by Stratesys



Juan Carlos Sánchez

Director de Marketing Global y Comunicación de Ángel Camacho



José Antonio del Cuvillo

Subdirector general de José Estevez



Marta Muñoz

Responsable de Comunicación y Marketing de Grupo Aviserrano



Delia Pascual

Directora de Marketing y Corporativo de Grupo MAS



Raquel Bravo

Directora de Marketing y Comunicación de Grupo Insur



Julio Gil

Director de Organización y Sistemas de MP Ascensores



María Dolores López

Online Marketing Specialist de Covap



Luis Cosías

Marketing Director Iberia Region de Berlin Packaging - Juvasa

tantes los tiempos y el trabajo en equipo da sus frutos”, afirmó. Todo para “poner al cliente en el centro, porque es quien realmente diseña todo”, dijo.

Julio Gil, director de Organización y Sistemas de MP Ascensores, empezó hablando sobre cómo han vivido en su empresa la transformación digital. Primero, desde dentro, y después hacia fuera. Gil relató que hicieron cosas tan sencillas como desplazar las impresoras de los puestos de trabajo o quitar las papeleras –para reducir papel–, además del uso intensivo de herramientas de colaboración –vía móvil–. “Hemos ganado mucha productividad, lo que ha sido un impulso para la empresa”, aseguró.

MP cuenta con una plataforma *ecommerce* con 10 años de antigüedad que factura 14 millones de euros. Supone una mejora para el usuario al que venden repuestos de ascensores y otras soluciones. Gil explicó que, generalmente, sus usuarios son empresas instaladoras. Así, cuentan con dos líneas, una a nivel mundial de fabricación de ascensores (B2B) –en este campo, están trabajando en la digitalización *on line* del ascensor, ascensores conectados para dar servicio al usuario y ser capaces de mandar a un técnico antes

de que se produzca una avería de manera preventiva–; y otra línea con los propietarios del ascensor –comunidades de vecinos–, presente en nueve países.

Transformación digital

Por su parte, **Luis Cosías**, Marketing Director Iberia Region de Berlin Packaging –Juvasa, explicó que Juvasa se ha integrado en una de las mayores multinacionales del envase. Según precisó, Juvasa cuenta con *ecommerce* desde hace 11 años. “Tienes que estar donde está tu cliente. La digitalización es una obligatoriedad. Hay que determinar en qué grado te digitalizas”, apuntó.

Además de destacar el hecho de que España es el país con más *smartphones*, Cosías enumeró una serie de conclusiones sobre la digitalización y el *ecommerce*. En primer lugar, indicó que la tienda física y *on line* tienen los mismos comportamientos y estrategia, lo que cambia es el entorno.

En segundo lugar, habló de la importancia de conocer al cliente. Aquí resulta fundamental explotar los datos –es algo más fácil de conseguir que en el *off line*–. En tercer lugar, afirmó que la base de todo negocio es el equipo humano, que debe funcionar bien a nivel técnico, de marketing y de calle.

“El dato fluye de forma muy dinámica. Se puede usar ese dato, cocinarlo y predecir cosas”, aseguró Luis Puebla, de Stratesys

En cuarto lugar, señaló que es necesario convertirse en expertos de tu segmento y dar algo más, en su caso, deben ser una enciclopedia de los envases, para que el que visita su página sienta que está visitando a un especialista. “Si siente que lo eres, te comprará”, aseguró.

En quinto lugar, mencionó que es importante conocer el estado del *ecommerce*, si está en fase de lanzamiento o madurez, porque los recursos y estrategias serán diferentes en cada caso. Asimismo, se debe alimentar la web y testear mucho, pues además cuesta poco.

La sexta conclusión giró en torno a la tecnología que nunca debe ser un freno del negocio. También subrayó la importancia de la logística; la escalabilidad –estar preparados para un aumento nacional e internacional de las ventas–; y la reputación –que puede caer de manera muy rápida–.

En séptimo lugar, se refirió a la necesidad de tener unos objetivos claros, marcados y medibles con los KPI para saber dónde vamos. También es preciso saber cuánto valor nos deja un cliente a lo largo de su vida para fidelizarlo. Y, en octavo lugar, Luis Cosías concluyó que tenemos que mantenernos alerta y apostar por las ideas; creernos lo que estamos haciendo.

Según Álvaro Guillén, "Acesur cuenta con ecommerce desde hace siete años y está presente en marketplaces. En los últimos años, las ventas digitales se han disparado"

María Dolores López, Online Marketing Specialist de Covap, inició su discurso presentando a la cooperativa cordobesa Covap que cuenta con más de 60 años de historia, más de 4.500 ganaderos, 870 trabajadores y una facturación de 480 millones de euros en 2020. El grupo tiene varias divisiones (lácteos, ibéricos, carnes, quesos y alimentación animal). López destacó la contribución económica de la cooperativa al desarrollo económico de la comarca de Los Pedroches.

En relación al departamento digital de Covap, según explicó, éste se creó en 2016 con dos personas. Ahora son siete, cada una con una marca. En un primer momento, se creó el *ecommerce* del ibérico que ha pasado de facturar 60.000 euros en 2016 a un millón de euros en 2020.

Pasaron de tener un solo *ecommerce* a tener tres. "Escuchamos mucho a los clientes. En la pandemia, los supermercados no daban a basto, y los clientes querían leche y carne y empezamos a vender leche y carne haciendo lotes entre sí", relató.

María Dolores López explicó que el cliente también se adapta a la empresa. Por

ejemplo, en el caso de la carne, Covap cierra los pedidos los miércoles y los envían a los clientes que los reciben el jueves o el viernes. Tal y como adelantó, en noviembre, van a iniciar el *ecommerce* de ibéricos en EEUU.

En cuanto a los *marketplaces*, López confesó que en un principio tenían reticencias a entrar, pero que al final han visto que tenían que estar presentes –Alibaba este año–, porque los distribuidores hacían barbaridades con sus productos: "Hemos entrado para proteger marca sobre todo".

Entre los retos y oportunidades, López se refirió a la gestión de los canales sociales que tienen mediante la elaboración de contenidos que gusten –marketing de contenidos–. En este punto, destacó los proyectos *esports* que mantienen con su bebida láctea Smilke Café. "Tenemos que rejuvenecer el perfil de los consumidores de lácteos", declaró. Para ello, realizan acciones con *influencers* de *gaming*.

Como fabricante alimentario, destacó la importancia de la trazabilidad de los productos, a través de los códigos que vienen en las bridas y que ofrecen toda la información del producto al

completo. Puso de ejemplo el proyecto Montanera Live con el que se han instalado cámaras en fincas con las que se pueden ver a los cerdos comiendo bellota.

Problemas del ecommerce

Juan Carlos Sánchez, director de Marketing Global y Comunicación de Ángel Camacho, introdujo brevemente a la empresa que representa. Ángel Camacho Alimentación es una empresa familiar con 125 años, formada por un grupo de empresas reconocidas internacionalmente. Con ventas en más de 90 países, es uno de los principales proveedores de aceitunas de mesa en todo el mundo.

Juan Carlos Sánchez explicó que trabajan con SAP desde hace cinco años. Cuentan con tienda *on line* propia, redes sociales, están presentes en Amazon, realizan *branding*... El responsable de Ángel Camacho se refirió a todos los problemas que les está generando el *ecommerce*: "Me gustaría poner el balón en el suelo, porque no todo es tan bonito. Nadie habla de la transformación de las personas, de los conflictos con los distribuidores, de la logística,

del *pricing* –nuestros productos rondan los dos euros siendo el margen muy reducido–. Todo ello nos genera una complejidad interna brutal y nos obliga a reformular todo. Nos encontramos ante la dictadura del consumidor; le hemos dado todo para entregarle el pedido ya en la misma tarde. Estamos metidos en un caos para una rentabilidad muy cercana a cero, porque vendemos productos muy pequeños. Todos estamos en el mercado digital, porque tenemos que estar, pero genera muchas dudas. Nos interesa mandar contenedores más que dos botes de mermelada", explicó Sánchez.

Además, indicó que es necesario que la dirección general se crea y apoye la estrategia digital. Juan Carlos discrepó en el hecho de que la tienda física y la digital sean lo mismo, y apuntó que los profesionales del marketing tienen por delante un futuro importante, pero con muchas barreras.

Por último, **José Antonio del Cuvillo**, subdirector general de Grupo Estevez, reafirmó la orientación digital de su empresa. Consideró que, en general, la alta dirección de las empresas no está bien formada: "Creo



"Tenemos que crear un perfil de comercial híbrido (on y off line)", afirmó Raquel Bravo, de Grupo Insur

“Nos encontramos ante la dictadura del consumidor”, criticó Juan Carlos Sánchez, de Ángel Camacho



que debería estar más alto el nivel de los CEO”, añadió.

A su entender, la digitalización tiene que ayudar a las empresas a ganar más y a marcar la diferencia con la competencia. Esta empresa, especializada en la crianza de vinos y brandies para D.O. Jerez, cuenta con redes sociales – 96.000 visitas Facebook–, destina presupuesto para Google y tiene tienda *ecommerce*, donde comercializan productos que no vende la distribución, siempre más caro y ofreciendo un valor añadido (regalos...). Según explicó, son más B2B que B2C.

En relación a los datos, indicó que es necesario analizarlos. Por ejemplo, han digitalizado las vendimias, más de 50.000 barricas de vino, han eliminado el papel y fomentado la trazabilidad de los productos. También han apostado por mejorar las habilidades comerciales con *smartphones* o CRM... “Toda la digitalización la hemos hecho en casa y estamos encantados; los resultados son una bomba. Tenemos toda la hostelería metida en la base de datos. Es importante que esto lo maneje una persona que sepa”, afirmó Del Cuvillo.

En materia de B2C, la bodega realiza enoturismo. Antes, recibían visitas que dejaban poco dinero –4 euros la visita– y lo han su-

bido a 65 euros, mejorando la rentabilidad del producto. José Antonio indicó que se sitúan muy cerca de los *players* a nivel digital (Carrefour) y apostó por desarrollar los KPI digitales.

Debate

Tras las intervenciones individuales tuvo lugar un debate. Álvaro Guillén habló sobre los cambios que se avecinan originados por el cambio de cultura. “Hay gente que ha nacido en digital. No creo que mis hijas vayan a comprar a una tienda física. Yo he dejado de hacerlo”, manifestó. A nivel producto, indicó que intentan no competir con la distribución, comercializan productos distintos con un componente social. También se refirió a la necesidad de retener el talento y al poder que tiene el responsable digital de una empresa.

José Antonio del Cuvillo habló de no confundir la herramienta con el objetivo y de la necesidad de conocer muy bien el negocio. Indicó que la digitalización debe servir para ser más eficaces y eficientes y afirmó que a ellos sí les salen las cuentas. Apuntó que la transformación digital es dura y que los productos para mayores de 50 años no deberían fabricarlos gente de 20 o 25 años.

Juan Carlos Sánchez res-

pondió que ellos están creciendo a doble dígito, pero recordó que el mundo digital es un entorno de competencia perfecta, donde, por ejemplo, se puede adquirir cualquier mermelada del mundo, y generar aquí una ventaja es más difícil. Insistió en el poder del consumidor que no es sostenible, lo que se ve en las devoluciones del sector de la moda. También indicó que “en la alimentación, el mejor *engagement* es ir a la tienda y tratar con el pescadero. En la pirámide poblacional no abundan los jóvenes, por lo que prefiero enfocarme a personas más mayores”.

Luis Cosías destacó que el *engagement* con el cliente es fundamental en lo digital. También habló sobre las soluciones –tipo SAP– que son buenas, pero lo importante es quién las implementa. E indicó que multinacionales como Amazon fuerzan la transformación digital del resto de empresas.

Delia Pascual relató que han notado cómo los clientes han vuelto a la tienda física. Su duda ahora es conocer al cliente joven que improvisa compras y no se suele relacionar con los tenderos. Sobre Amazon, Pascual criticó que es quien gestiona los datos de los clientes, de forma que las empresas se convierten en fabricantes para esta com-

pañía. Delia declaró que su empresa es un negocio de datos y logística y comentó que desde su departamento deciden cada día, tomando decisiones en tiempo real para intentar predecirlo todo. Cuentan con gran agilidad y capacidad de adaptación. “Hay que reflexionar menos y hacer más”, aseveró.

Zahira apuntó que las empresas están transformando la propuesta de valor hacia el usuario que están empezando a buscar en otros sitios o canales. María Dolores López reflexionó acerca de la velocidad de los cambios. “Desarrollas un plan a cinco años, llega la pandemia y te cambia todo. Debemos ir sobre la marcha, predecir y ser rápidos y para ello, es necesaria la tecnología. Amazon marca la línea de comportamiento de mercado”, dijo.

Marta Muñoz destacó la oportunidad que ofrece lo digital para tipificar. Julio Gil indicó que la clave está en la diferenciación de productos/servicios. Asimismo, indicó que hay que tener presente la experiencia de usuario y conocer el tipo de cliente. Y Raquel Bravo señaló la conveniencia de adaptar la tecnología a cada negocio y analizar qué desarrollos hay que puedan ayudar a la empresa. También se refirió a la capacidad de cambio que tienen los profesionales del marketing. ■