

# Caso de Exito



Enero 2011

## **Brunner AG se cambia a Cross-Media**

*Potente Empresa Suiza Avanza con Equipamiento de Impresión Digital*

## Table of Contents

Introducción .....	3
De la impresión offset a proveedor de Servicios de Marketing Cross-Media .....	5
Cambio bien planificado .....	5
Ejecutar el Cambio .....	7
El Plan de Marketing Dinámico .....	8
Compromiso con el Cliente.....	9
Demostrar el compromiso pertinente .....	10
Recomendaciones InfoTrends .....	11
Datos del Consultor de Desarrollo de Negocio .....	12
Sobre el Autor .....	12

## Introducción

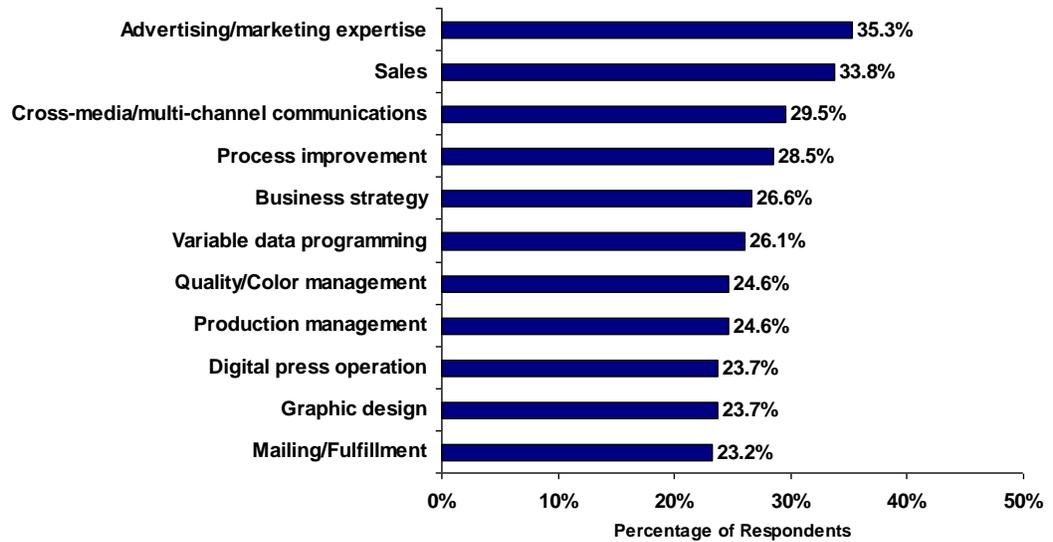
Brunner Druck und Medien AG en Lucerne, Suiza, está en plena transición de proveedor de servicios de impresión a proveedor de marketing cross-media (consultor de comunicación gráfica). Su objetivo es diferenciar Brunner AG de sus competidores ofreciendo un mayor margen y servicios de mayor valor a los clientes. Una parte clave de su plan de transición incluye el lanzamiento de Brunner Digital, una unidad que agrupa tres áreas de servicio - impresión digital, servicios de datos y de IT - en una única división operativa.

Los directivos de la empresa reconocieron que la impresión digital es una de las piedras angulares del cross-media e instalaron una impresora Xerox® iGen4® para imprimir datos variables y dar relevancia a la impresión. Con la ayuda de un consultor de desarrollo de negocio recomendado por Xerox, la empresa elaboró un plan estratégico sólido para guiar la transición. Desde la instalación de la iGen4®, Brunner Digital ha duplicado su volumen de impresión digital en color.

"Digital es la palabra mágica y ha cambiado nuestro mundo de forma permanente", explica Roland Dahinden, Director General de Brunner Druck und Medien. "En el mundo de los medios de comunicación, la información debe ser comunicada en todos los medios para llegar a los usuarios finales en su canal preferido."

Un de los puntos clave para Brunner AG para la decisión de compra de impresión digital fue el programa de desarrollo de negocios de Xerox. Como proveedores de servicios de impresión querían ascender en la cadena de valor para ofrecer distintos medios de comunicación y servicios de marketing. Para ello, buscaron al mejor proveedor de servicios de desarrollo de negocio para poder maximizar la eficiencia y dirigir el crecimiento de sus ingresos. Ilustrado en la figura siguiente, los proveedores de servicios de impresión dejan claro que necesitan apoyo en varias áreas para lograr desarrollo de negocio, operaciones de producción, y el éxito en áreas de mercado, tales como el Cross-media.

**Figura 1: Cual de las siguientes habilidades necesita su empresa en los próximos 12 meses?**



N=207

Fuente: *Business Development and Professional Services That Work! InfoTrends 2010*

**Figura 2: Pagina web Brunner Duck**



Fuente: <http://www.bag.ch/>

## De la impresión offset a proveedor de Servicios de Marketing Cross-Media

Brunner Druck und Medien AG es una empresa de 80 años de antigüedad, que hoy cuenta con tres líneas de negocio: Brunner Publicaciones, Brunner Impresión y Digital Brunner. La compañía emplea cerca de 80 personas (12 en publicación, 55 en impresión convencional, y 12 en Brunner Digital). Brunner AG se convirtió en una empresa propiedad de sus empleados en 1984, que es un modelo de propiedad poco habitual para una empresa europea de impresión.

Los clientes se encuentran en el centro de Suiza y proceden de las industrias de servicios, asociaciones, escuelas, editoriales y agencias. La filosofía corporativa de la empresa cree que el futuro de las comunicaciones es la integración de todas las formas de comunicación con la impresión.

“La tecnología es algo habitual; los clientes la esperan y no te puedes diferenciar con ella. Crear alianzas es mucho más importante”

"La combinación de los medios de comunicación es un hecho", dice Dahinden. "Las empresas que tendrán éxito en el mercado son aquellas que se comuniquen con el público a través de múltiples canales."

La empresa genera unos ingresos de € 10.2 millones de euros, desglosados de la siguiente manera: 1,200,000 € Brunner Publicaciones, 7,400,000 € Brunner Impresión y, a 1,600,000 € Brunner Digital.

La compañía entró en la impresión digital hace 12 años cuando abrió un centro de reprografía equipado con una Océ 800, un sistema monocromo de Océ, y una Xerox DocuColor 240 ®. Aunque estos sistemas eran productivos, la empresa decidió que necesitaba invertir en un sistema de producción digital con mayor capacidad de impresión a color si deseaba entrar en el mercado del Cross-Media (Venta Cruzada).

"Una solución sólida de Cross-Media exige una solución de impresión inteligente. Necesitábamos un dispositivo que ofreciera velocidad, calidad, compatibilidad con distintos formatos y soportes y capacidad de impresión de datos variables", dice Dahinden.

### Cambio bien planificado

La compañía estaba considerando invertir en un sistema de impresión a color de producción digital y pidió a Xerox que llevara a cabo su programa de DRA, una herramienta para determinar el nivel de preparación digital. Este estudio evalúa el estado actual de la empresa en cuanto a fuerza, debilidad, y la posición con respecto a la competencia en el mercado y recomienda las medidas necesarias para avanzar en un entorno de impresión de alto volumen digital.

Para el estudio del DRA, Brunner AG contrató a un consultor de desarrollo de negocio recomendado por Xerox, Josef Novak, quién empleó dos días para obtener sus primeras conclusiones. Durante el estudio, el CEO Dahinden y Novak desarrollaron un plan de

marketing basado en las fortalezas y debilidades de la empresa además de planificar estrategias y tácticas para migrar de una empresa de impresión a una empresa proveedora de servicios de comunicación.

**Figura 3: Xerox respalda sus equipos con un sólido apoyo al Desarrollo de Negocio**



El programa de Desarrollo de Negocio de Xerox se compone de dos pilares. Uno de ellos es Xerox Profit Accelerator ® Digital Business Resources, que incluye una colección de más de 100 herramientas, equipos, programas, plantillas y recursos para la impresión digital. El otro es Xerox Business Development Consulting Services, que ofrece un abanico completo de formación y servicios profesionales impartidos por una red externa de profesionales de la industria previamente aprobados y certificados por Xerox. Estos servicios se centran en ventas y marketing, flujo de trabajo/operacional y las áreas de desarrollo de aplicaciones de la empresa. proveedores de servicios de impresión pueden aprovechar Profit Accelerator ® y los servicios de consultoría de Desarrollo de Negocios para ayudar a transformar sus negocios digitales, mejorar las actividades de ventas, la eficiencia operativa, y estimular el crecimiento futuro.

### Ejecutar el Cambio

Un componente del plan de marketing fue reagrupar las funciones de impresión digital, diseño web, y los datos de los servicios de IT en una sola área de negocio -Brunner Digital. "Tiene mucho sentido combinar los tres departamentos en uno solo, ya que proporciona un círculo cerrado para ofertar Cross-Media a clientes que necesitan comunicaciones a través de distintos medios de comunicación", explica Dahinden.

Brunner AG es una compañía propiedad de los empleados, lo cual es poco habitual en Europa, así que el proyecto debía ser aprobado por los accionistas asalariados. La adquisición y instalación de Xerox® iGen4® fue aprobada por el comité de dirección materializándose su instalación en Noviembre de 2009.

"La elección de Cross-Media es una opción muy competitiva. Si continuábamos con nuestro negocio como hasta ahora, competíamos con 2.500 impresores comerciales. Si ofrecemos la impresión comercial y editorial se reducía nuestra competencia a 400. Pero si ofrecemos las tres a la vez, somos 300, por lo que es más sencillo diferenciarse de los competidores ", dice Dahinden.

Dahinden afirma que la integración del Cross-Media con un departamento de impresión sólido era el mejor paso para la compañía.

"Cualquier solución exitosa de cross-media necesita un dispositivo de impresión de alta calidad y alta productividad capaz de imprimir dato variable", dice Dahinden. "iGen4® se adapta a los tres requisitos. Los sistemas digitales de impresión permiten la producción de tiradas cortas y de alta calidad de impresión personalizada. "

**Figura 4: Xerox iGen4**



La compañía también ofrece diseño web, programación, motores de búsqueda de marketing, personalización de texto y imágenes, impresión digital, impresión bajo demanda y gestión de datos. Se desarrolló un gestor de contenidos llamado Mirusys® para administrar sitios web del cliente.

Desde la instalación de la iGen4®, Brunner Digital ha duplicado su volumen de impresión digital en color. En el futuro, la compañía espera que sus ingresos se

mantengan constantes para compensar sus ingresos y la impresión digital crecerá dos dígitos, las propuestas para el digital serán más rápidas, con menores tiempos de entrega y con impresión de datos variables.

Las herramientas de Desarrollo de Negocio de Xerox fueron un factor clave de decisión en la selección del iGen4 ®, dice Dahinden. Brunner AG evaluó la iGen4 ® con dispositivos de la competencia en impresión digital, pero tomó su decisión basándose en el apoyo de Xerox al desarrollo del negocio de sus clientes.

"El Desarrollo de Negocio de Xerox nos ha ayudado a ver dónde estamos, a identificar las deficiencias, y confirmar la estrategia que teníamos en mente", dice Dahinden, "también nos ayudó a decidir qué equipo comprar y Xerox ha demostrado que nos apoya en la parte de marketing y ventas de nuestro negocio " Después de instalar el iGen4 ®, Brunner encargó a Xerox que ofreciera un curso de capacitación de dos días al personal de ventas.

### **El Plan de Marketing Dinámico**

Las acciones de la empresa fueron impulsadas por el plan de marketing, que incluye un análisis sólido de Brunner, su mercado competitivo, y sus clientes. La tabla de contenido del plan de marketing incluyen:

- Análisis DAFO
- Objetivos
- Hitos
- Mercados objetivos
- Gama de productos
- Estrategia de Ventas
- Estrategia de Comunicación
- Plan de acción para los próximos 11 meses

Dahinden dice que el plan de máqueting desarrollado por Novak, el onultor independiente aconsejado por Xerox, confirma y valida la dirección que quería tomar la empresa. Dice que es importante reconocer que el plan es la guía para el cambio; es dinámico y debe adaptarse y evolucionar con los cambios del mercado.

### Compromiso con el Cliente

Uno de los pasos principales que la compañía está tomando para impulsar su adhesión a los medios de comunicación y las ventas de impresión digital es aunar esfuerzos con los primeros clientes en el proceso creativo para convertirse en la clave de la solución. El objetivo es posicionar a la compañía como un socio de valor añadido y evitar cualquier problema de producción que podrían surgir en el camino.

"Nuestra propuesta de valor consiste en ayudar a nuestros clientes a diferenciarse añadiendo una ventaja, les ayudamos personalmente en la captación de sus clientes. La captación personal de clientes es la clave para el éxito ", dice.

#### Figura 5: Ejemplos de Brunner Digital: La impresión personalizada aumenta la relevancia de las impresiones



Dahinden cree firmemente que las relaciones con los clientes son más importantes que la tecnología. "La tecnología se ha convertido en un factor que los clientes ya esperan, no te puedes diferenciar mediante la tecnología ", dice. Dahinden dice que lo más importante es la capacidad de formar alianzas sólidas basadas en la confianza y la comprensión para entregar las soluciones que el cliente necesita.

La empresa ha desarrollado un equipo de innovación que se reúne mensualmente, desde hace seis meses, para discutir nuevas ideas. El equipo de seis miembros incluye a Dahinden, así como personal de ventas y técnicos. Los miembros son del departamento de ventas y operaciones, lo que permite que las ideas sean técnicamente viables y respaldadas por una sólida demanda.

## Demostrar el compromiso pertinente

La compañía demuestra su capacidad en las campañas que promocionan su propio negocio como emails y revistas para los clientes, donde se muestran sus productos de impresión inteligente. Sus últimas ediciones de su revista personalizada *Brunner Link* ha sido impresa en la iGen4 ®.

**Figura 6: Revista de Brunner Link, ha sido impreso en su Xerox iGen4 Personalización ® destacados**



"La personalización de imágenes abre la puerta a vendedores y agencias de publicidad."

Dice Dahinden . "El teórico de los medios de comunicación, Marshall McLuhan, dijo una vez que" El medio es el mensaje "y eso es completamente cierto con la impresión digital personalizada, afirma.

El futuro de la empresa es vender más trabajos de dato variable y alinear todos los componentes hacia una oferta de Cross-Media. La compañía irá aumentando gradualmente sus esfuerzos en ventas y marketing vendiendo más a las agencias de publicidad y mostrando sus trabajos mediante casos de éxito documentados.

En adelante un desafío fundamental será equilibrar las tres habilidades esenciales para Cross-media: las empresas (la necesidad), la creatividad (la solución), y la tecnología (el facilitador).

"Todos los factores son importantes, por lo que es muy importante colaborar con el cliente en el momento adecuado para influir en el proceso", Dahinden cree."Nosotros no queremos ser una de las muchas imprentas a las que piden propuestas, queremos liderar la propuesta".

## Recomendaciones InfoTrends

Brunner Druck und Medien AG está realizando exitosamente la transición como proveedor de servicios de impresión a proveedor de servicios de marketing Cross-Media. Las estrategias clave que contribuyen a su éxito son:

- **Comience con el Plan:** Cada empresa necesita una hoja de ruta para llegar a su destino deseado, sobre todo al entrar en el nuevo territorio del Cross-Media. Brunner AG hizo un listado por escrito de sus fortalezas, debilidades, y del mercado para evaluar dónde quería ir y cómo iba a llegar. Al mismo tiempo, reconoció que un plan no puede ser rígido y debe adaptarse para reflejar los cambios del mercado.
- **Pensar estratégicamente:** Cross-media es tanto estrategia como ejecución. Brunner AG reconoció que era necesario realinear sus operaciones a fin de que los componentes básicos para impulsar su nueva oferta se integraran en una sola unidad. Reconoció que la sinergia en el uso de los medios de comunicación debe estar respaldada por la sinergia en la producción de una campaña Cross-Media.
- **Solicitar a terceros:** Trabajar con el apoyo y la sabiduría de terceros, como es un consultor de Desarrollo de Negocio, ofrece una visión externa de la empresa, de sus fortalezas y sus debilidades, su posición en el mercado, y recomendaciones para alcanzar los objetivos. Una nueva perspectiva no se ve obstaculizada por la visión institucional de cómo las cosas se han hecho siempre.
- **Colaborar con los clientes:** La educación es una poderosa herramienta de ventas. Brunner AG ha informado activamente a los clientes y posibles clientes sobre las nuevas tecnologías y tendencias del mercado que pueden ayudarles en la rentabilidad, así como con la demostración de sus capacidades para ofrecer servicios de comunicaciones. El esfuerzo es continuo mediante un diálogo semanal con el mercado que se está permitiendo a la compañía posicionarse como líder del mercado.
- **Aprovechar los conocimientos de los empleados:** La decisión de migrar hacía una oferta de Cross-Media requiere cambios en la organización. ¿Quién mejor para el cambio que a través del esfuerzo personal de los empleados? La principal causa de la inercia de cualquier empresa son sus empleados. Brunner AG desarrolló un equipo de innovación realizados por personal en áreas clave operativas de ventas, marketing, producción, tecnología para evaluar e implementar el cambio.

Este material ha sido preparado específicamente para los clientes de InfoTrends, Inc. Las opiniones expresadas representan nuestra interpretación y análisis de la información generalmente disponible al público o liberados por las personas responsables en las empresas sujetas. Creemos que las fuentes de información en la que se basa nuestro material son fiables y hemos aplicado nuestro mejor criterio profesional para los datos obtenidos

## Datos del Consultor de Desarrollo de Negocio



### **Josef Novak**

Xerox External Consulting Network

[Josef.novak.consulting@gmail.com](mailto:Josef.novak.consulting@gmail.com)

[www.xerox.com/driveprofit](http://www.xerox.com/driveprofit)

## Sobre el Autor



### **Lisa Cross**

Consultora Senior

[Lisa\\_cross@infotrends.com](mailto:Lisa_cross@infotrends.com)

+1 781 616 2100

Lisa Cross es Consultora Senior para Infotrends Business Development Strategies Service. Es responsable de la investigación de mercados, apoyo a estimaciones de Mercado y gestionar la consultoría, proyectos y análisis a cerca de acontecimiento en la industria

[Comentarios o Preguntas?](#)