

Silvia Ahumada
Eduardo Liberos
José Antonio Miranda
Álvaro Núñez
Sergio Prieto

CONSUMER ENGAGEMENT

FIDELIZAR CLIENTES EN EL ENTORNO DIGITAL





Consumer engagement

Fidelizar clientes en el entorno digital

Madrid, 2023

Silvia Ahumada Luyando
Eduardo Liberos Hoppe
José Antonio Miranda Villalón
Álvaro Núñez Quevedo
Sergio Prieto Valentín

Consumer engagement

Fidelizar clientes en el entorno digital



Abril, 2023

Consumer engagement. Fidelizar clientes en el entorno digital

Silvia Ahumada Luyando, Eduardo Liberos Hoppe, José Antonio Miranda Villalón,
Álvaro Núñez Quevedo, Sergio Prieto Valentín

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-76-7
Depósito Legal: M-13121-2023

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Índice

SOBRE EL LIBRO	15
Capítulo 1. Consumer engagement como clave de crecimiento en los negocios	21
1.1. El consumidor ahora busca globalmente, compara y elige mejor	22
1.1.1. Globalización de los mercados	22
1.1.2. Necesidad de acelerar el ciclo de compra	24
1.1.3. El cliente formado y exigente	24
1.1.4. La empresa: posicionamiento e imagen de marca	27
1.2. El nuevo escenario de relación compañía-cliente	27
1.3. Gestión de crisis o el final de un plan de fidelización	29
Capítulo 2. Marketing de experiencias	33
2.1. ¿Cómo podemos emocionar al cliente?	37
2.2. Los momentos de la verdad	38
2.2.1. Momento cero de la verdad	38
2.2.2. Etapas en los momentos de la verdad	41
2.2.3. Servicio	42
2.2.4. Vinculación	43
2.2.5. Reconexión	44
2.2.6. Evaluación	45
2.3. Gestión del tipo de contacto en el tiempo	49
2.3.1. Obtención de datos	50
2.3.2. Ciclo de vida del cliente	54
2.3.3. <i>Clienting</i>	56
2.3.4. Crecimiento sostenible	58
2.3.5. Personalización de la venta	59
2.3.6. Conexión entre satisfacción y lealtad	60

Capítulo 3. La fidelización por tipo de empresa	61
3.1. Introducción	61
3.2. Empresas y fidelización.....	63
3.2.1. Objetivos y herramientas de fidelización en empresas B2B.....	63
3.2.2. Objetivos y herramientas de fidelización en empresas B2C.....	66
3.3. Tipos de empresa para la fidelización.....	73
3.3.1. Oportunidades de las empresas presenciales.....	74
3.3.2. Oportunidades de las empresas virtuales	76
3.3.3. Oportunidades de las empresas multicanal.....	78
3.4. Matriz de recurrencia vs. cuota de cartera	79
3.4.1. Cuota de cartera	79
3.4.2. Recurrencia	80
Capítulo 4. Estrategias de fidelización y retención de clientes	91
4.1. Fidelización y retención: dos iniciativas tan básicas como necesarias	91
4.2. ¿Qué es fidelización? El primer eslabón de la cadena	92
4.3. La fidelización a lo largo del pasillo del cliente. Acciones y propuestas.....	100
4.4. Prospección. El cliente potencial.....	101
4.5. La compra. Un momento vital	102
4.6. El servicio. El momento de la demostración	103
4.7. La reactivación del cliente	106
4.7.1. Fidelización y experiencia de cliente.....	108
4.7.2. Entre la fidelización y la retención	112
4.7.3. Retención: estrategia, segmentación y algunas propuestas.....	112
4.8. Otras fórmulas de retención	117
4.8.1. Retención a través del descuento recurrente	117
4.8.2. Retención a través del descuento en el momento de riesgo de abandono.....	118
Capítulo 5. Programas de fidelización	121
5.1. Programas de fidelización, ¿para qué sirven?.....	121
5.2. Factores de éxito de un programa de fidelización.....	126
5.3. Segmentación de actores: clientes, proveedores y empleados	131
5.3.1. Segmentación de clientes	132
5.3.2. Segmentación de proveedores	134
5.3.3. Segmentación de empleados.....	135
5.4. Planificación estratégica de fidelización	136
5.4.1. Etapas.....	136
5.4.2. Programa de fidelización	138

5.4.3.	Funcionamiento del programa.....	140
5.5.	Pasos necesarios en la puesta en marcha de un programa de fidelización.....	141
5.6.	Errores que evitar en la implantación de una estrategia de fidelización.....	143
5.7.	Selección de la tecnología más adecuada.....	146
5.7.1.	Soportes.....	146
5.7.2.	Sistemas.....	147
5.7.3.	Características de sistemas de gestión de clientes ...	148
5.8.	Seguimiento, mantenimiento y mejoras continuas en un programa eficaz.....	148
5.8.1.	Seguimiento.....	148
5.8.2.	Sistemas.....	150
5.8.3.	Mejoras.....	150
5.9.	Gestión de premios y redención de puntos mediante la tecnología.....	152
5.10.	Las pymes y la implantación de programas exitosos.....	154
5.11.	Automatización de las relaciones con los clientes.....	155
5.12.	Clasificación y <i>scoring</i> de los clientes.....	157
Capítulo 6. Creación y mantenimiento exitoso de un club de fidelización online		161
6.1.	Introducción.....	161
6.2.	¿Por qué implantar un programa?.....	163
6.3.	El ABC de los programas de fidelización.....	164
6.4.	Quién es el público objetivo, sus características y cómo vamos a hacerlo a su gusto.....	174
6.5.	Investigación aplicada al diseño de un plan de fidelización....	177
6.6.	Arrancando el programa de fidelización. Aspectos y recursos que tener en cuenta.....	183
6.6.1.	Presupuesto económico.....	183
6.6.2.	Tecnología.....	186
6.6.3.	Recursos humanos.....	187
6.6.4.	Selección de <i>partners</i> . La gestión de los proveedores de beneficios.....	188
6.6.5.	Canales de comunicación y objeto de comunicación con el cliente.....	193
Capítulo 7. La tecnología en la fidelización		207
7.1.	Marketing <i>one to one</i> interactivo.....	209
7.2.	Aplicación de la tecnología orientada a la empresa.....	210
7.2.1.	CRM.....	211
7.2.2.	<i>Big data</i>	214
7.2.3.	Tecnología incorporada a los procesos.....	215

7.3.	Aplicación de la tecnología orientada al cliente	216
7.3.1.	Ámbito experiencial o relatividad de experiencia.....	217
7.3.2.	La estimulación de emociones a través de experiencias sensoriales	225
7.4.	CRM.....	227
7.4.1.	Conceptos de CRM.....	227
7.4.2.	Aproximaciones al CRM.....	229
7.5.	Principales pasos para implementar una estrategia de CRM ..	230
7.5.1.	Pasos para el desarrollo de una estrategia de CRM ...	231
7.5.2.	Fases para el desarrollo de una estrategia de CRM ...	231
7.5.3.	Dificultades en la implantación	232
7.5.4.	Beneficios obtenidos tras la implantación de CRM ...	233
7.6.	Estrategia para implantación de un CRM.....	233
7.6.1.	Proceso.....	234
7.6.2.	Factores críticos de éxito.....	236
7.6.3.	Monitorización del progreso de implantación	237
7.6.4.	Apoyo del sistema.....	237
7.7.	Tratamiento, depuración e integración de datos	238
7.7.1.	Tratamiento de datos	238
7.7.2.	Depuración de datos	239
7.7.3.	Técnicas de depuración de datos	239
7.7.4.	Integración de datos	244
7.8.	Herramientas de CRM al alcance de todos	244
7.8.1.	Soluciones CRM <i>on demand</i>	245
7.8.2.	Ventajas y desventajas <i>CRM on demand</i>	247
7.9.	Soluciones CRM avanzadas	247
7.10.	<i>Social CRM</i>	249
7.10.1.	La era del <i>social CRM</i>	249
7.10.2.	<i>Software social CRM</i>	250
7.10.3.	Ventajas del <i>social CRM</i>	251
7.10.4.	¿Necesitamos un <i>software de social CRM</i> ?.....	252
7.10.5.	Características de <i>social CRM</i>	252
7.10.6.	Elección de una solución de <i>social CRM</i>	253
7.11.	<i>Data mining</i>	253
7.11.1.	Concepto de <i>data mining</i>	253
7.11.2.	Estructura SEMMA	254
7.11.3.	¿Para qué un <i>data mining</i> ?.....	255
7.11.4.	Herramientas de <i>data mining</i>	255
7.12.	<i>Business intelligence</i>	263
7.13.	Soluciones de <i>data mining</i> y <i>business intelligence</i>	266
7.13.1.	Soluciones simples	266
7.13.2.	Soluciones avanzadas	267
7.13.3.	Cuadro de mando integral	269
7.14.	<i>Data warehouse</i>	270
7.14.1.	¿Qué es un <i>data warehouse</i> ?.....	270

7.14.2.	Las claves de un <i>data warehouse</i>	271
7.14.3.	Características de un <i>data warehouse</i>	273
7.14.4.	Base de datos operacionales y <i>data warehouse</i>	274
7.14.5.	Estructura de un sistema <i>data warehouse</i>	275
7.14.6.	Estructura básica de un sistema de <i>data warehousing</i>	276
7.14.7.	Costes y beneficios derivados de la construcción de un <i>data warehouse</i>	278
7.15.	<i>Big data</i>	278
7.15.1.	<i>Big data</i> en diferentes áreas de negocio: marketing, cliente, riesgo, fraude, <i>customer experience</i>	281
7.15.2.	Marketing y <i>big data</i>	282
7.15.3.	Gestión de clientes.....	284
7.15.4.	Área de riesgos.....	284
7.15.5.	<i>Customer experience</i>	285
7.15.6.	Ejemplos de CSO en <i>big data</i> en <i>consumer engagement</i>	285
7.15.7.	<i>Big data</i> vs. <i>business intelligence</i>	291
7.15.8.	<i>Data integration & business process management</i> ...	292
7.15.9.	Segmentación de datos.....	293
7.16.	Aprendizaje automático (<i>machine learning</i>)	297
7.16.1.	Aprendizaje supervisado y no supervisado.....	298
7.16.2.	Principales técnicas en aprendizaje automático. Casos reales y ejemplos.....	302
7.17.	Nuevas tendencias en <i>data science</i> y <i>big data analytics</i>	303
7.18.	El concepto de <i>return on investment</i>	304
7.19.	<i>Time series / econometric modelling</i>	307
7.19.1.	Cualitativas.....	308
7.19.2.	Cuantitativas	308
7.20.	<i>Credit scoring</i>	316
7.21.	<i>Forecasting</i>	317
7.22.	La importancia del <i>login</i>	319
7.23.	Captura y gestión de datos por Internet y aplicaciones.....	321
7.23.1.	SOAP y REST	321
7.23.2.	EDI	322
Capítulo 8.	Herramientas de <i>engagement</i>	325
8.1.	Introducción	325
8.2.	El <i>email marketing</i> como herramienta estratégica de la relación interactiva con los clientes.....	326
8.3.	Clasificación de plataformas y herramientas	329
8.3.1.	Plataformas de servicios integrados	330
8.3.2.	Plataformas de servicios parciales	330
8.3.3.	Plataformas de servicios únicos	331
8.4.	Categorías de flujos automáticos en fidelización.....	332
8.4.1.	<i>Welcome & on-boarding</i>	333

8.4.2.	<i>Nurturing</i>	336
8.4.3.	<i>Re-engagement</i>	338
8.4.4.	<i>Customer retention</i>	341
8.4.5.	<i>E-commerce</i>	343
8.5.	<i>Content marketing fidelizador</i>	345
8.5.1.	Blogger	347
8.5.2.	Wordpress.....	347
8.5.3.	Joomla	350
8.6.	Web 3.0	355
8.7.	<i>Push notifications</i>	360
8.7.1.	Android.....	361
8.7.2.	IOS	363
Capítulo 9. Métricas en fidelización y retención		365
9.1.	La importancia de medir.....	365
9.2.	Características generales de las ratios de fidelización	365
9.3.	Ratios de comportamiento	367
9.3.1.	Ventas y fidelización	367
9.3.2.	Cuota en el cliente	372
9.3.3.	Frecuencia de pedido.....	373
9.3.4.	Valor de vida de un cliente	374
9.3.5.	Ratio de bajas o <i>churn</i>	383
9.3.6.	Programa puntos.....	386
9.3.7.	<i>Scoring</i> (medición de experiencias)	387
9.3.8.	Nivel de uso de una web o aplicación	393
9.3.9.	Realidad frente a predicción	394
9.4.	Encuestas	396
9.4.1.	CSI.....	396
9.4.2.	ACSI	399
9.4.3.	NPS (Net Promoter Score)	402
9.4.4.	RAPID	406
9.4.5.	KDA KEA	412
9.4.6.	Servicios de encuestas <i>online</i>	415
Capítulo 10. Customer lifetime value		421
10.1.	Hipótesis en el CLT.....	421
10.2.	Visión general del cálculo del valor del cliente.....	422
10.3.	Efecto del tiempo en el valor del cliente	422
10.4.	Visión general del cálculo del valor del cliente.....	422
10.5.	Consideración del factor tiempo	423
10.5.1.	Tiempo pasado.....	423
10.5.2.	Tiempo futuro.....	424
10.6.	Otros indicadores que influyen en el VAN del cliente	424
10.7.	Tasa de descuento	424

10.7.1. Determinación de la tasa de descuento	424
10.7.2. Ejemplo de cálculo de tasa de descuento	425
10.8. Modelos de descuento de flujos de caja	425
10.9. Otras variables que considerar en el análisis de valor y fidelidad del cliente	425
10.10. Ejemplos prácticos.....	426
10.10.1. Cálculo con una tasa de defunción que varía en el tiempo	426
10.10.2. Cálculo donde la tasa de defunción es igual todos los años al 30 %	427
10.10.3. Caso donde la tasa de defunción es igual todos los años al 20 %	428
10.10.4. Caso más real	429
Capítulo 11. <i>Talent engagement o endoengagement</i>	433
11.1. Introducción al <i>endoengagement</i>	433
11.2. El <i>endoengagement</i> de gestión.....	438
11.2.1. Modelos híbridos como estrategia de B2E	440
11.2.2. <i>Crowdsourcing</i> como estrategia de B2E	442
11.3. Fidelización interna: las personas como otra P del marketing	443
11.4. Salario emocional para incrementar la fidelización de empleados.....	447
11.5. El <i>consumer engagement</i> y la vinculación del departamento de marketing	448
11.6. <i>Employer branding</i> . ¿cómo construir una reputación digital?	449
11.7. El perfil del nuevo candidato o <i>lead</i> digital	455
11.8. <i>Social media plan</i> de reclutamiento digital	459
11.9. Medición del talento mediante la tecnología.....	463
11.10. Perfil y rol del <i>social media manager</i> de empleados.....	466
BIBLIOGRAFÍA	469
CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES.....	477

Sobre el libro

Pepe López de Ayala

Director de agencias en Latinoamérica, Meta

El usuario es el eje principal sobre el que se centra la actividad de las compañías *tech*, *telco* y *media*, aunque en esta liga las de *tech* juegan con ventaja, principalmente por la gran información que son capaces de generar gracias a sus aplicaciones móviles. Nos encontramos ante una de las claras contradicciones de los últimos tiempos: pueden sacar mucha más *data* de un usuario que de un cliente.

En el otro lado de la ecuación están las compañías de consumo, que tratan de construir una estrecha relación con estos usuarios, incluso llegan a convertirse en medios de comunicación a través de las plataformas *tech*, que cuentan con capacidad de impactar a sus clientes o potenciales clientes de forma directa, inmediata y gratuita. Nunca antes habían tenido este poder en sus manos, y por otro lado una enorme responsabilidad. Hemos llegado al entorno de poder comunicar *one to one to many*, hemos pasado de la comunicación masiva al *one to one*.

El *engagement* es el eje del cambio. Las empresas buscan conectar a través de interacciones (incluso personalizadas) en múltiples canales, con el objetivo de convertir usuarios en clientes y fortalecer la relación con los ya existentes. El concepto omnicanalidad entra en escena.

Por el lado de las TMT, la batalla se centra en quién tiene mayor atención por parte del usuario y cuánto tiempo pasa en sus plataformas. Al final hablamos de la misma persona que se comporta diferente en función del medio. Y en el otro lado está la batalla de las empresas de consumo que pelean por el *engagement* y el resultado.

El *engagement*, sumado a la riqueza de datos que las aplicaciones móviles son capaces de generar, hace posible que la segmentación hoy en día tenga muchas alternativas, y eso también provoca que el marketing enfocado en marca o *branding*, acabe convirtiéndose en un marketing de resultados o *performance*.

Esta transición también provoca que se desarrolle un ecosistema paralelo enfocado en *data & analytics*, que mide desde el *engagement* inicial a la venta final, siendo hoy capaces de predecir resultados con base en la cantidad de información que tenemos.

Las *global tech companies* han conseguido algo único: el usuario habla de sus perfiles en estas plataformas con un sentimiento de propiedad nunca visto antes, y es que es muy normal hablar de «mi Instagram» o de «mi WhatsApp». Y ese valor es el que atrae a los grandes anunciantes de cada mercado.

Podemos describir el *engagement* al entender que los usuarios expresan sus opiniones, que además pueden ser de interés para su comunidad, y eso crea debate; se divierten, se involucran, comparten mensajes, imágenes, opinan y comparten lo que más les ha gustado, etc. Y aquí es donde las marcas participan como parte de la comunidad.

El *engagement* gracias al móvil cambió todo: tenemos un mayor conocimiento, somos capaces de llegar al usuario-consumidor-cliente final, se ha creado el marketing en tiempo real, existe un retorno directo a la inversión en medios y *engagement, engagement, engagement*.

José Masaveu Herrero

Director general, Masaveu Bodegas

Desde Masaveu Bodegas estudiamos y nos tomamos muy en serio el proceso de *consumer engagement*, ya que la rentabilidad en inversión de nuevas tecnologías es un proceso que nos permite analizar de forma clara nuestro *big data*, impulsando con ello a través de una estrategia clara la venta de nuestros productos. Tenemos claro que las nuevas tecnologías son hoy y el mañana de lo que serán nuestros canales principales de venta. Actualmente a través de nuestra web podemos dar a conocer a nivel mundial nuestros vinos y bodegas. Hoy cualquier persona de cualquier país puede entrar en nuestra tienda *online* y adquirir cualquier producto; esto que sin duda parece muy simple es muy significativo, ya que hasta la irrupción de Internet en nuestras casas esto no era posible.

Por ello, dentro de nuestra estrategia está el lanzamiento de elaboraciones muy definidas, orientadas a los grandes centros comerciales *online*, tales como Amazon y Alibaba, sin descuidar nuestro canal propio de venta que es nuestra tienda digital. Una línea nueva de producto, una línea exclusiva que sea competitiva a nivel de las grandes tiendas de *ecommerce* es uno de nuestros caballos de batalla. Para ser efectivos nos focalizamos en una de nuestras máximas prioridades, que es mejorar nuestra ventana al exterior, nuestra web, a través de *copywriting* y marketing de contenidos porque puede formar un tándem espectacular, también a través de un *branding* efectivo, una web *responsive*, ya que el incremento de compras desde dispositivo móvil es imparable, trabajar más a fondo los estudios de conversión, mejorar la usabilidad de la web, analizar muy bien las *landing pages*.

También trabajamos de forma elegante el *customer journey*. Desde el embalaje de nuestros productos hasta la llegada de ese mismo producto a casa del consumidor pasando por el proceso de lanzamiento de la campaña de marketing digital. Evitamos no caer en publicidad agresiva que dañe la confianza del consumidor en nuestras marcas, y más después de haber dedicado mucho tiempo a comunicar a través de redes sociales, y otros canales, su valor, permitiendo con ello a nuestros distribuidores y a nuestros usuarios apreciar de forma clara y sencilla la calidad de nuestros vinos. Buscamos que los anuncios sean de texto, anuncios de búsqueda *display* para *branding*, y terminamos con el *remarketing*.

Para concluir, en nuestra estrategia digital rematamos la importancia de posicionamiento de marca a través del SEO y SEM de nuestra tienda, realizando las labores pertinentes, como comprobar la penalización de estas, aumentar la densidad de palabras clave, optimizar las URL, la carga de la página, etc.

El *ecommerce* es ya una realidad. Un tren que pasa rápido y no debemos perder.

Daniel Cruz

Partner & Regional Director SouthAmerica, TAPTAP Networks

El *consumer engagement* basado en *location data* nos permite aplicar estrategias inteligentes para llegar a los clientes en el lugar y momento adecuados. El cuidado que debemos tener como marketeros es en no caer en la tentación de incluir exceso de información. Tengo claro que una buena experiencia de cliente pasa por que podamos proporcionar a nuestra cartera una información clara y sencilla de aquello que se reclama y cuestiona. La perfilación de audiencias y las creatividades dinámicas que nos ofrecen las nuevas tecnologías son un arma fundamental para maximizar las conversiones, incrementando la probabilidad de repetir la experiencia por parte de nuestros clientes, creando así mayor fidelidad a las marcas.

Para lograr un *customer engagement* utilizando tecnología de última generación, se recurre a un nivel de perfilación de audiencias muy depurado. Basado principalmente en *location data* y en modelos combinados de *data* probabilística y determinística, se logran unos niveles de segmentación donde se consigue comunicar mensajes precisos en el lugar y momento adecuados.

Una segunda acción será desarrollar activaciones diferenciadas con creatividades dinámicas. Esto requiere un conocimiento detallado de nuestros clientes. Las activaciones según contexto nos permitirán diversificar la comunicación, diferenciando en qué momento del *customer journey* estamos comunicando y la acción que queremos llevar a cabo.

Todas estas variables que se abren con las nuevas tecnologías nos permiten, además, desarrollar estrategias omnicanales donde por primera vez se utiliza el *smartphone* como *hub* de entrada y conexión entre el mundo digital y el mundo *off*. Ya es conocida la interacción del *out of home*, televisión y radio con estrategias basadas en *mobile centric users*. Los resultados y el *engagement* obtenidos, unidos a mediciones y reportes muy detallados, hacen que la fidelidad de las marcas y el desarrollo de nuevas estrategias combinadas omnicanales sean el presente y futuro en la planificación de los directores de marketing.

En mi opinión, cualquier estrategia que busque *customer engagement* debe pasar por la interacción del mundo *mobile* con estrategias *offline*. Ya no se puede pensar en estrategias diferenciadas en distintos medios, sino pensando en la *data* y la utilización de esta para lograr nuestros objetivos.

Javier Fernández Arrojo

Presidente, Mobile Solutions Consulting Group S.L.

Actualmente, desde M-Solutions, tenemos la oportunidad de ver y aplicar procesos tecnológicos que consiguen que afinemos casi totalmente las campañas que engloban un buen *consumer engagement* a través del SEO, SEM y, en algunos casos, redes sociales y de afiliación, o la utilización de procesos RTB (*real time bidding*). Nuestros productos se venden a través *smartphone* y por ello contamos con potentes herramientas que nos permiten captar y fidelizar a nuestro cliente a través de un buen *big data*. Google Analytic es una de ellas. Estudiamos muy bien el *customer journey* antes de lanzar una campaña. En todo este proceso, la creatividad en la publicidad es clave, evitando caer en diseños demasiados agresivos, ya que el consumidor se sentirá defraudado y no volverá a comprar si no es fiel reflejo del producto que quiere adquirir. Perderemos imagen de marca y fidelización. En nuestro negocio es clave el pago por CPA (coste por adquisición), ya que esto nos permite controlar muy bien el gasto publicitario. Las herramientas tecnológicas de hoy en día nos permiten conocer perfectamente a nuestros clientes: gustos, consumos, movimientos a través del número de teléfono etc. Lo que nos permite optimizar nuestras campañas exhaustivamente ahorrando costes y fidelizando a nuestros clientes. Cuando empezamos una campaña, estudiamos muy bien el *customer journey* con el fin de que el usuario pueda seguir la cadena de valor sin caerse antes de llegar al final.

La rapidez del desarrollo tecnológico desbanca en la mayoría de los casos a los procesos burocráticos institucionales, lo que no permite un avance más eficaz de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, hace unos años podríamos haber conocido los consumos de los clientes en los comercios a través de la famosa trazabilidad de sus teléfonos móviles, pero no es hasta hoy en día que poco a poco se van rompiendo esas barreras burocráticas que nos ayudan a conocer estos procesos más a fondo. Hoy en día podemos saber cuántas personas han entrado a una tienda, a qué hora lo hacen, cuánto tiempo se quedan y qué compran habitualmente. Ya hay *software* de reconocimiento facial en 3D, etc. Todo ello son herramientas que nos ayudan a crear un *big data* con el fin de enfocar mejor nuestro *consumer engagement*.

Santiago Miguélez Arrizado

Director de contenidos y amplificación, Hijos de Rivera, S.A.U.

En el paso del marketing transaccional, muy enfocado directamente a la venta del producto, al marketing relacional, donde ahora sí la relación entre marca y cliente era el centro, hemos ido descubriendo una nueva partida de ajedrez llena de variantes y posibilidades que han enriquecido mucho al marketing durante los últimos quince años.

Este libro no va de vender, no al menos directamente, esto va de generar relaciones duraderas con diferentes audiencias. Siempre habrá quien utilice el camino más corto, el de explicar por qué nuestra marca/producto es mejor y a partir de ahí incitar a la compra lo más rápido posible, es directo y funcionará en el mejor de los casos durante un tiempo hasta que pasemos de moda, o seamos caros o en el peor de los casos hasta que un competidor detecte nuestro valor y nos pueda desplazar.

A donde nos encamina la era de la digitalización y el *big data* es a otro sitio, es un lugar donde sobre todo tienen cabida los sentimientos y la autenticidad, donde lo *fake* se huele a leguas y los discursos vacíos son castigados duramente por *millennials*, *centennials*...

Como consumidores, diariamente compramos multitud de productos; en la era de las redes sociales y la comunicación *ItoI*, la mayor parte de las marcas nos siguen hablando de una forma unidireccional: ¿cuántas veces hemos oído aquello de más rápido, más natural, más ecológico o más barato... ¿cuántas nos hablan de tú a tú? ¿Cuánto se esfuerzan en abrir un diálogo cercano y auténtico? ¿Cuántas se interesan por saber qué opinamos?

Si escuchamos, empatizamos y cocreamos, de repente conseguimos entrar en otra dimensión, la dimensión del amor, en la que los consumidores sienten afecto por una marca a la que se le desea todo lo mejor. Este fue el camino que durante diez años recorrimos para conseguir que Estrella Galicia entrase en ese club selecto en el que solo el 5 % de las marcas son consideradas relevantes, diferentes e innovadoras, el camino hacia la conversión en una marca icónica.

Hace quince años ya hablábamos de coeficientes de retención, del *churn*, del grado de satisfacción, de la vida media... palabras técnicas aún vigentes que deben ser complementadas con otras como contenido, entretenimiento, sostenibilidad, economía circular y tantas otras cosas relevantes para los consumidores del hoy en día.

Let's connect!

Capítulo 1

***Consumer engagement* como clave de crecimiento en los negocios**

El marketing, entendido en su globalidad, sea quizá una de las ciencias que pueda abarcarse desde más caras de un mismo prisma. La continua evolución de las necesidades por parte de la sociedad, la adecuación de los productos, los servicios, la tecnología y el acceso a la información, entre otros, obligan al continuo desarrollo de las técnicas de mercado para mantener unidos a los potenciales compradores: clientes, tanto puntuales como recurrentes fieles con las compañías con las que interactúan.

Así, nuestras técnicas han evolucionado desde un foco orientado casi exclusivamente al producto hasta el extremo opuesto: considerando al cliente como el actor más relevante en la relación comercial. Desde este punto de vista, el marketing relacional debe ser la base de la interacción siempre, pero del mismo modo tiene la obligación de ir evolucionando hacia los modelos que el resto de condicionantes le exigen. Del producto al cliente y del cliente, visto como el comprador de nuestros productos y servicios, al cliente en relación permanente con la compañía. Si en este punto añadimos interacción, digitalización y tecnología, el presente está escrito: es el momento del *consumer engagement*.

Las nuevas tecnologías y el desarrollo y nuevas utilidades de las tecnologías banalizan casi cualquier tipo de relación anterior con el cliente. Los modelos se han transformado desde aquellos en los que la comunicación con clientes debía ser altamente planificada en tiempo, forma y sin conocer retornos de inversión medibles desde diferentes puntos de vista a escenarios radicalmente opuestos.

Actualmente, la reducción de tiempos y costes en los procesos de comunicación y la multiplicidad de soportes es tal que permite generar soluciones y respuestas a nuestros consumidores en días e incluso horas de forma multicanal y con absolutas posibilidades de bidireccionalidad.

Interactividad, entendida como comunicación y actuación bidireccional entre empresa y clientes, es no solo un nuevo universo en el que está todo por investigar en pro de los beneficios de ambos, sino la clave de la diferenciación para cualquier compañía

en el actual escenario de competitividad de los mercados. Esta razón es suficiente para entender la necesidad de implementar, entender y hacer crecer este enfoque de las técnicas de mercado hacia el *consumer engagement* apoyadas en la atención a las relaciones, la interactividad y la digitalización y tecnología como principales elementos de integración.

Pero ¿cuáles son, en detalle, los puntos clave que desencadenan esta necesaria evolución?

1.1. El consumidor ahora busca globalmente, compara y elige mejor

La base de esta importante evolución se fundamenta en el sobresaliente desarrollo de la información y las telecomunicaciones: el volumen de información generada diariamente, la velocidad y viabilidad de su transmisión y el ilimitado alcance del que la tecnología la ha dotado forman parte de los pilares de la revolución de los últimos treinta años.

Consecuencia de ello y sin necesidad de apelar a muchos más elementos adicionales, los mercados, empresas, sus productos y consumidores han virado radicalmente su papel convirtiendo en obsoleto cualquier planteamiento anterior. El contacto constante entre ambos actores y la necesidad de interacción son consecuencia de factores como:

1. Globalización de los mercados.
2. Necesidad de acelerar el ciclo de compra.
3. Formación y exigencia del consumidor.
4. Empresas: posicionamiento e imagen de marca.

1.1.1. Globalización de los mercados

El paso de los mercados locales a la integración de los mercados nacionales en un mercado común y accesible a la mayoría de los países desarrollados ha transformado las relaciones entre estos, las compañías y por supuesto sus consumidores. La globalización trae consigo desafíos y retos.

Las relaciones afectan además de a términos macroeconómicos también al ámbito cultural, migratorio y comercial. Impera un mundo en el cual las fronteras tienden a desvanecerse si no a desaparecer. En el ámbito digital, es difícil a día de hoy no haber realizado alguna compra desde países de nuestro propio continente, América o Asia o en general cualquier economía desarrollada.

El consumidor considera insuficiente la oferta de productos de su ciudad, de su región e incluso de su país. La necesidad y deseo de adquisición de un bien concreto le lleva, sin ningún tipo de resistencia en la transacción, a comprar y disfrutar de productos y servicios a nivel mundial buscando ver más allá, derribando fronteras comerciales y avistando cualquier horizonte como posible: todos los productos tienen la capacidad de ser conocidos en todo el mundo.

FIGURA 1.1
WEB DE PROMÚSICA



Fuente: Promusica.es.

Sitios web como Promúsica¹ distribuyen desde Sevilla o Mérida sus instrumentos y accesorios gratis a toda España y con costes de entre 15 y 20 € a países como Italia, Alemania, Reino Unido, Holanda. Se garantiza como fórmula común un transporte seguro y especializado cuando es necesario,

La globalización permite a los países dedicarse a las actividades culturales, productivas y económicas para las cuales tienen mayores habilidades, inclinaciones y posibilidades de éxito en comparación con las de otros países. Por otra parte, habilita a los consumidores para romper estas fronteras comerciales favoreciendo a economías más allá de aquella de la que forman principalmente parte.

De este modo se predefine un escenario de competencia mundial que obliga a renovarse día a día. Las empresas menos innovadoras y competitivas, incluso menos ágiles en sus procesos, más allá de retroceder, están avocadas a la inexistencia en términos de globalidad y la desaparición en sus mercados nacionales, como ha ocurrido en los últimos años.

¹ www.promusica.es.

1.1.2. Necesidad de acelerar el ciclo de compra

La política de las marcas en las últimas tres décadas, centradas en dejar obsoletos sus más recientes lanzamientos, ha provocado una aceleración de los ciclos de compra. En este ámbito la obsolescencia programada como herramienta para la supervivencia empresarial conlleva implícitamente la constante necesidad de la interacción con el consumidor. Pero no solo ocurre en productos tecnológicos. La reducción del efecto de algunos productos de limpieza, de las propiedades y sabores de ciertos alimentos o de los componentes de los automóviles son otros ejemplos paralelos.

Fomentar la comunicación bidireccional y mantener presencia y protagonismo tanto en la mente del consumidor como en su cuota de cartera de manera periódica es sencillo a día de hoy solo trabajando a través de las preguntas de los clientes, sus respuestas, dudas, nuevos lanzamientos, mejoras, etc. Todo ello es una oportunidad para las marcas de seducir con el nuevo producto o avisar de la desactualización de los adquiridos por los clientes.

Estas fórmulas fuerzan una aceleración del ritmo de innovación y comercial y un acortamiento del ciclo de vida de los productos, tan fugaz en ocasiones, que están siendo advertidos como negativos y en cierta manera poco éticos. Desde este punto de vista, la obsolescencia programada u obsolescencia planificada están siendo revisadas de modo que se puedan marcar límites coherentes. Francia, como pionero de estas iniciativas, es uno de los países que actualmente ya legisla contra esta práctica.

No obstante, siguen y seguirán existiendo oportunidades de contacto en torno a este punto, pues los límites actuales radican en obligar a las empresas a utilizar componentes sustituibles y reutilizables lo cual, en términos de marketing relacional, continúa dando margen para fomentar la interacción con orientación tanto a la venta como a la fidelización de los clientes.

1.1.3. El cliente formado y exigente

La sociedad ya no es tan solo multicanal, sino también *multitasking*, multipantalla y eso repercute activamente en su nueva definición, transformando a los compradores en consumidores más conectados, participativos y cuyo grado de exigencia es tan elevado que está dando paso a la generación de una nueva figura: el consumidor cocreador.

«Customers today are actively engaged with the brand. They want to be asked about how to design the new loyalty program, or what items should be sold in the store».

Este acceso a la información, el propio incremento en los formatos a la hora de presentarla (del prospecto, la noticia o de la recomendación de un comercial a la recomendación social, las videoinstrucciones o las notificaciones vía *smartphone*), la multicanalidad y la simplicidad, combinada con el interés y curiosidad constantes del comprador convierten al consumidor en el eje central de la interacción.

Sabemos más, nos preguntamos más, comparamos más y exigimos más en cada relación comercial. Los clientes solo revierten su confianza en las marcas, productos y servicios que son merecedores de ella, exigiendo mejor servicio y respuesta de calidad.

Nada es suficiente y las empresas, independientemente del sector en el que operan, trabajan sobre estas premisas. No es suficiente el incentivo a un vendedor en un comercio tradicional, no vale cerrar acuerdos con cadenas de distribución para que se ofrezca una determinada marca por encima de otras, ni siquiera la promoción de un producto tiene la relevancia, repercusión y conversión que pudiera tener años atrás.

FIGURA 1.2

OPINIONES EN AMAZON.ES. FOCALIZAN LA OPINIÓN DEL USUARIO COMO PRINCIPAL REFERENCIA CUALITATIVA DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE



Fuente: Amazon.es.

El cliente se mueve en un espacio en el que son inherentes a la compra: (1) el intercambio de experiencias, conocimientos, enfoques; y (2) la cooperación horizontal.

Por su parte, Kelly Mooney y Laura Bergheim (2003) plantean en su libro *Los diez mandamientos para la gestión del cliente* los principales deseos de los compradores en su relación con nuestra empresa:

1. *Gánese mi confianza...* Tiene que ver con el respeto, la integridad, la defensa y la calidad. Olvide el resto si no puede llegar a dominar este mandamiento.
2. *Inspíreme...* Trabaje las conexiones emocionales significativas con sus consumidores a través de experiencias de inmersión o mediante mensajes alentadores y una filantropía relevante. Las marcas inspiradoras que trascienden sus productos y servicios se hacen mayores que la suma de sus partes.
3. *Simplifíquelo...* La sencillez, la velocidad y la utilidad son las claves para la facilidad del consumidor. No confunda la complejidad con el progreso. Las mejores cosas de la vida son con frecuencia las más fáciles.
4. *Déjeme a cargo...* Los consumidores esperan poder elegir y disponer de un control, especialmente de las organizaciones de servicios que pueden permitirse un autoservicio que vaya a su propio ritmo. Ponga al consumidor en el asiento del conductor o se marchará de su aparcamiento sin pensárselo dos veces.
5. *Guíeme...* Mucho ruido y pocas nueces, ese es el problema. Por este motivo, debe tratar de filtrar el caos con un consejo experto, con la educación y la información. Y permanezca hombro con hombro con su consumidor a medida que se desplaza a través del proceso que conlleva la toma de decisiones, e incluso más allá.
6. *24/7...* Acceso a cualquier hora y desde cualquier lugar... Esta es la clave en este mundo de veinticuatro horas. El horario de nueve a cinco no limitará a los clientes que esperan que las empresas estén a su disposición a todas horas, sin importar el canal.
7. *Conózcame...* Usted no puede ganarse la lealtad de los consumidores sin saber qué es lo que ellos desean. Escuche, aprenda y estudie su vida real, y no se sumerja exclusivamente en esa bañera de datos.
8. *Exceda mis expectativas...* Incluso los consumidores más exigentes pueden sorprenderse, así que sorpréndalos con una delicadeza poco común, con unos servicios sorprendentes y con unos esfuerzos sobrehumanos que le demuestren que su empresa se preocupa verdaderamente.
9. *Compéñeme...* Trate a los consumidores como las personas importantes que son para usted. Agradezca y cree lealtad recompensándolos con programas de puntos, un acceso privilegiado o de cualquier otra manera.
10. *Quédese conmigo...* Las relaciones no se construyen en un día, sino a lo largo de toda una vida; por esta razón debe permanecer al lado de sus consumidores si desea que ellos se mantengan a su lado. Distribuir promesas de posventa, mantenerse en contacto de forma significativa y renovar la marca para satisfacer evolutivas de los consumidores lleva bastante tiempo.

1.1.4. La empresa: posicionamiento e imagen de marca

Aproximadamente desde mediados del siglo pasado el número de compañías y sus marcas comerciales han ido incrementándose en términos exponenciales. En este sentido y tras el *boom* de los últimos años las marcas han perdido su protagonismo y su posición de referencia en los consumidores. Para cada producto existen múltiples marcas. Las llamadas marcas blancas o las creadas por supermercados con líneas de producto que cubren múltiples necesidades compiten en igualdad de condiciones y en la mayoría de los casos con mejores precios.

La oferta es tan elevada que la identificación por parte de los compradores es cada vez más compleja si no se incorporan contactos permanentes. La competencia por el posicionamiento de las empresas y la obsesión por la imagen de marca y el protagonismo por ser *top of mind* y ocupar un privilegiado lugar en la mente del consumidor desencadenan una presión en los objetivos de marketing y comunicación que obligan a la comunicación constante.

Los modelos de marketing más tradicionales basados en el enfoque producto y que, por tanto, no requerían más que un flujo de comunicación unidireccional se mantienen valiosos para entornos y mercados muy localizados y de pequeño tamaño, pero, a la vez, insuficientes para los actuales planteamientos en los que se precisa una constante interacción entre las partes.

Marketing relacional y marketing interactivo se ven obligados a integrarse para dar solución en términos de comunicación y satisfacción al cliente en cada uno de los mensajes emitidos para promocionar, destacar y poner en valor cada producto y servicio frente al posicionamiento de los bienes ofertados desde la competencia.

Abre nuevas oportunidades de producción e inversiones, fuerza a los productores a mejorar su productividad, aumenta la producción y mantiene viva esta lucha comercial que, desde otro punto de vista, tiene un resultado positivo para los compradores convirtiéndose sin duda en un beneficio para los consumidores. Ciertos mercados y sus negocios tienen bajo este prisma una oportunidad de reinventarse.

En definitiva, evolución reforzada por numerosos cambios que más allá de aspectos técnicos y vinculados a la mercadotecnia tienen un reflejo muy sencillo en el ámbito social y que han modificado radicalmente el comportamiento de las marcas y sus consumidores. A continuación, se exponen sencillos ejemplos alineados a la propuesta descrita y que pueden resultar familiares y entre los que distan menos de cuatro décadas.

1.2. El nuevo escenario de relación compañía-cliente

La perspectiva del cliente como centro de los objetivos empresariales está plenamente asentada. Esta premisa es punto de partida obligatorio y todas las vertientes del

marketing se orientan en la misma dirección. Ya sea a través de la relación con el cliente (como cabecera de dichas vertientes), sea estudiando sus comportamientos, el impacto de estímulos en sus sentidos (gusto, olfato, vista...) o fomentando la interactividad, esta línea de trabajo es a día de hoy incuestionable.

En este sentido, y bajo la transformación del modelo que hemos analizado anteriormente, la definición de los 4 pilares del marketing en los que McCarthy centralizaba el pensamiento en producto, precio, distribución y promoción, otorgando una visión unidireccional, y planteada únicamente desde el punto de vista empresarial, evolucionan en una definición opuesta en la que dando respuesta a las 4 P y aquellas que se han venido incorporando a las teorías marketinianas, se debe hablar de 4 C: el cliente, los costes que le representan, la calidad de la comunicación y la comodidad.

FIGURA 1.3
DEL PRODUCTO AL CLIENTE

Del producto al cliente		
Producto	se transforma en:	Cliente: su necesidad
Precio		Coste para el cliente
Promoción		Comunicación bidireccional
<i>Placement</i>		Comodidad

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la suma de las variables anteriores en las que se incorporan multitud de parámetros para su análisis y enfoque en la relación con el consumidor pueden resumirse del siguiente modo: el cliente se ha situado como eje de la visión empresarial consiguiendo conectar mercados e interactuar con las empresas en la definición de sus productos y en la generación de nuevas marcas que den respuesta a la evolución de las necesidades. De esta manera, la comunicación pasa a convertirse en un «proveedor» de información bidireccional aportando a los procesos de desarrollo e innovación de las empresas, por una parte, y transformándose en la principal herramienta de conocimiento de la oferta para el conjunto de la sociedad.

Este no es más que un enfoque en el que se mira primeramente por el contacto entre ambos actores en su relación comercial: la venta. Paralelamente fomenta la repetición de esta interacción y se focaliza y pone énfasis en la reiteración e incremento de contactos entre empresa y cliente.

De este modo la fidelización de los consumidores toma un papel fundamental en el que el *consumer engagement* aporta un nuevo enfoque.

TABLA 1.1
MARKETING RELACIONAL VS. CONSUMER ENGAGEMENT

MARKETING RELACIONAL	CONSUMER ENGAGEMENT
Enfoque relacional	Enfoque participativo
Acciones a largo plazo	Acciones a corto y largo plazo
Relaciones a largo plazo	Relaciones a corto y largo plazo
Marketing de servicios e industrial	Marketing interactivo y digital
Retención y fidelización de clientes	Sorprender continuamente
Calidad exógena	Calidad «por supuesto»
Orientación a cliente	Orientación a cliente y sus conexiones

Aprovechando los beneficios y aplicaciones que permita la tecnología y con el, cada vez mayor, conocimiento del cliente permitirá maximizar la lealtad de nuestros consumidores evolucionando y aportando a la fidelización nuevos canales y herramientas que la harán aún más efectiva. Del marketing relacional al marketing digital y con ello del incremento de oportunidades para propulsar la interactividad surge el *consumer engagement*: el pilar de la fidelización del s. XXI.

El *consumer engagement* debe ser y será el único modo de entender la relación con el cliente.

1.3. Gestión de crisis o el final de un plan de fidelización

Arrancar un plan de fidelización tiene cierta complejidad y necesita de una reflexión profunda, pero en el momento en el que la compañía se embarca en el proyecto las razones para abandonarlo tienen que ser muy evidentes, porque no es una decisión que tenga una ejecución sencilla.

En muchas de las ocasiones para que el cliente fuera mi parte del plan de fidelización es necesario la firma de un contrato que, aunque tiene fines de comunicación y de tratamiento de datos, hace que se genere una relación vinculante entre el cliente y la compañía. Bajo esta previsión, las compañías incorporan indicaciones relativas a la resolución del contrato para evitar responsabilidades a estos efectos, pero ya no es tanto a nivel contractual, sino más a nivel de marca lo que puede perjudicar a la disolución y desaparición del plan de fidelización de una compañía.

También mencionábamos al arranque del capítulo que un plan de fidelización no deja de ser un producto o servicio que se incorpora a la cartera de la compañía y que es promocionado con esfuerzo y de forma reiterada para su implementación y para su posicionamiento. Por tanto, deshacer algo en lo que se ha invertido esfuerzos y recursos

económicos y humanos, entre otros, no deja de tener una lectura negativa a nivel de mercado y de competencia más allá de la que directamente tiene sobre nuestros clientes.

¿Cuáles son las razones principales que pueden frustrar la existencia del programa de fidelización en una compañía? Enumeramos a continuación algunas de las más posibles:

- *Su rentabilidad es negativa:* puede ocurrir perfectamente que los recursos necesarios para mantenerlo sean muy superiores a la retención que genera. Es más, es posible que además de ser una inversión con resultados negativos pueda estar afectando sobre el cómputo de la marca más allá de los costes económicos.
- *Remar en contra de la marca:* quizá al inicio el enfoque fue positivo y apoyado por sus clientes, pero en su evolución o implantación las piezas no encajan como es esperado y afecta negativamente sobre la marca madre haciéndole perder su posicionamiento en términos de mercado y afectando a su reputación general.
- *Imposibilidad de implantación:* una vez creado y arrancado, si comienza a haber una desviación entre el proyecto previsto y el proyecto real que no permite la ejecución del programa ni la implantación de sus beneficios. Puede haber decisiones empresariales que remen a favor de frenar el proyecto en ese momento antes de invertir más recursos en él sin tener la garantía de los resultados tanto económicos como relacionados con el reconocimiento y potenciación de la compañía.
- *El programa fracasa durante su ejecución:* este es uno de los puntos más críticos y peligrosos en la gestión de un programa de fidelización. El objetivo de un programa de este tipo es sumar la lealtad de los clientes hacia la marca, y si por alguna razón se diera una incidencia grave relativa al programa que tuviera un eco social suficiente para desprestigiar la marca, el programa de fidelización debería ser, en términos empresariales, sacrificado en pro de la propia marca y de su evolución.

Los planes de fidelización son diseñados para sumar y aportar, y cualquier duda que genere de un cierto calado que pueda estar perjudicando a las ventas o a las interacciones de los clientes por incidencias en la propia naturaleza del programa debería resolverse con su cierre. En este sentido no nos referimos a incidencias diarias de gestión o de contacto con los clientes o proveedores, o desaparición de estos segundos. Se trata más de un impacto frontal contra la marca que tiene como protagonista a su plan de fidelización.

Gestionar los diferentes momentos a lo largo de la vida de un producto o servicio como este implica el compromiso de los equipos y la permanente atención y test en todo aquello que forma parte del plan de fidelización. Es muy común que arranque con pequeñas iniciativas y beneficios controlados, pero con su propio avance estos programas tienden a complicarse y a ser más complejos y requerir de más inversión en cada momento. Tener analizadas de manera recurrente las debilidades y amenazas de

este favorece que se eviten riesgos mayores que podrían perjudicar al propio plan y a la compañía en general.

Los programas de fidelización están para despertar la lealtad de sus clientes y tienen que tener ese enfoque del cliente como primer eslabón de la cadena y posición en la cúspide del foco de este. Si esto no fuera así o no fuera percibido de este modo por su público objetivo, poco a poco se irá desposicionando tanto externa como internamente, generando razones suficientes para que los órganos directivos puedan ponerlo en duda y juzgarlo hasta su desaparición. Es cierto que muchas veces los beneficiarios de estos programas trasladan quejas, incidencias y dudas de diversa índole, pero no nos referimos a este tipo de valoración, sino a aquellas que tocan en la base estructural de estos y pueden afectar a su desarrollo en el corto, pero también en el medio y largo plazo. Saber tomar la decisión a tiempo es duro contra la compañía y complejo, pero hay que valorar siempre el coste de oportunidad de mantenerlo en producción cuando no se puede sostener ni económica ni políticamente dentro de la compañía y de cara a fuera no tiene un sentido real.