

Envases Torralba

El punto de partida

LA TESIS DE ESTE DIAGNÓSTICO

Envases Torralba no tiene un problema de marketing: tiene un problema de sistema. Lo que entra depende de dos agendas personales y no queda registrado, así que ni se puede medir ni repartir el riesgo. Se arregla en tres movimientos: ordenar, activar y medir.

Una empresa sólida de 30 años cuya forma de conseguir clientes está a punto de desaparecer con la jubilación de un comercial. No es marketing: es continuidad del negocio.

MOMENTO DE LA EMPRESA

Relevo generacional: nueva Dirección General desde hace 14 meses, con mandato de modernizar la parte comercial y entrada en marcha en Portugal.

OBJETIVO PRINCIPAL

Repartir el riesgo de depender de tres clientes que son el 60% de la facturación, y consolidar Portugal. No es crecer: es dejar de estar expuesta.

RETO

Toda la captación depende de la recomendación y de la agenda personal de dos comerciales veteranos, uno a punto de jubilarse. No hay sistema detrás.

DÓNDE ESTAMOS

Radiografía de marketing

ÁREA	ESTADO	OBSERVACIÓN
Estrategia	●	Objetivos recién aclarados; nada escrito ni convertido en plan.
Posicionamiento	●	Treinta años de oficio y solvencia técnica que no se comunican.
Web/conversión	●	Web antigua y sin formulario: hoy no capta ninguna petición.
Captación	●	Recomendación y ferias funcionan, pero dependen de dos personas.
Contenidos	●	Fotos de producto donde nadie decide; nada técnico donde sí.
Comercial/leads	●	Sin CRM: cada comercial guarda sus contactos en Excel propio.
Medición	●	Ningún dato: no se sabe cuántas oportunidades entran al mes.
Dirección/coordinación	●	Hay ejecución contratada, pero nadie dirige ni fija prioridades.

QUÉ VEMOS

Los principales problemas

PROBLEMA RAÍZ

La entrada de clientes no es de la empresa, es de dos personas

Todo lo comercial vive en la cabeza de dos comerciales y uno se jubila pronto. Nada queda registrado: ni las oportunidades ni las relaciones. Mientras no exista un sistema, cualquier mejora suelta se deshace sola. De aquí cuelgan los demás problemas.

LO QUE SE DERIVA DE ÉL

Concentración crítica de facturación

Tres clientes suman cerca del 60% de la facturación y uno supera el 30%. Captar solo por recomendación hace crecer la cartera por donde ya estaba.

Invisibles donde el comprador decide

Web sin formulario, sin LinkedIn y sin certificaciones publicadas. Cuando la captación es personal, ser encontrable nunca hizo falta; por eso hoy no lo son.

Cero trazabilidad comercial

Nadie sabe cuántas oportunidades entran al mes. Se paga por dos ferias al año y los contactos que salen de ellas no se registran.

Se invierte en marketing sin dirección

Unos 2.000 € al mes —unos 24.000 € al año— sin retorno demostrable. El importe es modesto: por eso no puede desperdiciarse ni un euro.

Oportunidades detectadas

OPORTUNIDAD PRINCIPAL

Lo que ya está pagado y no produce IMPACTO ALTO

Una cartera de 30 años sin comunicación, los contactos de dos ferias que nadie registra y treinta años de solvencia técnica que no se cuentan en ningún sitio. Ordenar lo que ya existe rinde más que cualquier inversión nueva.

OTRAS OPORTUNIDADES

El nuevo reglamento europeo de envases ALTO

Obliga a sus clientes a revisar envases con plazos, en España y Portugal. Están preparados y callados. Palanca con fecha: en un año no diferenciará.

Portugal con el mismo material MEDIO

El argumento europeo y las credenciales sirven igual en los dos países. La expansión declarada no pide una operación aparte.

Lo que los grandes grupos no pueden dar MEDIO

El sector se concentra en grupos que compiten mal en tiradas cortas, urgencias y desarrollo a medida. Es el terreno del cliente mediano.

La Dirección General como cara visible MEDIO

Un relato genuino de empresa familiar que se moderniza y un canal sin usar donde sí está el comprador industrial.

Quick wins · antes de 30 días

- Aclarar en qué se está gastando hoy el dinero: qué campañas siguen activas y qué produce exactamente la agencia.
- Un único registro de oportunidades: cartera y contactos de las dos últimas ferias en un mismo sitio, con un responsable.
- Primera comunicación sobre el nuevo reglamento de envases a clientes y contactos: asesoramiento, no venta.
- Añadir un formulario de petición de presupuesto a la web, sin rehacerla.
- Poner por escrito las certificaciones y capacidades técnicas: es el filtro de entrada de un director de compras.

Plan LeanTeam 90

1 · Ordenar

DÍAS 1-30

«No sé si eso me sirve para algo»: hoy las peticiones se pierden y nadie sabe qué se paga. Al terminar, cada cosa tiene sitio y responsable.

- Una sola puerta de entrada: registro único de oportunidades y formulario en la web, con responsable y plazo de respuesta.

- Línea base de posición y competencia: dónde aparece la empresa frente a seis rivales y qué dejan libre. Revisión trimestral.

- Inventario de lo que se paga y quién lo hace: campañas activas, entregas de la agencia y preaviso del contrato.

- Cerrar la decisión de fondo: repartir riesgo, no crecer, y definir el cliente mediano diana al que se apunta.

2 · Activar

DÍAS 31-60

Va después porque activar sobre una casa desordenada solo produce más ruido y más contactos perdidos.

- Mensaje y credenciales publicados —tiradas cortas, urgencias, certificaciones—: el filtro de entrada de un director de compras.

- Primera campaña al cliente mediano diana en España y Portugal, con el nuevo reglamento europeo como motivo de conversación.

- Rutina mensual de detección: normativa, grandes grupos y ferias. De cada revisión sale una decisión: atacar, vigilar o descartar.

- LinkedIn hacia directores de compras: la confianza que hoy aportan dos personas pasa a ser de la empresa.

3 · Medir

DÍAS 61-90

«Voy a ciegas»: hoy no hay forma de saber si algo funciona, así que se decide por intuición. Al terminar, cada acción tiene una cifra al lado.

- Cuadro de mando de captación: oportunidades al mes, origen, conversión y coste de cada cliente nuevo.

- Parte mensual antes de pagar: qué hizo cada proveedor, qué entregó y qué quedó pendiente del plan.

- Primera lectura real de resultados, comparada con la línea base de posición, y reasignación del presupuesto a lo que funcione.

- Decidir con datos qué se deja de hacer: la agencia, y con qué proceso se va a la próxima feria.

CONDICIONES QUE DEBE RESOLVER LA EMPRESA · FUERA DEL PLAN LEANTEAM

Traspaso ordenado de la cartera del comercial que se jubila, con fecha: es del equipo, no del plan de captación.

Cómo se trabaja una oportunidad una vez registrada: quién la sigue, en qué plazos y quién cierra.

Con qué precios, mínimos y plazos se puede servir al cliente mediano: es el perfil con el que se reparte el riesgo.

PARA QUE OCURRA

Qué necesita la empresa

DIRECCIÓN

Alguien que decida qué hacer y en qué orden, y que el estado del marketing deje de vivir en la cabeza de una sola persona: saber en cualquier momento qué hay en marcha, quién lo hace y si funciona.

RECURSOS

Para empezar no hace falta más presupuesto: la primera fase ordena lo que ya existe. Sí hace falta decidir cuánto se está dispuesto a destinar a partir de ahí.

EJECUCIÓN

Capacidad de ejecución supervisada. No hay recurso interno de marketing y la Dirección General no tiene tiempo: un plan que dependa de ella no se hará.

MEDICIÓN

Cuatro cifras de captación que hoy no existen: oportunidades al mes, de dónde vienen, cuántas se cierran y cuánto cuesta cada cliente nuevo.

Dos caminos, una dirección

Envases Torralba no necesita más marketing: necesita dirección. Ya paga ejecución y no le sirve, porque nadie ha definido qué había que ejecutar. El riesgo real no es no crecer: es que el 60% de la facturación esté en tres clientes y que la entrada de clientes dependa de dos agendas personales. Eso se resuelve con criterio y un sistema de captación, no con más publicaciones: ordenar lo que ya existe, activar lo que trae clientes y medir para decidir. La ventana que abre ahora el nuevo reglamento europeo acelera la segunda fase, pero lo que cambia el resultado es el orden.

CAMINO 1 · EJECUTAR INTERNAMENTE

La empresa utiliza este diagnóstico como hoja de ruta y coordina internamente su puesta en marcha.

CAMINO 2 · TRABAJAR CON LEANTEAM

LeanTeam asume la Dirección de Marketing externa: convierte las prioridades en un plan de trabajo, coordina su ejecución y mide los resultados.

PRÓXIMO PASO RECOMENDADO

Una sesión de trabajo para cerrar el plan de los primeros 30 días y las cuatro verificaciones pendientes, con propuesta de Dirección de Marketing externa a continuación.