



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LA DIGITALIZACIÓN DE UNA AGROEMPRESA FAMILIAR**

Clave: 201502946

Coordinador: M<sup>ª</sup> Olga Bocigas Solar



## Resumen:

El siguiente trabajo de investigación muestra dos alternativas para implementar la venta online en una agroempresa familiar española dedicada al pistacho. Una de las principales alternativas es la venta independiente, es decir, que se venda únicamente a través de la propia empresa. La segunda alternativa consiste en vender por medio de una página web o empresa que se dedique exclusivamente a vender a través de Internet. Una vez realizado un análisis de beneficios y costes, la alternativa más rentable es la primera, ya que los beneficios son los mismos para las dos alternativas, pero los costes son menores cuando la venta online es independiente. Por otro lado, se ha analizado la posibilidad de mantener la tienda física abierta o si cerrarla. Además, en este trabajo se hace una breve introducción al marketing digital, especialmente en el funcionamiento del embudo de conversión.

## Abstract:

The following research work shows two alternatives to implement online sales in a Spanish family agribusiness dedicated to pistachio. One of the main alternatives is the independent sale, that is, sold only through the company itself. The second alternative is to sell through a web page or company that is exclusively dedicated to selling through the Internet. Once an analysis of benefits and costs is made, the most profitable alternative is the first, since the benefits are the same for the two alternatives, but the costs are lower when the online sale is independent. On the other hand, the possibility of keeping the physical store open or closing it has been analyzed. In addition, this work is a brief introduction to digital marketing, especially on the functioning of the funnel conversion.

Palabras clave: pistacho, venta online, e-commerce, digitalización, digitalización de empresas, sector pistachero, mercado español, mercado internacional, España, plan de negocio, tienda online, embudo de conversión, marketing digital.

Key words: pistachio, online sale, e-commerce, digitalization, business digitalization, pistachio industry, Spanish market, international market, Spain, business plan, online shop, conversion funnel, digital marketing.



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Objetivo del trabajo de investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Metodología utilizada.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Desarrollo del trabajo .....</b>	<b>8</b>
<b>2. QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>3. LA INDUSTRIA DEL PISTACHO Y LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 La industria del pistacho: .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 La empresa familiar, pionera en el sector pistachero español:.....</b>	<b>18</b>
<b>4. LA AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Situación actual .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 La venta online:.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3 La implantación de la venta online:.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.1 Venta online independiente:.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.2 Venta a través de terceros:.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3.3 Análisis de las alternativas .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.4 Tienda online vs. tienda física:.....</b>	<b>41</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>



# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Objetivo del trabajo de investigación**

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo principal estudiar cómo la implantación de la venta online o e-commerce puede aumentar los beneficios de la empresa familiar. Para ello, el trabajo busca desarrollar un plan de negocio y estratégico que sea exitoso para poder ponerlo en práctica.

Los objetivos secundarios, por ende, son los siguientes:

- Analizar la digitalización, tanto a nivel de producción como social.
- Analizar la empresa familiar, que se dedica a la producción y venta, tanto al por mayor como al por menor, del pistacho. Actualmente, la empresa no tiene informatizadas sus ventas, sino que vende por encargos y, en menor medida, a través de una tienda física localizada en Madrid.
- Analizar la situación actual de la empresa en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.
- Estudiar qué es la venta online y cómo funciona. Analizar el embudo de conversión que propone el marketing digital.
- Establecer y analizar las distintas alternativas para poder decidir cuál es la mejor opción para la empresa familiar. Se elegirá la más rentable.
- Analizar las posibles consecuencias que esta implantación tendrá en la empresa y en sus trabajadores, que se verán afectados por esta automatización.

## **1.2 Metodología utilizada**

A pesar de que se pueden digitalizar distintos aspectos dentro de la cadena de producción de la empresa, este trabajo de investigación estudia una posible digitalización de las ventas a través de la venta online, con el objetivo de aumentar la competitividad de la empresa familiar.

Uno de los puntos débiles de la empresa es su página web, que no permite comprar a través de Internet. Para ello, se desarrollará un plan estratégico que permita vender el producto al por menor a través de Internet con una marca destinada únicamente para la venta al por menor. Para poder desarrollarlo, se ha realizado un análisis beneficio/coste, para, así, poder conocer la rentabilidad de este plan de negocio. Los números respecto a los beneficios se han obtenido de la propia empresa; mientras que los números respecto a los costes se han obtenido mediante un análisis de los productos tecnológicos disponibles, los proveedores, los precios iniciales y de mantenimiento, etc., cuyo precio se puede encontrar en Internet o contactando directamente con los proveedores o empresas necesarias para el desarrollo de esta transformación digital dentro de la empresa.

La fuente principal de información utilizada para este trabajo viene directamente del director general de la empresa familiar para aquellas partes del trabajo que tratan temas de la empresa. Asimismo, se han tenido en cuenta los conocimientos de otros expertos en este sector. Además, se ha utilizado información de la empresa familiar para poder analizar las distintas alternativas que se desarrollan a lo largo del trabajo. Sin embargo, para temas sobre la industria del pistacho también se ha tenido en cuenta la opinión de distintos productores de este fruto seco en España. Además, también me he servido de distintos libros y artículos extraídos de Google Académico, para conocer cómo ha afectado la digitalización a nuestra sociedad en todos sus niveles.

En resumen, para poder desarrollar este trabajo, me he servido de distintos artículos sobre la digitalización, así como de información más confidencial proporcionada directamente por la empresa familiar, para poder detectar puntos débiles en la cadena de producción, que se puedan mejorar y convertir en ventajas competitivas dentro de la cadena de creación de valor gracias a la digitalización.

### **1.3 Desarrollo del trabajo**

Este trabajo de investigación se desarrolla basándose en la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de la empresa familiar, que puedan suponer una ventaja competitiva gracias a la digitalización. Tras un estudio sobre los principales aspectos que se pueden digitalizar dentro de la empresa, se ha llegado a la conclusión que el aspecto fundamental

es la venta online. Por este motivo, el trabajo de investigación se centrará en un nuevo modelo de negocio de venta online. Si se mejora la página y se consigue que la venta sea segura para el cliente y consumidor, aumentarán las ventas. De esta manera, se consigue que, para el mismo nivel de costes de producción, los costes de venta se abaraten y, por lo tanto, aumenten los beneficios.

Para ello, en el capítulo 3 se detalla brevemente el marco teórico de la digitalización en la producción y en la sociedad en general con el objetivo de que el lector entienda por qué la digitalización es un aspecto fundamental dentro de la empresa. Por consiguiente, se ha realizado un breve resumen sobre su impacto a los dos niveles, es decir, a nivel empresarial y a nivel social.

Seguidamente, en el capítulo 4, se encuentra una descripción de la industria del pistacho, que se centra especialmente en el mercado español, y de la empresa familiar. Este capítulo analiza la situación actual del mercado español de los pistachos y el motivo de su éxito, entre otras cosas. Además, detalla la historia de la empresa y su funcionamiento.

El capítulo 5 se centra en el objetivo principal de este trabajo, es decir, en la automatización de las ventas de la empresa familiar. Para ello, primero se analiza la situación actual de sus ventas. En otras palabras, se estudia la cantidad de pistachos que se vende anualmente y la relación de la empresa con sus principales clientes, es decir, cómo se comunican y se organizan las ventas y el traslado de la mercancía. Para ello, la propia empresa ha facilitado documentación que permita hacer una descripción sobre su canal de ventas principal y los beneficios que este le repercute.

Una vez analizada la situación, se ha procedido a explicar qué es la venta online y cómo funciona, dando especial importancia al marketing digital y los pasos que hay que seguir para poder tener éxito en este nuevo mercado. Este análisis se encuentra en el apartado 5.2 La Venta Online.

Seguidamente, se han analizado las distintas alternativas para poner en marcha este plan estratégico. Estas alternativas se analizan con detalle más adelante, en el apartado 5.3 La Implantación de la Venta Online. Por último, una vez estudiadas en

profundidad, se elegirá la alternativa más rentable para la empresa. Dentro de estas alternativas, se distinguen las siguientes: la venta online de manera independiente y la venta online a través de terceros. Además, se analiza si la tienda física que existe actualmente debe continuar con su actividad o no.

Por último, este apartado constará de un breve resumen sobre las dos alternativas y cómo se ha llegado a la conclusión sobre cuál es más rentable para la empresa.

## **2. QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN**

No existe una descripción exacta de la palabra digitalización. Este término engloba dos disciplinas. La primera es la automatización y optimización de procesos, de la mano de nuevas tecnologías. La segunda se refiere a la venta a través de canales digitales y nuevas tecnologías. En ésta última se centra este trabajo de investigación, es decir, en la venta online o e-commerce.

La transformación digital es un fenómeno incontenible e imprescindible para mejorar la competitividad de las empresas, favorecer su crecimiento y generar un empleo que sea de calidad, de manera que las empresas puedan aumentar sus beneficios. De esta forma, la calidad de vida mejorará.

Los países se sustentan gracias a sus empresas. No solo son su principal fuente de empleo, sino que crean abundantes bienes y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, el desarrollo de un país va ligado a la capacidad de innovación y adaptación de sus empresas, que deben invertir para adaptarse a esta gran transformación, de forma que no se queden atrás de sus grandes competidores, ya sean nacionales o internacionales.

Por lo tanto, este desarrollo tecnológico afecta a todos los niveles de nuestra sociedad, tanto al Estado, como a las empresas y a los ciudadanos. Esta transformación tecnológica está provocando que las empresas cambien sus modelos de negocio. El desarrollo tecnológico va ligado al desarrollo económico y social.

El desarrollo tecnológico favorece no solo a nivel económico, sino también a nivel social, ya que se encuentra en el día a día de todas las personas. Actualmente, las personas podemos hacer la compra, diagnosticar nuestros síntomas o controlar nuestras casas gracias a la digitalización. Por lo tanto, es sencillo llegar a la conclusión de que la digitalización facilita la vida diaria de las personas. Es decir, es un beneficio que favorece directamente a las personas, y no solo a través del desarrollo económico.

La digitalización busca mejorar y facilitar el trabajo en las empresas. Este fenómeno empuja a que haya mucha más información sobre todos los temas que nos podamos

imaginar. Esto ha favorecido la creación de nuevas formas de hacer negocio, ya que ha supuesto la creación de nuevas empresas que ayudan a procesar toda esta información.

La digitalización no debe alterar el fin último de una empresa, simplemente debe modificar la manera de alcanzarlo. Las empresas tienen dos objetivos fundamentales, obtener un beneficio y cubrir una necesidad del consumidor para favorecer el desarrollo de la sociedad, es decir, mejorar la vida de las personas. Este objetivo resulta más sencillo gracias a la digitalización. Esta transformación impulsa el aumento de los beneficios empresariales a través del abaratamiento de los costes en la cadena de producción, que permite que se dedique más dinero al departamento de investigación y desarrollo. Esta área tiene como objetivo encontrar ventajas competitivas de las empresas para poder ganar cuota de mercado y, finalmente, aumentar los beneficios.

Hay que analizar todos los pasos de la cadena de creación de valor para poder ver si hay puntos débiles que se puedan mejorar gracias a la digitalización de sus procesos y tecnologías. De esta manera, se podrán desarrollar ventajas competitivas frente a los principales competidores. Dentro de una cadena de producción, se pueden digitalizar la mayoría de los niveles.

Digitalizando el proceso de producción, especialmente la última fase, se puede conseguir una mayor afiliación a la marca por parte del consumidor. La incorporación de la tecnología e información al producto final puede suponer un aumento del valor añadido. Si se mejora el servicio postventa mediante transformaciones digitales, la satisfacción de los consumidores aumentará. Asimismo, conseguir información detallada sobre los nuevos perfiles de clientes también puede suponer una ventaja competitiva, ya que serán más fáciles de satisfacer. Esto se puede hacer a través de tarjetas que acumulan puntos para conseguir descuentos, consiguiendo el email de los clientes para informarles de promociones, etc.

Otro aspecto que se puede mejorar gracias a la digitalización es las relaciones con los proveedores y distribuidores, si la comunicación se digitaliza, se agilizará la recepción de la mercancía, lo que reducirá el riesgo de desabastecimiento de materias primas de una empresa.

Todas las incorporaciones digitales han favorecido a lo que ahora conocemos como marketing digital. La digitalización ha cambiado la forma en que las empresas se comunican con sus clientes y consumidores. Hoy en día, las empresas no solo buscan promocionar sus productos o servicios, sino que también buscan adelantarse a las necesidades de los consumidores, para aumentar su satisfacción. Los consumidores de nuestra sociedad cada vez están más informados y exigen más a las empresas. Por estos motivos, el marketing es especialmente importante. Un punto muy importante dentro de esta área son las redes sociales, que facilitan la comunicación con los consumidores, especialmente con los más jóvenes.

Una de las revoluciones que trae consigo la digitalización es la venta online, también conocida como e-commerce. Este nuevo canal de venta es sumamente importante en una empresa, ya que cada día se vende más a través de Internet. Las empresas tienen que tener en cuenta diversos factores antes de lanzarse a vender online. El primero de todos es crear una página web que sea segura para que los clientes y consumidores puedan pagar mediante la plataforma online. Una vez creada la página web, la compañía debe contar con un almacén y una red logística que se encargue de custodiar los pedidos y de distribuirlos. De esto se puede encargarse la propia empresa, o subcontratar estos servicios a una empresa especializada. También es importante el servicio postventa, es decir, que las devoluciones o cambios sean sencillos para los usuarios. Si estos tienen una mala experiencia evitarán volver a comprar los productos de la empresa, comprándoselos a los competidores. Hay que hacer de la venta online una ventaja competitiva, que haga que la compañía destaque frente a las demás.

Por último, las empresas deben adaptar sus modelos de negocio a la transformación digital. Esta revolución marca un antes y un después para las empresas, que tienen que cambiar su forma de hacer negocio y de funcionar. La digitalización facilita la producción gracias a las nuevas tecnologías, que permiten que haya fábricas inteligentes. Estas fábricas permiten monitorizar toda la producción y facilita la detección de fallos en el sistema. La digitalización ha facilitado el desarrollo de ideas nuevas que permitan aumentar los beneficios y reducir costes.

Uno de los beneficios de la digitalización es que ha permitido a las empresas ampliar su mercado, ya que facilita las relaciones comerciales a nivel global. Un ejemplo podría

ser cuando se compra un producto de otro país a través de su página web, sin necesidad de trasladarse o que una empresa española lo importe con anterioridad. Aunque a priori se pueda pensar que esto no favorece a las empresas nacionales, sí que lo hace, ya que hay empresas españolas que se encargan del transporte. Por consiguiente, la globalización también favorece a las empresas nacionales.

Para que las empresas se beneficien en su conjunto de esta transformación, tienen que incluir a sus trabajadores, es decir, les tienen que formar para que no se queden obsoletos y puedan ser partícipes de esta gran revolución. Si los recursos humanos, es decir, los empleados están preparados, el desarrollo de las empresas y la sociedad será más fuerte. Las personas se tienen que adaptar a esta revolución digital para poder conservar sus puestos de trabajo.

El personal, por tanto, debe formarse antes de incorporarse al mercado laboral, para encontrar trabajo con más facilidad. Una vez en la empresa, debe seguir formándose para no quedarse obsoletos. Asimismo, también tiene que formarse una vez retirados del mercado laboral, para sus actividades del día a día. Las personas deben tener cierto conocimiento sobre las novedades que trae consigo la digitalización, ya que si no tienen entendimiento sobre ella no podrán beneficiarse en la misma medida que el resto de la sociedad.

Además de las relaciones con los proveedores, como se ha explicado anteriormente, también se puede mejorar las relaciones con el personal, informándose más sobre los trabajadores, tanto a nivel profesional, como personal. Si un trabajador se siente valorado, se esforzará más en su trabajo, lo que a largo plazo se traducirá en un aumento del rendimiento y, por lo tanto, del beneficio. Según una investigación de McKinsey Global Institute, las empresas que han digitalizado sus recursos humanos pueden aumentar su productividad hasta en un 9 por ciento y reducir los costes de personal en un 7 por ciento (Kotter, et al, 2001). Los gestores de recursos humanos tienen que conseguir que sus trabajadores se comprometan y quieran formar parte a largo plazo de la empresa, para que así los directivos estén predispuestos a subvencionar los cursos de preparación a los cambios que trae consigo la digitalización. Este proceso puede favorecer la busca de soluciones a las necesidades de los trabajadores y para conocer de primera mano su experiencia y satisfacción en la empresa. Gracias a este fenómeno, las empresas pueden

evaluar el desempeño de sus trabajadores con menos esfuerzo. Además, la digitalización no solo facilita el conocimiento sobre los empleados de la empresa, sino también su selección y reclutamiento. Otro aspecto importante que se ha visto mejorado gracias a la digitalización es el aumento de la diversidad cultural dentro de la empresa, así como su gestión, que también ha mejorado en los últimos años (Kotter, et al, 2001).

### **3. LA INDUSTRIA DEL PISTACHO Y LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **3.1 La industria del pistacho:**

El pistacho es un fruto seco, que aporta mucha energía y nutrientes. Su demanda ha aumentado considerablemente en los últimos años, ya que no solo se consumen en la industria alimenticia, sino que también en otras, como la industria cosmética. El pistacho se ha convertido en un producto “de oro”, ya que su demanda, y por lo tanto su precio, ha aumentado considerablemente en la última década.

El pistacho procede de un árbol, también llamado pistacho. Los pistachos necesitan un clima mediterráneo del interior, es decir, mucho calor en verano y mucho frío en invierno. Se recolectan una vez al año, entre septiembre y octubre.

El éxito del pistacho en España se basa en tres aspectos. El primero es que está dentro de la zona euro. Al tratarse de una empresa que exporta en su mayoría a otros países de Europa, los clientes eliminan el riesgo de cambio cuando se mueven miles de toneladas, es decir, que no se ven afectados o condicionados por apreciaciones o depreciaciones del euro. Esto es una ventaja estratégica para el pistacho español, ya que los mayores países productores de pistacho están fuera de la Unión Europea. Estos países son, entre otros, Irán y Turquía.

El segundo motivo son los parámetros sanitarios que existen en España, que hacen que el producto español, entre ellos el pistacho, sea de mejor calidad que los pistachos de fuera de Europa.

Por último, la posición geográfica de España permite que las comunicaciones con el resto de Europa sean ágiles y seguras. La cercanía con el resto de Europa supone un menor consumo de gasóleo, lo que reducirá las emisiones de CO<sub>2</sub>, así como los gastos de transporte. Como se especifica más arriba, los principales productores de pistachos del mundo, a excepción de España, se encuentran fuera de la Unión Europea, por lo que tienen que incurrir en gastos más altos para vender en este territorio.

Otro motivo, aunque de menor calibre, del aumento de la demanda del pistacho a nivel mundial es el boom que ha tenido el mundo vegano en nuestra sociedad. El pistacho crudo no se manipula, sino que se presenta natural, es decir, tal y como sale del árbol, por lo que es muy demandado por las personas veganas o vegetarianas.

Los productores originales de pistachos han sido Irán, California, Turquía y, en una escala mucho menor, Siria y la zona norte del Mediterráneo: Grecia y Sicilia. El mayor productor de pistachos a nivel mundial es Irán, gracias a su disponibilidad de agua y tierras saladas. Además, las exportaciones de pistacho en Irán son muy cuantiosas. Sin embargo, Turquía y Estados Unidos han provocado una reducción de la participación de Irán en el mercado de pistachos, ha pasado del 77% en 1980 al 50% en 2016. (Asadi, E., 2018).

En los últimos años ha aumentado el número de plantaciones de pistachos en España, ya sean plantaciones injertadas o aún sin injertar. Uno de los factores más importantes a la hora de aumentar la producción es la dotación de agua, cuanto más agua tenga el árbol mejor, siempre que sea en cantidades controladas.

La producción de nuestro país aún no cubre la demanda, sino que se importa, por lo que la industria puede seguir creciendo con un mercado asegurado únicamente con la demanda interna (Campos, 2017). Por lo tanto, a pesar del aumento de la producción del pistacho en España, no puede competir a nivel mundial en las mismas condiciones que Irán, Turquía o Estados Unidos, ya que su nivel de producción es mucho menor.

A la hora de invertir en una plantación de pistachos, hay que tener en cuenta que esta inversión se recuperará en el medio-largo plazo. Esto se debe a que el árbol tarda entre siete y diez años en producir sus primeros pistachos, por lo que supone una gran inversión inicial. El pico de producción se alcanza en aproximadamente 20 años.

Hay nuevos competidores entrando en el mercado en España, nuevos productores que se han dado cuenta de que este negocio es altamente rentable y quieren probarlo. Sin embargo, muchos de ellos no conocen los riesgos que este negocio implica, así como las barreras de entrada, que se requieren al entrar en este mercado en particular. Hay ciertos requisitos establecidos por el gobierno, como las inspecciones de calidad de los alimentos,

realizados por el Gobierno español y por la Comisión Europea. Además, las nuevas empresas deben tener en cuenta el conocimiento de la marca de su competidor y destacar sobre ella. También deberán tener en cuenta la fidelidad a la marca.

### **3.2 La empresa familiar, pionera en el sector pistachero español:**

Como hemos venido diciendo, todas las empresas, independientemente del sector, tienen que adaptarse al desarrollo tecnológico. En nuestro caso, nos centraremos en una empresa dedicada a la comercialización del pistacho. La empresa familiar cultiva, tuesta, envasa y vende el pistacho, tanto al mayor como al menor. Se trata de la única producción española orgánica, que ofrece la mayor gama y surtidos del territorio nacional. Además, la empresa familiar también compra pistachos a otros productores, para asegurarse de que es capaz de atender a todos sus clientes.

Se trata de una empresa pionera en la producción de pistachos en España. Fue fundada en 1988 en Castilla La Mancha. Uno de los valores principales de la compañía es la vida sana, especialmente en la comida, que debe ser saludable. Por este motivo, todos los pistachos que cosecha la compañía son ecológicos.

La empresa familiar es el único productor español que cultiva pistachos convencionales y orgánicos, ofreciendo la mayor gama de productos. El fundador contó con la ayuda de algunos socios para iniciar el negocio. El capital inicial fue de 100.000 euros. Su misión es producir y cosechar los mejores y más sanos pistachos. En referencia a su situación legal, se trata de una sociedad limitada.

La compañía comenzó como una pequeña empresa, pero desde el principio, ha ido aumentando progresivamente su producción. Hoy en día, cuenta con más de 400 hectáreas repartidas por la comunidad autónoma de Castilla La Mancha. Sin embargo, la compañía tiene sus oficinas principales en Madrid.

La empresa vende principalmente al por mayor a otras empresas (business to business), pero en el año 2016 abrió su primera tienda en Madrid, donde vende directamente a los consumidores (business to customers), utilizando una marca diferente. La producción se vende una vez cosechada, a lo largo de los meses que dure el

procesamiento de los pistachos. Los clientes de la compañía llaman antes de la recolección, para ponerse en contacto con la empresa, pero no hacen encargos hasta que se recolecta el pistacho, que es cuándo se sabe a cierta exacta la producción apta para la venta. De esta manera, los clientes se aseguran de que tengan suficientes pistachos para su negocio.

Antes de plantar los pistachos, hay que realizar un estudio del terreno. Un ingeniero agrónomo se encarga de analizar la cantidad de agua de la que se dispone, la calidad de la tierra, así como la calidad de los árboles antes de adquirirlos. Una vez realizado este estudio, se procede a la plantación. Una serie de trabajadores se dedica a plantar los árboles injertados con la ayuda de tractores. Una vez plantados los árboles, es muy importante que estos se sigan cuidando, con el objetivo de evitar plagas. Al tratarse de un producto ecológico, es más complicado hacer frente a estas plagas, ya que hay que encontrar productos que las eliminen, pero que no sean químicos.

Una vez que el fruto ha florecido, se procede a su recolección. La recolecta de los pistachos se da a finales de septiembre o principios de octubre, dependiendo de cómo haya sido el clima durante toda la temporada. Para su recolección se utiliza una especie de paraguas que se coloca en un tractor. Este paraguas se coloca alrededor del árbol y se agita, haciendo que los pistachos caigan dentro de un saco especial.

Cuando el fruto ya ha sido recogido, se almacena en una fábrica situada en la misma plantación. Aquí, reciben sus primeros tratamientos, donde se les quita el pellejo y se secan. También se les quita todas las hojas que puedan tener debido al paraguas que se utiliza en la recolección. Una vez tratados en esta fábrica, se transportan a otra instalación a 40 kilómetros de distancia aproximadamente. Allí, reciben el resto de tratamientos, que son más específicos.

Primero, se limpian más en profundidad, evitando que haya pieles o impurezas. Seguidamente, dependiendo de cómo se quiera vender el pistacho o cómo lo hayan demandado los clientes, se tuesta con una máquina especial, se salan, se recubren de chocolate o de caña de azúcar, y de ahí pasan otra vez por una cinta donde trabajadores preparados buscan pistachos que no hayan sido tratados adecuadamente y que, por tanto, no se puedan vender. Una vez que han pasado esta cinta, se almacenan en sacos o palés

y se meten en una cámara refrigeradora. Ahí se almacenan hasta la fecha acordada con los clientes, ya sean nacionales o internacionales, que se encargan de recoger sus pedidos.

La empresa le da una importancia especial a la calidad de su producto. Por este motivo, todas las máquinas que se utilizan tienen medidores especiales que detectan problemas de calidad. Un ejemplo son los medidores de humedad, ya que si la humedad es muy alta el producto se puede ver dañado.

Su producción se destina en su mayor parte a la exportación dentro de la Unión Europea, alrededor de un 80 por ciento. Los principales países a donde importa son Francia, Suiza e Italia. El 20 por ciento restante se vende dentro del territorio nacional a grandes envasadores y distribuidores. Uno de los objetivos de la empresa es envasar cada vez más con su propia marca.

Durante toda la cadena de producción, la empresa utiliza un programa de contabilidad, que recoge todo lo que entra y sale. Por lo tanto, podemos asegurar que la contabilidad asume un papel importante.

Una de las principales ventajas de la empresa frente a sus principales competidores es que comercializa pistachos ecológicos. Además, al tratarse de una de las empresas pioneras del sector, su nivel de captación de clientes es mayor. Esto se debe a que, en el momento de su fundación, era una de las pocas empresas que vendían pistachos ecológicos. Por este motivo, no resultó difícil encontrar clientes que se abasteciesen gracias a la empresa familiar.

Debido a la gran inversión que requiere la producción de pistacho, se trata de productos caros. El mercado objetivo de la empresa son importantes empresas y supermercados nacionales e internacionales, que venden a consumidores con alto poder adquisitivo. Por firmas importantes me refiero a aquellas que son ampliamente conocidas en todos los países y que tienen una clientela significativamente leal. El mercado objetivo de estos supermercados está compuesto por personas de altos ingresos, que gastan aproximadamente 50 euros en cada compra, mayores de 40 años y con un título universitario.

La empresa vende un total de 400 toneladas al año. Dentro del mercado de frutos secos español, se trata de una empresa líder, en cuanto a ventas, ya que es la única que vende únicamente pistachos. En otras palabras, se trata de una empresa que se diferencia de las demás en cuanto a que no trata otros frutos secos y apuesta únicamente por el pistacho. Una ventaja de esto es que, a la hora de vender, el producto no contiene trazas de otros frutos secos; al haber personas alérgicas a otros frutos secos, estas no tienen por qué no comprar pistachos por miedo a posibles reacciones.

La empresa familiar no solo compite con otras compañías, sino también con las producciones de otros países. Irán es el mayor productor de pistachos en todo el mundo, con un total de 200.000 hectáreas. Sin embargo, la variedad que produce el país es diferente de lo que la empresa familiar cosecha en España. La empresa familiar aprovecha esta diferencia para destacar. Otro competidor importante, que también se menciona más arriba, es California, en Estados Unidos. California ha estallado con una fuerza enorme en el mercado de la producción de pistacho. Desde 1970, la producción de pistacho ha aumentado de unas pocas hectáreas experimentales a aproximadamente 60.000 hectáreas.

## **4. LA AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS**

### **4.1 Situación actual**

Para poder analizar una futura implantación de la venta online en la empresa familiar, hay que saber cuál es su situación actual, por ende, conocer cuál es su relación con sus clientes actuales. Conociendo este aspecto de la compañía, se podrá llegar a la mejor conclusión en cuanto a esta nueva vía de comercio.

La empresa familiar considera fundamental poder servir producto al cien por cien de sus clientes. Para ello, la empresa compra pistachos a otros productores españoles que producen tanto pistachos ecológicos como convencionales. Esta compra se acuerda durante los meses de cosecha. A pesar de que el pistacho se vende una vez cosechado, la empresa es conocedora de sus clientes y sabe aproximadamente cuántas toneladas de pistacho se van a vender. Por este motivo, la empresa familiar compra pistachos a otros productores. En total compra alrededor de 400 toneladas, que, por supuesto, vende en su totalidad.

Los clientes se ponen en contacto con la empresa una vez empieza la recolección del pistacho, entre los meses de septiembre y octubre. La cosecha que se recoge tiene que ser procesada, es decir, debe recibir los tratamientos que pide cada cliente. Estos tratamientos incluyen, entre otros, tostar el pistacho, caramelizarlo o repelarlo. Además de encargar distintos tratamientos, los clientes también encargan pistachos de distintos tamaños. Este término se denomina calibre. Hay clientes que solicitan pistachos de mayor calibre y otros de uno menor, por lo que hay que separarlos. Todo esto requiere varios meses de trabajo.

La empresa gestiona todos los encargos, tanto los que se pueden servir inmediatamente, como los que se sirven a lo largo del ejercicio fiscal. En términos numéricos, entre el 30 y el 35 por ciento se sirven hasta enero, mientras el resto se sirve hasta junio, que es cuando la compañía cierra el ejercicio. Los clientes se ponen en contacto con la empresa por teléfono, pero todos los encargos quedan recogidos por correo electrónico para evitar posibles errores o confusiones.

En la actualidad, la empresa familiar vende la gran mayoría de su producción al por mayor (en un modelo conocido como Business to Business), a prestigiosos supermercados a nivel nacional e internacional, así como a multinacionales líderes en producción de cacao en el mundo. Estas multinacionales están incorporando el pistacho a su producto, que es este caso es el cacao.

En estos casos de venta al por mayor, el pago se realiza generalmente por adelantado, exceptuando algunos casos, con clientes de confianza, a quienes se les permite pagar en un plazo máximo de 30 días después de recibir el pedido.

En cuanto al transporte, la empresa no se hace responsable del traslado de los pistachos, es decir, que son los clientes los que se encargan de este aspecto. Los clientes recogen el producto EXW, que en inglés significa Ex Works. Esto quiere decir que se recoge en un lugar convenido por las dos partes que, en este caso, se trata de la fábrica de la empresa. Los clientes se hacen cargo tanto del transporte, como de los seguros, papeleo, etcétera. Por lo tanto, en esta materia, la empresa no se arriesga a que haya problemas con las entregas o el transporte. El momento de la entrega se pacta y se avisa, y una vez hecho esto, lo gestionan los clientes.

La parte restante de la producción se vende al por menor a través de una tienda física, localizada en un barrio de mucho tránsito en Madrid. Para vender al por menor, es decir, directamente al consumidor, la empresa familiar utiliza una marca diferente a la habitual. En este caso, es la tienda la encargada de realizar los pedidos a medida que el stock va disminuyendo. Las personas que trabajan en la tienda se ponen en contacto con la persona que se encarga de las ventas nacionales, y esta persona se pone en contacto con el encargado de fábrica. Una vez realizado el pedido se envía la mercancía directamente a la tienda en Madrid. Por lo tanto, en este caso, es la propia empresa la que asume el transporte y todo lo que este conlleva. Hoy en día, la tienda representa un porcentaje muy pequeño de todo lo que vende la empresa.

La empresa familiar tiene como objetivo a corto plazo aumentar sus ventas al por menor. Para eso, está considerando la idea de vender a través de Internet. Las dos alternativas que se presentan a priori son vender mediante estos dos canales, es decir, tanto online como físicamente, o vender únicamente por Internet.

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar esta idea para que la empresa pueda tomar la mejor decisión.

## **4.2 La venta online:**

Para poder analizar y desarrollar un plan de negocio basado en la venta online hay que saber qué es y cómo funciona.

La venta online es una herramienta utilizada por el marketing digital, que ha transformado la forma en que las empresas se comunican con sus clientes y consumidores. El marketing digital tiene como objetivo la captación, atracción, conversión y fidelización de los consumidores. Todo esto se logra a través del embudo de conversión. La venta online también se denomina e-commerce.

El e-commerce consiste en la venta de un producto o servicio a través de una página web mediante el pago de un precio determinado. Esto facilita que los consumidores puedan conocer las características y el precio de un determinado producto sin tener que ir a la tienda física, lo que puede suponer una reducción de costes para la empresa que resulte en grandes beneficios.

Lo que se plantea en este trabajo es un modelo de negocio basado en el “funnel de conversión”, es decir, un embudo de conversión del que se ha hablado anteriormente. En esto es en lo que se basan todos los e-commerce y negocios de Internet. El embudo se divide en cuatro etapas: “awareness”, “consideration”, “conversion”, y “loyalty”.

La función principal de la primera etapa, “awareness”, consiste en conseguir atraer consumidores interesados en el producto. Atraer personas que no están interesadas en la empresa no es práctico debido a que esto implicaría que los consumidores no están dispuestos a comprar ni a realizar una conversión.

Esta etapa busca hacer de los desconocidos de la marca futuros conocedores y clientes. Para ello, hay diversos aspectos que tener en cuenta. El primero de todos es la página web de la empresa familiar, que actualmente no ofrece la opción de comprar a

través de Internet. Para ello, hay que contratar un técnico que esté especializado en la creación y mejora de páginas web. Otra opción sería contratar a una empresa que se encargase directamente del e-commerce. Estas empresas están especializadas en el marketing digital, suponiendo una inversión segura a la hora de desarrollar este proceso. Este aspecto se analizará en profundidad más adelante.

Lo que se conseguirá será reducir los puntos de fuga en la página web de la empresa, es decir, que cuando ponga comprar que no aparezca luego volver a atrás, que simplemente ponga comprar. Hay que garantizar que el proceso de compra es seguro para el cliente.

Otro aspecto fundamental dentro de esta etapa es optimizar el *Key Word Research* o búsqueda de palabras clave. Esta función facilita que los usuarios de Internet localicen la página web de la empresa y sus productos. Para ello, hay que elegir las palabras más útiles que permitan a los usuarios, no solo encontrar el producto de la empresa familiar, sino que la página web aparezca la primera o de las primeras en el buscador *Google*. Lo óptimo sería que, buscando pistachos ecológicos o comprar pistachos, la primera página que apareciese fuese la de la empresa. Para ello, hay que optimizar la base SEO de la empresa.

La segunda etapa del embudo de conversión, “consideration”, tiene por objetivo conseguir que los clientes elijan la empresa familiar frente a sus competidores. Para ello, hay que adquirir la máxima notoriedad y la mejor reputación en el mercado. De esta forma, la empresa conseguirá aumentar su número de clientes, ya que empezar a vender online no supone una pérdida de clientes por otros canales. Es decir, que vender pistachos a través de Internet no supondrá una disminución de clientes, sino que aumentarán debido a las facilidades que este canal aporta. Un aspecto que hay que considerar es que, si continua, la tienda física puede perder clientes a favor de la tienda online. Este aspecto se tratará más adelante.

Una vez que los clientes potenciales conocen la empresa y su página web, hay que conseguir que la elijan. Es altamente probable que, al igual que han encontrado la página web de la empresa, hayan encontrado otras empresas o páginas web que también vendan pistachos a través de Internet. Por eso, en este paso del embudo de conversión hay que

conseguir que, entre todas las páginas visitadas, elijan comprar los pistachos de la empresa familiar.

Uno de los aspectos más importantes para lograrlo es conseguir que el método de pago sea lo más sencillo posible. En otras palabras, que el cliente no tenga que dedicarle ni un minuto a pensar en cómo se paga, sino que esté claro desde el primer momento. Cuanto más fácil sea, más se comprará.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es el diseño de la página y de la exposición de los productos. Todo lo que la empresa decida vender a través de Internet tiene que presentar un aspecto limpio y fresco, ya que de esta forma los clientes potenciales se sentirán más atraídos y comprarán con mayor facilidad. Hay que crear un vínculo entre el cliente y a empresa.

La tercera etapa del embudo de conversión se trata de la propia conversión. Esta etapa se da cuando el cliente potencial compra finalmente el producto. Incluye desde que el cliente decide comprar el producto hasta que finalmente ejerce la opción de compra. Es importante que el proceso sea lo más sencillo posible y que los datos que se soliciten sean los esenciales, para no perder tiempo rellenando campos innecesarios. Además, los usuarios prefieren proporcionar el menor número de datos posible.

Por último, la plataforma de pago debe ser segura (PayPal, con tarjeta, contra reembolso). La empresa familiar debe tener un sello que sea de confianza para que los clientes potenciales confíen en el método de pago para entregar su dinero.

Finalmente, la última etapa de este embudo de conversión del que venimos hablando se denomina “loyalty”. Una vez se ha producido la venta, no hay que desentenderse del cliente, sino que hay que conseguir que vuelva a comprar los productos de la empresa familiar. El cliente no debe volver a plantearse dónde comprar pistachos, sino que, debido al buen trato y al buen funcionamiento de este canal de ventas, conozca la página web y entre directamente en ella a comprar. Por este motivo, es muy importante el servicio postventa y el servicio de atención al cliente. Hay que tener en cuenta que la experiencia de compra no acaba con la venta.

Los clientes se pueden convertir en vendedores de pistachos gracias al boca a boca, que es una forma de publicitarse que tienen las empresas. Los futuros clientes potenciales se fijarán y comprarán en aquellas marcas que les hayan recomendado. Por este motivo, se debe tener en cuenta estos aspectos para conseguir fidelizar a los clientes.

Para conseguir que los clientes se fidelicen a la marca se puede ofrecer incentivos como descuentos por puntos o regalar muestras cuando se saquen nuevos productos al mercado. Con esto, la empresa familiar conseguirá que los clientes se sientan valorados. Además, también se puede ofrecer al cliente productos o un pack de productos personalizados. Para ello, hay que establecer una serie de requisitos para poder pasar a la siguiente categoría en el proceso de compra. Los clientes habituales se sentirán más motivados a la hora de comprar si así consiguen beneficios. Si estas medidas se aplican correctamente, la empresa familiar podrá diferenciarse del resto de sus competidores.

#### **4.3 La implantación de la venta online:**

Antes de desarrollar las distintas alternativas que se pueden considerar a la hora de desarrollar este plan de negocio, se ha tenido en cuenta la posibilidad de contratar a una persona indefinidamente para encargarse de la venta online dentro de la empresa familiar. Sin embargo, una vez llevada a cabo una investigación, la mejor opción es contratar una empresa independiente que esté especializada en desarrollar estos proyectos. Para llegar a esta conclusión, me he puesto en contacto tanto con personas que podrían trabajar en la empresa familiar con un contrato indefinido, como con empresas independientes, que serían contratadas únicamente para llevar a cabo este proyecto.

La empresa familiar puede tomar varios caminos dentro de este plan de negocio. Esto se debe a que puede vender sus productos a través de una página web propia y a través de otras páginas o tiendas online que se dediquen expresamente a vender todo tipo de productos por Internet o a vender productos alimenticios.

A pesar de que la empresa tiene como opción principal vender a través de una página web propia, este trabajo de investigación también analizará otras perspectivas, que consisten en páginas web y empresas dedicadas exclusivamente a vender por Internet, en caso de que la empresa familiar decidiese vender a través de los dos canales.

Independientemente de la página web a través de la que se venda, a empresa familiar venderá sus pistachos con la marca que utiliza para vender al por menor, es decir, la misma con la que se vende en la tienda física.

#### **4.3.1 Venta online independiente:**

Para vender por Internet, la empresa familiar desarrollará una página web propia donde los futuros clientes y usuarios puedan comprar todos los productos que ofrece la empresa sin necesidad de recurrir a páginas web de terceros. Para ello, como se ha dicho anteriormente, se contratará a una empresa independiente.

El motivo principal es que se trataría de un gasto puntual, es decir, no se tendría que contratar a una persona con un contrato indefinido para que se encargase de la venta online de la empresa. Por lo tanto, supondría una única inversión.

Otra de las razones por las que se ha elegido contratar una empresa independiente y especializada en la venta online es por los servicios complementarios que ofrece. Entre ellos, la empresa familiar da especial importancia a su conocimiento en la materia del marketing. Esto se debe a que la empresa familiar busca ofrecer la mejor experiencia de compra posible a todos los clientes. Algunas ideas que se pueden desarrollar son descuentos por fidelización, transporte gratis de los productos comprados si la compra supera un importe concreto, etc.

En cuanto a la página web, la empresa contratada será la encargada de diseñarla y ponerla en marcha. La empresa familiar busca desarrollar una página que sea llamativa y fácil de usar, además de demostrar la calidad de sus productos. En el desarrollo de este plan de negocio no se va a entrar en detalles sobre cómo desarrollar la página web, ya que se necesitan expertos para poder ponerlo en funcionamiento. La empresa encargada, tiene que tener en cuenta algunos aspectos como los que se han explicado anteriormente, que son la posición SEO y el *Key Word Research*.

A parte de contratar a una empresa que ponga en marcha este proyecto, se debe crear un plan logístico para poder abastecer a los futuros clientes. Dicho de otro modo, la empresa debe desarrollar un plan que establezca cómo se van a trasladar los productos

desde la fábrica hasta las direcciones proporcionadas por los clientes. Para eso, hay que tener en cuenta que se va a vender en todo el territorio nacional, exceptuando las Islas Canarias y las Islas Baleares, al menos hasta que la empresa se establezca en este nuevo mercado.

Este plan logístico tiene como objetivo conseguir que la venta online de la compañía funcione de la manera más eficiente y rentable posible. Para ello, hay que considerar los siguientes aspectos: la página web donde se venderán los productos; la comunicación entre estas ventas y la fábrica, de donde saldrá el producto para entregárselo al cliente; el canal de distribución por el territorio donde se venderán los pistachos; la gestión de la entrega del producto, es decir, el punto de recogida; y, por último, el servicio postventa, este aspecto se relaciona con la etapa “loyalty” del embudo de conversión.

Una vez realizada la venta, una empresa independiente de la empresa familiar será la encargada de la distribución de los pistachos. Actualmente, la empresa ya tiene contratados los servicios de otra empresa que se encarga de distribuir los pistachos en aquellas ocasiones que sean necesarias tanto en España, como en el extranjero. Se trata de una empresa especializada en el almacenamiento y distribución de productos. Sin embargo, la empresa familiar no necesitaría almacenar los productos en almacenes ajenos, ya que almacenar los pistachos destinados a la venta online no supondría un coste extra. Esto se debe a que la empresa familiar tiene capacidad suficiente para almacenarlos. Además, de esta forma, la empresa garantiza que los estándares de calidad se cumplen, ya que conoce las características de los pistachos y la mejor manera para almacenarlos. Por otro lado, la empresa se ahorrará el coste de contratar el servicio de almacenamiento.

Al almacenar los pistachos en la propia fábrica, no es necesario hacer una estimación de las ventas mensuales para poder abastecer un almacén de una empresa externa.

La empresa familiar se encargará de recoger diariamente los pedidos online y contactará con la empresa encargada del transporte para que proceda a su distribución. Se trata de una empresa con la que ya se ha trabajado, y que, por lo tanto, la empresa familiar ya conoce su profesionalidad y puede garantizar un servicio extraordinario. Por otro lado,

se ahorra el tiempo y dinero que requiere encontrar y contratar a una empresa distribuidora.

En cuanto al *customer experience*, la empresa de distribución tendría un papel muy importante, ya que sería una de las primeras impresiones que los clientes y consumidores obtengan de la compra. Por este motivo, la empresa familiar busca contratar a una empresa de calidad. Del servicio postventa depende no solo que los clientes vuelvan a comprar los pistachos de la empresa, sino que los recomienden.

Actualmente, la empresa familiar ofrece a sus clientes la oportunidad de comprar los pistachos a granel. Esto es una gran ventaja, ya que los clientes compran únicamente la cantidad deseada. Esto potencia el consumo responsable. La cantidad más solicitada es 250 gramos. No obstante, al tratarse de una venta online, los pistachos deben venderse empaquetados para que no suponga un esfuerzo extra en la fábrica.

En la página web se ofrecerán cantidades específicas: 250 gramos, 500 gramos y 1 kilogramo. El precio no variará dependiendo de la cantidad que se compre, es decir, a mayor cantidad, el kilogramo no será más barato. El producto se vendería al mismo precio que en venta al por menor, que ya tiene en cuenta los gastos de transporte.

La comunicación con la empresa distribuidora puede ser directamente desde las oficinas de la empresa o con el encargado de la tienda física. Si la empresa familiar creciese mucho en el mercado online, se estudiaría la opción de encargar a una persona que se encargue exclusivamente de este departamento. Además de ocuparse de la comunicación con la empresa distribuidora, el encargado de la venta online también tendrá que comunicarse con la fábrica para poder llevar a cabo todo lo necesario para suministrar el mercado online. El jefe de las ventas nacionales ya mantiene un contacto directo con la fábrica, tener que controlar el mercado online no supondría una carga excesiva. Si el responsable fuese el encargado de la tienda, habría que tener en cuenta que deberá tener conocimientos informáticos. Un aspecto positivo es que puede suponer un reto profesional, que motive al encargado de la tienda.

Para poder conocer si esta alternativa es rentable, se ha realizado un análisis de los ingresos y costes. Para ello, se han estimado los ingresos que reportaría la venta online si se vendiese a través de una página web propia sin necesidad de recurrir a terceros.

En cuanto a los costes, hay que tener en cuenta el coste que supone contratar a una empresa independiente que desarrolle la página web, el coste de la empresa distribuidora, es decir, el coste de transporte, el coste de producción y el coste de almacenamiento, y, por último, el impacto en los trabajadores de la empresa familiar.

En cuanto a la empresa independiente, se ha contactado con distintas empresas especializadas en el marketing digital y en el e-commerce. A pesar de que aún no se ha tomado una decisión, el coste medio que supondría sería de aproximadamente 1.000 euros. Este contrato incluiría el desarrollo de una página web que permita la venta online, el posicionamiento SEO y *Key Word Research* de la propia página, y el asesoramiento. Además, habría que tener en cuenta el coste de mantenimiento de la página web, que oscilaría en torno a 30 euros al mes.

Como la empresa distribuidora ya está contratada, los precios ya han sido contratados. No se trata de un precio fijo, sino que depende del peso y de la cantidad de envíos que se transporte. Por lo tanto, habría que tener en cuenta el peso de los paquetes vendidos y su volumen. Se trata de un aspecto positivo, ya que el pago se relaciona con la cantidad vendida exclusivamente, y no se trataría de un precio fijo que se pague mensualmente. De esta forma, si la venta online no fuese exitosa, no supondría un gasto extra en este sentido. Con todo esto, habría que hablar con la empresa distribuidora para ponerles en conocimiento sobre la expansión de la empresa y tener en cuenta si se podría negociar un precio nuevo. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el peso de los paquetes no superará el kilo, el precio de transporte oscilaría entre los 2 y los 2,5 euros por envío.

Para calcular el coste de producción, hay que tener en cuenta que la empresa familiar es una empresa en funcionamiento, por lo que una gran parte de los costes fijos van reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa y, por lo tanto, no se tienen que reflejar en la venta online, ya que sino este coste se vería duplicado. Teniendo en cuenta el coste actual de producción, llegamos a la conclusión de que el coste de

producción para la venta online estaría entre 7 y 8 euros el kilogramo, se trata del coste anual. Este dato no se revelará, ya que se trata de información confidencial.

En cuanto al coste de almacenamiento, al igual que en el coste de producción, hay que tener en cuenta que la empresa ya está en funcionamiento y que los kilogramos que se van a almacenar para la venta online suponen un porcentaje muy pequeño de la cantidad de pistachos que se almacenan actualmente. Se ha estimado que el coste de almacenamiento de los pistachos destinados a la venta online sería de entre 0,05 y 0,15 euros el kilo. Se trata de un coste anual.

Por último, en cuanto a los trabajadores, la empresa familiar ya cuenta con una persona en fábrica que se encarga de los pedidos, tanto de tienda como de venta al por mayor. Por lo tanto, la fábrica no necesitaría una estructura mayor, ya que esta persona sería la responsable de gestionar los pedidos online. Este encargado recibirá las órdenes de pedidos de el encargado de la venta online y deberá prepararlos para la recogida de la empresa distribuidora. Si las ventas a través de este canal supusiesen un esfuerzo mayor, se estudiaría la posibilidad de contratar a otra persona. Sin embargo, en el corto plazo, no se contempla esta posibilidad ya que el encargado gestiona ventas de cantidades mucho mayores. El salario de este encargado no sufriría ningún cambio, al igual que el del encargado de la venta online tampoco lo haría.

La siguiente tabla recoge el coste para cada nivel de ventas:

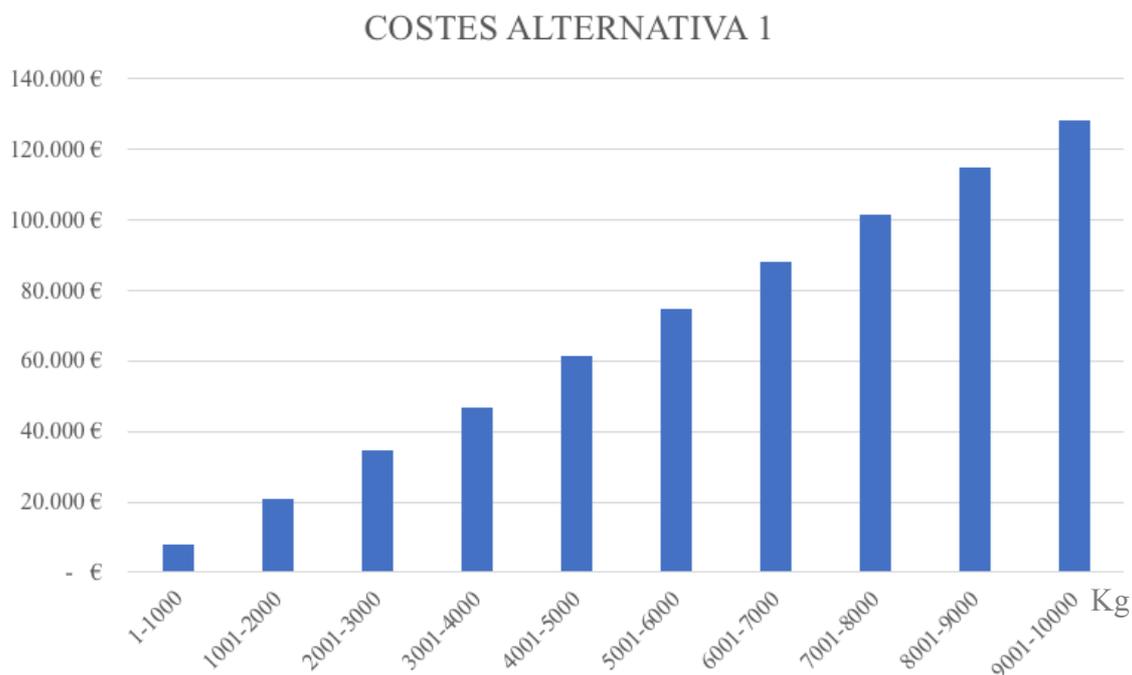
ALTERNATIVA 1									
COSTES DE PRODUCCIÓN		COSTE DE TRANSPORTE		COSTE DE ALMACENAMIENTO		COSTE PÁGINA WEB		COSTE TOTAL	
1-1000	3.959,00 €	1-1000	2.666,67 €	1-1000	40,00 €	1-1000	1.360,00 €	1-1000	8.026 €
1001-2000	11.877,00 €	1001-2000	7.500,00 €	1001-2000	120,00 €	1001-2000	1.360,00 €	1001-2000	20.857 €
2001-3000	19.795,00 €	2001-3000	13.333,33 €	2001-3000	200,00 €	2001-3000	1.360,00 €	2001-3000	34.688 €
3001-4000	27.713,00 €	3001-4000	17.500,00 €	3001-4000	280,00 €	3001-4000	1.360,00 €	3001-4000	46.853 €
4001-5000	35.631,00 €	4001-5000	24.000,00 €	4001-5000	360,00 €	4001-5000	1.360,00 €	4001-5000	61.351 €
<b>5001-6000</b>	<b>43.549,00 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>29.333,33 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>440,00 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>1.360,00 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>74.682 €</b>
6001-7000	51.467,00 €	6001-7000	34.666,67 €	6001-7000	520,00 €	6001-7000	1.360,00 €	6001-7000	88.014 €
7001-8000	59.385,00 €	7001-8000	40.000,00 €	7001-8000	600,00 €	7001-8000	1.360,00 €	7001-8000	101.345 €
8001-9000	67.303,00 €	8001-9000	45.333,33 €	8001-9000	680,00 €	8001-9000	1.360,00 €	8001-9000	114.676 €
9001-10000	75.221,00 €	9001-10000	50.666,67 €	9001-10000	760,00 €	9001-10000	1.360,00 €	9001-10000	128.008 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos.

Fuente: propia

Tabla 1. Costes Alternativa 1

El siguiente gráfico resume los costes que esta alternativa supondría:



Fuente: propia

Gráfico 1. Costes Alternativa 1

Teniendo en cuenta las ventas de la tienda física, tanto en términos de volumen como de ingresos, se estima que las ventas ascenderán a un total de entre 5.000 y 6.000 kilogramos al año. Este nivel de ventas supondrá unos ingresos aproximados de entre 150.000 y 180.000 euros.

La siguiente tabla especifica los ingresos, tanto máximos como mínimos, para cada nivel de ventas:

<b>INGRESOS</b>		
1-1000	30,00 €	30.000,00 €
1001-2000	30.000,00 €	60.000,00 €
2001-3000	60.000,00 €	90.000,00 €
3001-4000	90.000,00 €	120.000,00 €
4001-5000	120.000,00 €	150.000,00 €
<b>5001-6000</b>	<b>150.000,00 €</b>	<b>180.000,00 €</b>
6001-7000	180.000,00 €	210.000,00 €
7001-8000	210.000,00 €	240.000,00 €
8001-9000	240.000,00 €	270.000,00 €
9001-10000	270.000,00 €	300.000,00 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos

Fuente: propia

Tabla 2. Ingresos Alternativa 1

Por lo tanto, teniendo en cuenta los costes y los ingresos de esta alternativa, los beneficios estimados serían los siguientes:

<b>BENEFICIOS</b>			
1-1000	-	7.995,67 €	21.974,33 €
1001-2000		9.143,00 €	39.143,00 €
2001-3000		25.311,67 €	55.311,67 €
3001-4000		43.147,00 €	73.147,00 €
4001-5000		58.649,00 €	88.649,00 €
<b>5001-6000</b>		<b>75.317,67 €</b>	<b>105.317,67 €</b>
6001-7000		91.986,33 €	121.986,33 €
7001-8000		108.655,00 €	138.655,00 €
8001-9000		125.323,67 €	155.323,67 €
9001-10000		141.992,33 €	171.992,33 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos

Fuente: propia

Tabla 3. Beneficios Alternativa 1

Esta tabla indica los beneficios, tanto máximos como mínimos, para cada nivel de ventas.

#### **4.3.2 Venta a través de terceros:**

Otra manera que tiene la empresa familiar de vender online es a través de terceros, es decir, mediante otras páginas o tiendas externas. Se trata de páginas especializadas en la venta online, no solo de pistachos o frutos secos, sino también de otros productos. Una de las ventajas que ofrece este canal de venta es que estas páginas ya son conocidas por los usuarios de Internet.

En comparación con la venta independiente, utilizando este canal, la empresa familiar no se tiene que hacer cargo del almacenamiento y distribución de los pistachos, sino que puede contar con los almacenes propios de estas empresas. No obstante, también existe la posibilidad de que estas páginas solo actúen como intermediarios y que la empresa familiar se haga cargo de su almacenamiento y distribución. Aunque esta opción sea más barata y pueda parecer más rentable, a largo plazo lo más rentable en términos monetarios para la empresa familiar es contratar el servicio completo, pues no tendría que asumir el coste extra que supondría una red propia de distribución. Este coste no solo

incluye el transporte, sino también los costes necesarios para ponerlo en funcionamiento. Para llegar a esta conclusión, se ha tenido en cuenta el evitar las complejidades que supone gestionar una red de distribución propia.

Una de las ventajas que presenta esta alternativa es que la empresa familiar trabajaría con empresas que ya son conocidas por los clientes y consumidores. Por lo tanto, las ventas estarían garantizadas con una seguridad considerablemente alta.

Sin embargo, la principal desventaja de la venta online a través de terceros es que, al ser tiendas externas, se compite con otras empresas que también se dedican a la venta tanto de pistachos como de otros frutos secos. Por este motivo, los precios se tienen que adaptar a esta nueva competencia, ya que hay que tener en cuenta el precio de los competidores. Esto se debe a que el cliente tiene la opción de comprar, no solo el producto de la empresa familiar, sino que también ve otras empresas que ofrecen lo mismo. Lo único que diferenciaría nuestro producto de los demás, por tanto, sería el precio, la calidad y el país de origen. El servicio postventa sería el mismo, ya que sería la misma empresa la que se encargaría de repartir todos los productos, independientemente de su marca.

A pesar de que los pistachos son un fruto seco en auge, cuyo precio está encareciéndose, este no debería ser excesivamente caro. A pesar de esto, también hay que tener en cuenta que la mayoría de pistachos que se venden no son españoles, sino que proceden de otros países. Esto supone que su precio sea menor al pistacho español, ya que los estándares de calidad de estos países, como Irán y Turquía, son menos exigentes que los de España. Por lo tanto, otro punto a favor que tienen los pistachos de la empresa familiar es su procedencia, que garantiza una calidad excelente.

Asimismo, estas empresas retienen un porcentaje de las ventas, por lo que el beneficio de la empresa familiar sería menor a las ventas que este canal le proporcionaría. Por lo tanto, supondría un ahorro, por una parte, pero una reducción de los ingresos por otra.

Tras realizar un análisis sobre las distintas páginas o empresas externas donde la empresa familiar puede vender, se ha llegado a la conclusión de que únicamente se utilizará una sola página, la cual se trata de un referente a nivel mundial. Los pistachos

que se venden por medio de este canal son todos tostados con sal, que son los más vendidos a nivel mundial. Un punto a favor de la empresa familiar es que vende pistachos de todo tipo, y no únicamente tostados con sal. Por este motivo, es más fácil destacar entre los competidores.

Por otro lado, también se puede vender en empresas del ámbito nacional. Sin embargo, esta opción no merece la pena, ya que los pistachos de la empresa familiar ya se venden en páginas web y en supermercados online a través de otras marcas. Si la empresa familiar vendiese por medio de estas páginas, se haría competencia a sí misma. En otras palabras, actualmente se venden los pistachos de la empresa familiar en Internet con la marca de grandes cadenas de alimentación que tienen un mayor poder de negociación que la empresa familiar y, por lo tanto, pueden obtener un beneficio mayor que si se vendiesen los mismos pistachos con la marca de la empresa familiar, que es menos conocida. En estas páginas se venden mayoritariamente pistachos nacionales y, en menor medida, de otros países como Irán y Estados Unidos.

Para poder tener un amplio conocimiento de esta alternativa, se ha hecho un análisis de los beneficios y de los costes.

Después de haber realizado un estudio sobre el precio de los pistachos y de los frutos secos en general en estas empresas, se llega a la conclusión de que se venden mucho más caros de lo que lo hace la empresa familiar. Por lo tanto, los pistachos se pueden ofrecer a un precio más bajo que el de sus competidores.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que un porcentaje de los beneficios que se obtienen gracias a la venta es retenido por la página encargada de la venta. Por lo tanto, los costes de este canal se verían afectados negativamente. Este porcentaje depende del peso de los paquetes vendidos. Para poder calcularlo, se ha considerado que los paquetes más vendidos, independientemente de los kilogramos vendidos en total, serían de 250 gramos. Esta estimación se debe a que, actualmente, en la empresa que se está considerando, no se ofrecen paquetes de este peso, sino que son de un peso menor o, mayoritariamente, mayor. Por lo tanto, se considera que la mitad de los paquetes que se venderían serían de 250 gramos. Los paquetes que menos se venderían serían de 500 gramos, ya que son los que más se ofrecen en la empresa externa. Por lo tanto, se ha

considerado que se trataría de un sexto de las ventas totales, también independientemente de los kilogramos vendidos en un año. Por último, se vendería paquetes de 1 kilogramo, que se estima que supondrían un total de dos tercios de las ventas anuales totales.

Por consiguiente, la tarifa de gestión logística, es decir, la parte de las ventas que la empresa retiene depende del tamaño del paquete y de su peso. En cuanto al tamaño del paquete, la empresa familiar ha escogido el tamaño estándar, cuyas medidas deben ser inferiores a 45 x 34 x 26 centímetros. En cuanto al precio, como se ha dicho anteriormente, la empresa familiar vendería sus pistachos en paquetes de 250 gramos, 500 gramos y 1 kilogramo, cuyos precios serían de 3,19 euros, 3,41 euros y 3,82 euros respectivamente. Por ende, cuanto más pese el paquete, más barato será venderlo para la empresa familiar.

En cuanto a los costes, hay que tener en cuenta el precio de producción de la propia compañía, que es el mismo que para la alternativa anterior. Para el nivel de ventas estimado, es decir, entre 5.000 y 6.000 kilogramos al año, el coste de producción estaría entre 40.000 y 45.000 euros.

Además, hay que tener en cuenta el precio de la empresa externa, que puede vender a nivel nacional o internacional. En este caso, para facilitar la comparación entre las dos alternativas, se trabajará sobre el ámbito nacional. El precio de esta empresa es de 39 euros al mes, lo que hace un total de 468 euros anuales. Este precio solo incluye la venta de los productos. El coste de almacenamiento de los pistachos en los almacenes de esta compañía asciende a 342 euros al año. La empresa cubre cualquier problema que pueda haber una vez los pistachos hayan llegado al almacén. Otros costes que hay que tener en cuenta son la devolución del inventario, si la empresa familiar lo solicitase, y embalajes y sellado hermético. El primero supone un coste de 0,25 euros al mes y el segundo, de 0,20 euros, lo que hace un total de 5,40 euros al año. Para el nivel de ventas estimado, el coste de la empresa externa estaría por encima de los 20.000 euros. Este precio incluye la tarifa de gestión logística. El coste fijo de esta empresa sería de 868,32 euros, mientras que el coste variable dependería del número de paquetes vendidos.

La compañía no cubre los costes de transporte desde la fábrica hasta sus almacenes, por lo que la empresa familiar debe hacerse cargo de estos. Para ello, seguirá

trabajando con la empresa que ya tiene contratada para los transportes, de la que se ha hablado con anterioridad. Teniendo en cuenta las ventas al por menor actuales de la empresa, se ha estimado que las ventas ascenderán a cerca de 440 kilogramos por mes. Por lo tanto, el precio del transporte sería de aproximadamente 72 euros al mes, que anualmente sería 864 euros. Para el resto de niveles de ventas ver tabla 4.

La siguiente tabla especifica los costes de esta alternativa para cada nivel de ventas:

ALTERNATIVA 2							
COSTES DE PRODUCCIÓN		COSTE DE TRANSPORTE		PRECIO EMPRESA EXTERNA		COSTE TOTAL	
1-1000	3.959,00 €	1-1000	156,00 €	1-1000	2.586,65 €	1-1000	6.702 €
1001-2000	11.877,00 €	1001-2000	348,00 €	1001-2000	6.023,32 €	1001-2000	18.248 €
2001-3000	19.795,00 €	2001-3000	492,00 €	2001-3000	9.459,99 €	2001-3000	29.747 €
3001-4000	27.713,00 €	3001-4000	624,00 €	3001-4000	12.896,65 €	3001-4000	41.234 €
4001-5000	35.631,00 €	4001-5000	720,00 €	4001-5000	19.769,99 €	4001-5000	56.121 €
<b>5001-6000</b>	<b>43.549,00 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>864,00 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>23.206,65 €</b>	<b>5001-6000</b>	<b>67.620 €</b>
6001-7000	51.467,00 €	6001-7000	960,00 €	6001-7000	26.643,32 €	6001-7000	79.070 €
7001-8000	59.385,00 €	7001-8000	1.152,00 €	7001-8000	26.643,32 €	7001-8000	87.180 €
8001-9000	67.303,00 €	8001-9000	1.296,00 €	8001-9000	30.079,99 €	8001-9000	98.679 €
9001-10000	75.221,00 €	9001-10000	1.440,00 €	9001-10000	33.516,65 €	9001-10000	110.178 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos.

Fuente: propia

Tabla 4. Costes Alternativa 2

Para calcular los costes, se ha utilizado una media del nivel de ventas, es decir, para un nivel de ventas entre 1 kilogramo y 1.000 kilogramos, se ha utilizado una cantidad de 500 kilogramos para hacer los cálculos.

El siguiente gráfico resume los costes que esta alternativa supondría:



Fuente: propia

Gráfico 2. Costes Alternativa 2

Se puede observar que no hay una economía de escala, es decir, que, a mayor volumen de ventas, los costes no disminuyen.

En cuanto a los beneficios que esta alternativa podría reportar, teniendo en cuenta que los pistachos se venderían al mismo precio que a través de una página web propia, los ingresos serían los mismos que en la alternativa independiente. Estos oscilarían entre 150.000 y 180.000 euros.

La siguiente tabla especifica los ingresos, tanto máximos como mínimos, para cada nivel de ventas:

<b>INGRESOS</b>		
1-1000	30,00 €	30.000,00 €
1001-2000	30.000,00 €	60.000,00 €
2001-3000	60.000,00 €	90.000,00 €
3001-4000	90.000,00 €	120.000,00 €
4001-5000	120.000,00 €	150.000,00 €
<b>5001-6000</b>	<b>150.000,00 €</b>	<b>180.000,00 €</b>
6001-7000	180.000,00 €	210.000,00 €
7001-8000	210.000,00 €	240.000,00 €
8001-9000	240.000,00 €	270.000,00 €
9001-10000	270.000,00 €	300.000,00 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos

Fuente: propia *Tabla 5. Ingresos Alternativa 2*

Por lo tanto, teniendo en cuenta los costes y los ingresos de esta alternativa, los beneficios estimados serían los siguientes:

<b>BENEFICIOS</b>		
1-1000	- 6.671,65 €	23.298,35 €
1001-2000	11.751,68 €	41.751,68 €
2001-3000	30.253,01 €	60.253,01 €
3001-4000	48.766,35 €	78.766,35 €
4001-5000	63.879,01 €	93.879,01 €
<b>5001-6000</b>	<b>82.380,35 €</b>	<b>112.380,35 €</b>
6001-7000	100.929,68 €	130.929,68 €
7001-8000	122.819,68 €	152.819,68 €
8001-9000	141.321,01 €	171.321,01 €
9001-10000	159.822,35 €	189.822,35 €

\*Las cantidades se miden en kilogramos

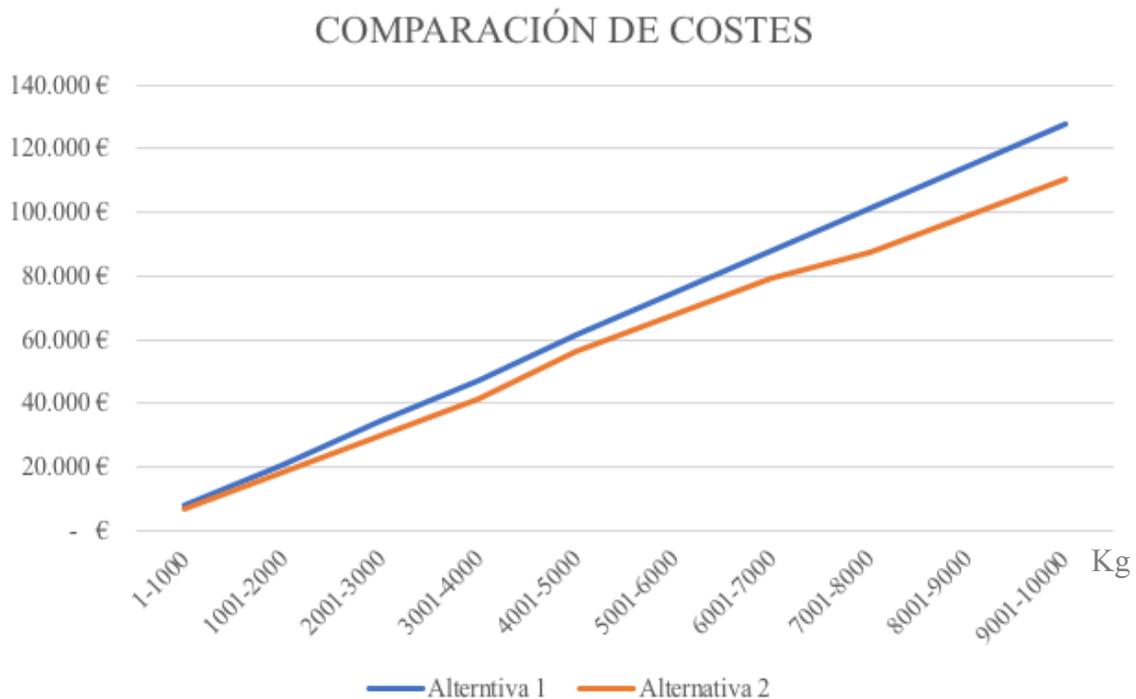
Fuente: propia *Tabla 6. Beneficios Alternativa 2*

Esta tabla indica los beneficios, tanto máximos como mínimos, para cada nivel de ventas.

### 4.3.3 Análisis de las alternativas

Las dos alternativas, por lo tanto, presentan los mismos beneficios, ya que los pistachos se venderían al mismo precio, y se estima que el volumen de ventas sería el mismo en ambas. Por consiguiente, lo único que varía es el coste de cada alternativa.

El siguiente gráfico resume los costes de las dos alternativas:

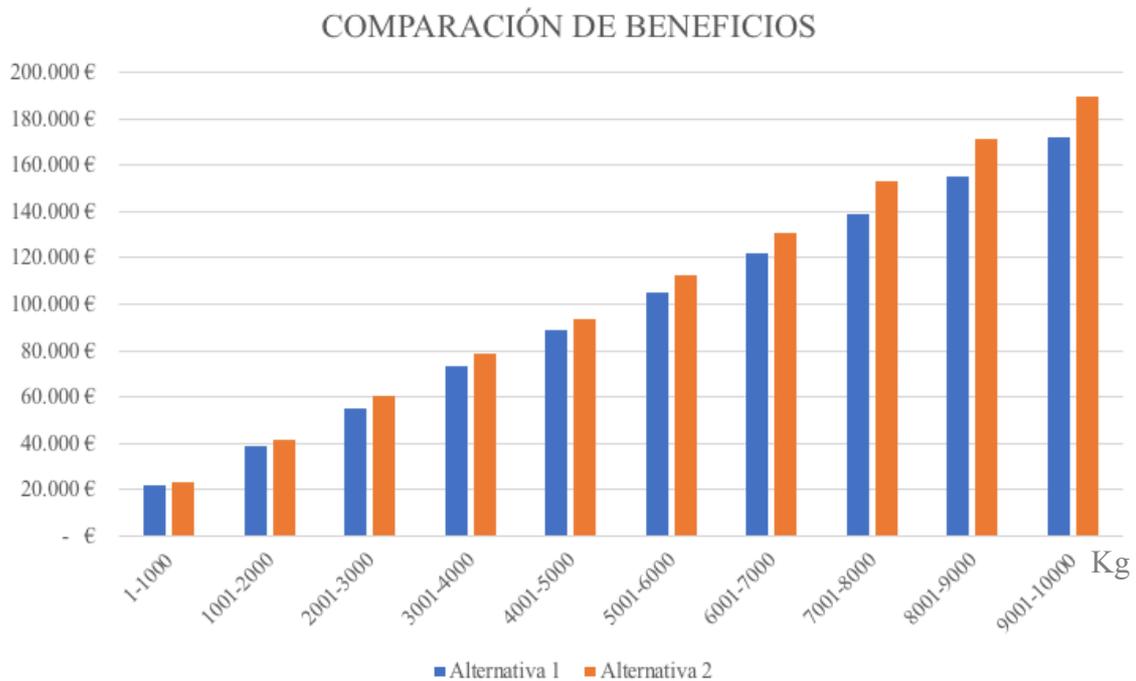


Fuente: propia

Tabla 7. Comparación de Costes

Con este gráfico, se llega a la conclusión de que la alternativa más rentable y que, por lo tanto, proporcionaría un mayor beneficio es la alternativa número dos. Esta alternativa consiste en aplicar la venta online a través de una empresa externa. Esta diferencia de costes se debe, principalmente, al coste de transporte, que difiere significativamente entre las dos alternativas. Por lo tanto, para un mismo nivel de ingresos, la alternativa más fructífera es la segunda.

El siguiente gráfico muestra la diferencia de beneficios máximos de las dos alternativas:



Fuente: propia

Gráfico 3. Comparación de Beneficios

En cuanto a las dos alternativas desarrollados a lo largo de este trabajo de investigación, solo se han tenido en cuenta aquellos aspectos objetivos, es decir, los términos económicos. Para ello, una vez estimados todos los costes y los beneficios de las dos alternativas, se llega a la conclusión de que la alternativa más rentable para la empresa y que, por lo tanto, le permitirá obtener un mayor beneficio, es la venta online a través de una empresa externa.

Para las ventas estimadas, esta alternativa reportaría unos beneficios que oscilarían entre 82.00 y 112.00 euros aproximadamente, en comparación con la primera alternativa, que buscaba una venta online independiente, que reportaría unos beneficios de entre 75.000 y 105.000 euros aproximadamente.

#### 4.3.4 Tienda online vs. tienda física:

Uno de los aspectos que se han considerado, independientemente de la alternativa que se escoja, es si mantener la tienda física, ubicada en Madrid, abierta o, sin embargo, cerrarla. Para tomar una decisión se ha realizado un análisis de beneficios y costes para

saber qué opción es la más rentable. Además, se han tenido en cuenta otras características intangibles para poder tomar una decisión.

La primera opción es mantener la tienda abierta. En este caso, hay que tener en cuenta que la tienda online puede perjudicar a la tienda física. Esto se debe a que puede haber clientes que prefieran o les sea más cómodo comprar a través de Internet, sin necesidad de trasladarse a la tienda. En este aspecto, la tienda podría verse damnificada. Sin embargo, los ingresos de la empresa no se verían perjudicados, ya que no perderían clientes.

La segunda opción es cerrar la tienda física y vender únicamente por Internet, sin necesidad de incurrir en los costes que la tienda supone. Estos costes incluyen el alquiler y mantenimiento, la luz, los gastos bancarios y el traslado del producto a la tienda. Por lo tanto, solo se haría frente a los gastos que incurra la venta a través de Internet. Por otro lado, un porcentaje significativo de los clientes de la tienda es gente mayor de 65 años aproximadamente, por lo que, si se cerrase la tienda física, esta parte de la clientela podría desaparecer. Estos datos se han obtenido gracias al conocimiento de los encargados de la tienda física.

Actualmente, la tienda física no da beneficio a la empresa, pero sirve para poder dar a conocer nuevos productos y conocer su alcance dentro de un mercado más reducido que el mercado internacional. Además de probar productos nuevos, sirve a su vez para testar precios, es decir, poder tener un conocimiento sobre cuál sería el precio más alto aceptado por los clientes. En otras palabras, la empresa familiar utiliza la tienda física para poder tener un conocimiento de primera mano sobre las tendencias del mercado local y su desarrollo.

Por otro lado, en caso de que se lleve a cabo la primera alternativa que se ha desarrollado en este trabajo, es decir, la venta online independiente, la tienda física puede dar una sensación de seguridad a los clientes de la tienda online, ya que los clientes pueden conocer la tienda real y comprobar que verdaderamente es una empresa que existe, además pueden probar los pistachos antes de comprarlos. Por otra parte, también se puede utilizar la tienda en caso de que haya reclamaciones. Sin embargo, las reclamaciones se podrán atender todas a través de Internet. Además, se ofrecerá a los

clientes recoger sus pedidos en la tienda o, si lo prefieren, se les enviará su compra directamente a la dirección que proporcionen.

Para correr el menor riesgo posible, la mejor opción es vender a través de los dos canales, tanto el físico como el online. De esta manera, si el mercado no acoge la venta online de los productos de la empresa, la tienda física podrá funcionar como salva conducto. Es decir, si la tienda online no proporciona los ingresos y beneficios esperados, la tienda física seguirá manteniendo sus ingresos, por lo que podrá mantener la tienda online hasta que esta empiece a funcionar.

Además de que se correría un menor riesgo, la tienda física proporciona mucha información a la empresa familiar. Si esta se cerrase, supondría una pérdida importante de información. A pesar de esto, desde la perspectiva económica, lo más rentable sería cerrar la tienda.

Si la tienda online progresa adecuadamente y aporta beneficios sustanciales y mayores que los de la tienda física, se podría contemplar la posibilidad de cerrar la tienda física de manera permanente y buscar otros canales de información. La tienda física permite obtener información de una manera más barata de lo que lo haría la tienda online.

Mientras la tienda física se mantenga abierta, se ofrecería a los clientes recoger sus pedidos en la tienda, para así poder ahorrarse los gastos del envío. O, si lo prefieren, se les enviaría su compra directamente a la dirección que proporcionasen.

La venta online tendría consecuencias, no solo para los beneficios de la propia empresa, sino también para sus trabajadores.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha explicado lo que es y lo que implica la digitalización y la venta online. además, se ha hecho un breve análisis de la industria del pistacho, tanto a nivel nacional como internacional. Una vez analizada la situación actual de ventas en la empresa familiar, se han desarrollado dos alternativas que se pueden desarrollar para implantar la venta online. Como se ha visto a lo largo del trabajo, las dos alternativas presentan unos ingresos iguales, por lo que la diferencia se encuentra en el coste de cada alternativa. Para el nivel de ventas estimado, que está entre 5.000 y 6.000 kilogramos, el coste de la alternativa de venta independiente es de 75.000 euros aproximadamente; mientras que en la alternativa de venta a través de terceros es de 67.000 euros aproximadamente. Por lo tanto, como la alternativa más barata es la segunda, la más rentable, por tanto, será la venta a través de una empresa externa. Se llega a la conclusión de que esta alternativa es la más favorable en todos los niveles de ventas esperados en la venta online.

Además, se ha hablado brevemente sobre la posibilidad de cerrar la tienda física o de, por el contrario, que se mantenga abierta. Una vez expuestas las ventajas y desventajas sobre mantener la tienda física o no, se puede llegar a la conclusión de que lo más beneficioso, en términos de ventajas competitivas, para la empresa familiar es mantenerla abierta. De esta forma, se podrá tener un conocimiento de primera mano sobre el mercado español y, más concretamente, el madrileño.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Asadi, E. (2018). Forecasting the Global Market Behavior of Pistachio. *American Scientific Reserach Journal for Engineering, Technology and Sciences*, pp. 191-195.

Campos, I. (marzo, 2014). *La expansión del pistacho en España: Una inversión a medio/largo plazo*. Revista CHIL.

Gulati, R. & Soni, T. (junio, 2015). *Digitization: A Strategic Key to Business*. Journal of Advances in Business Management, 1, pp. 60-67.

Kotter, J. et al. (2007). *Gestión del cambio*. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.

Kranz, M. (2017). *Internet of Things: Construye nuevos modelos de negocio*. Madrid: LID.

Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital*. España: LID.

Martín, E. (n.d.). Gestión del cambio. *Capital Humano*, pp. 18-20

Martínez, J., Martínez, J. & Parra, M. (2016). Marketing digital. Guía básica para digitalizar tu empresa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 1, pp. 171-172.

Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online*. Madrid: ESIC.

### **Otros trabajos consultados:**

Duc Le, M. (2013). *Content Marketing*. Finlandia: University of Applied Sciences.

Ramos, J. (2019). *Analítica Web: Guía práctica*. Berlín: Verlag GD Publishing Ltd & Co KG.