

# LA TIENDA QUE VIENE

## El súper del futuro

- |     |                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 55. | <b>Dimas Gimeno (Kapita / WOW)</b><br>El futuro es presente en <i>retail</i>                        |
| 60. | <b>Javier Pérez de Leza (Future Retail)</b><br>Unas pinceladas de por dónde irá el súper del futuro |
| 65. | <b>Alberto Molina (Accenture)</b><br>La tienda que con la tecnología nos viene                      |

### PATROCINADORES



### MARCAS COLABORADORAS



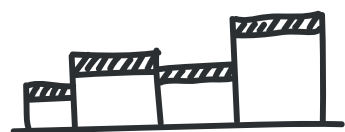


# EL FUTURO ES PRESENTE EN *RETAIL*

**Dimas Gimeno**

Founder + CEO @ Kapita / Founder + Partner @ WOW / Former President + CEO El Corte Inglés (2014 - 2018) 

Una revolución silenciosa está en marcha en retail. Todos los que aspiren a seguir compitiendo y a liderar en la distribución (sean tiendas especializadas, centros comerciales, grandes almacenes, *pure players*...) han recibido un clarísimo mandato por parte de sus clientes: transformación o desaparición.



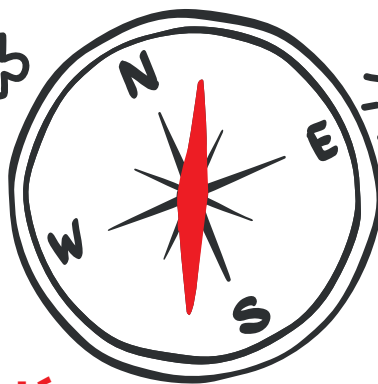
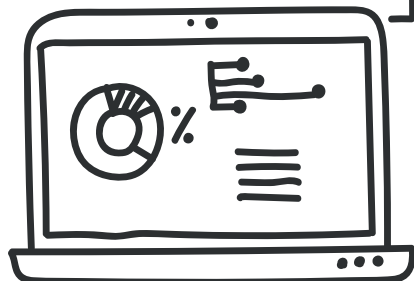
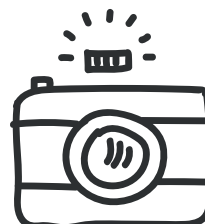
**transformación  
digital**



**omnicanalidad**



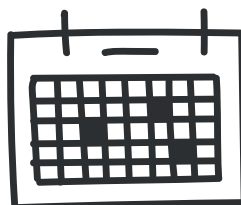
**cliente**



**retos**



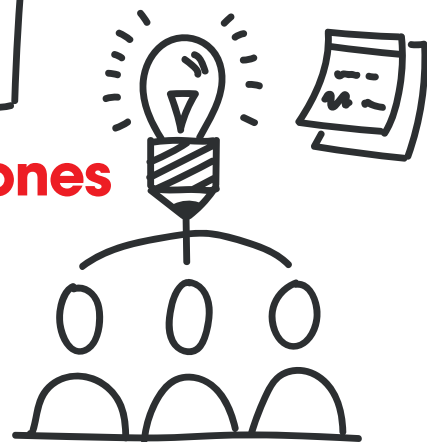
**personalización**



**eficiencia**



**soluciones**



**La innovación,  
al servicio del  
cliente**

Los clientes han realizado su propia transformación digital, pero muchos *retailers* no. La pandemia ha acelerado el proceso de cambio que ya estaba en marcha y ha emergido una nueva generación de consumidores conectados (“**Generación C**”), que abarca transversalmente a todas las edades, más allá de si son de la generación X, Y, Z u otras.

Este nuevo consumidor conectado exige movernos sin fricciones en su *customer journey* y ello obliga a acabar de una vez con muros y trincheras entre nuestros activos físicos y digitales. ¿Supone todo esto la puntilla al *retail* físico? Todo lo contrario. Esta revolución silenciosa exige un cambio de guardia: del *retail* aburrido y que no aporta valor al *retail* que sí lo hace y es divertido. En mi opinión, la tienda física tiene más importancia que nunca. Solo hay que cambiar la forma de pensar y entender que la columna vertebral es, ahora, digital.

El viejo paradigma de la **omnicanalidad** no se plasmó porque las empresas creyeron que bastaba con integrar su canal digital en su red de tiendas... pero el *e-commerce* y las tiendas así integradas no ofrecían una **experiencia única de marca** y el papel de los vendedores no era relevante. En definitiva, las tiendas físicas seguían en muchos casos como antes, perdiendo terreno frente a otros canales.

¿Qué empresas han despegado con esta revolución en *retail*? Las que utilizan un modelo directo de llegada al mercado (**DTC – Direct to Consumer**). Marcas nativas digitales como Warby Parker, Casper, Bonobos, Allbirds, Away, ... y otras en



UN ECOMMERCE DEBE GENERAR CONTENIDOS  
COMO SI FUERA UNA REVISTA.

España y otros países que no paran de crecer. ¿Qué es lo que me gusta de su modelo? Su forma de pensar: entienden que su misión principal, desde el minuto uno, es la **conexión con sus clientes**, al margen de su forma de llegar al mismo, digital o física. Ello las hace tremendamente flexibles y resilientes en una situación como la que estamos viviendo.

Sin embargo, es curioso porque este concepto DTC no es algo nuevo: realmente, “Directo-al-Consumidor” es otra forma de referirse a lo que desde siempre hemos hecho los tenderos: mantener el contacto con los consumidores finales que acuden a sus tiendas físicas.

Con el tiempo, muchos de estos *retailers* han ido perdiendo ese contacto y ahora tenemos la oportunidad de retomarlo con una nueva forma de pensar.

**C-COMMERCE O COMERCIO CONECTADO.** Para los *retailers* que vienen del mundo físico, la clave es entender que tienen que evolucionar desde su plataforma digital para integrar en ella su red de tiendas, de forma que la integración se produzca de esta manera y no al revés. Esta fase, que me gusta llamar **C-Commerce** o “**comercio conectado**”, supone una evolución desde el fallido modelo Omnicanal para configurar la última frontera del *retail*.

Con esta revolución cobran importancia nuevos conceptos y plataformas que aúnen el *retail* físico y el digital y destierren el *retail* aburrido, donde tanto las marcas nativas digitales como las tradicionales puedan llegar al consumidor de la “Generación C” mediante las **4 Cs del nuevo C-Commerce**:

1. Contenidos
2. Comunidad
3. Conexión
4. Conveniencia

Y es que con esta nueva forma de pensar el *retail*, se deben **generar contenidos con un punto de vista editorial, como si fuera una revista**; cambiar continuamente

## ESTA REVOLUCIÓN SILENCIOSA EXIGE UN CAMBIO

DE GUARDIA: DEL *RETAIL* ABURRIDO QUE NO APORTA VALOR AL DIVERTIDO QUE SÍ LO HACE. LA TIENDA FÍSICA TIENE MÁS IMPORTANCIA QUE NUNCA: SOLO HAY QUE ENTENDER QUE AHORA LA COLUMNA VERTEBRAL ES DIGITAL



AYUDA A TUS  
**DEFENSAS**



**VITAMINA C**

**VITAMINA D**

**ZINC**

**Porque la salud es lo primero, ¡Ahora Juver ayuda a tus defensas!**

Descubre nuestra nueva gama rica en Vitamina C, D y Zinc  
que ayudará a reforzar tu sistema inmunitario.



## PARA LOS RETAILERS DEL MUNDO FÍSICO, LA CLAVE ES ENTENDER QUE TIENEN QUE EVOLUCIONAR DESDE SU PLATAFORMA DIGITAL PARA INTEGRAR EN ELLA SU RED DE TIENDAS

te la configuración, como si fuera una galería de arte o un montaje teatral. Servir de espacio de identificación y conexión con la comunidad en la que se encuentra y, todo ello, para vender más y durante más tiempo, aumentando la ratio clave de la *Customer Lifetime Value*. Y todo ello sin olvidarnos de lo que el consumidor nos pide en cuanto a las entregas, recogidas, devoluciones, etc.

Este nuevo tipo de plataformas son auténticos laboratorios de *retail* vivientes, que evolucionan y cambian constantemente para crear oportunidades inesperadas para los clientes, donde la **ratio de experiencias por metro cuadrado es mucho más importante** que la de ventas por metro cuadrado y otros muchos KPIs que también vamos a tener a nuestra disposición.

En definitiva, ante esta revolución silenciosa del *retail*, el objetivo no es tratar de vender nuestro producto en todos los canales posibles sino hacerlo creando una relación directa con el consumidor, buscando notoriedad o cuota de mercado, pero además y, sobre todo, consiguiendo la confianza, el único recurso estratégico de la era digital: el *engagement* con nuestros clientes. 🍏

## 10 RECOMENDACIONES PARA NAVEGAR EN ESTOS TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN

|    |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Acepta el cambio AHORA... aún tenemos tiempo de transformarnos, crecer y sobrevivir                                                                                                                                                                    |
| 2  | Asume que los CLIENTES ocupan el centro de TODO lo que hacemos                                                                                                                                                                                         |
| 3  | Nunca dejes de pensar y trabajar duro en las claves que te hacen DIFERENCIAL                                                                                                                                                                           |
| 4  | Sé curioso, viaja y transforma las "mejores prácticas" que encuentres en tus "PRÓXIMAS prácticas"                                                                                                                                                      |
| 5  | Asegúrate de tener una organización sólida y PERSONAS clave que te sigan                                                                                                                                                                               |
| 6  | Accede a la INFORMACIÓN esencial para tu negocio y transfórmala en INNOVACIÓN                                                                                                                                                                          |
| 7  | COLABORA con otros <i>retailers</i> para afrontar retos difíciles y crecer juntos y COINVIERTE en proyectos y empresas que nos van a aportar claves para estar por delante de los demás                                                                |
| 8  | Evita la AUTOCOMPLACENCIA con el ciclo de las 4R: repensar ( <i>rethink</i> ), remodelar ( <i>reshape</i> ), redimensionar ( <i>resize</i> ), revalorizar ( <i>repurpose</i> ) continuamente tu empresa. Si no lo haces tú, nadie lo va a hacer por ti |
| 9  | Cambia tu FORMA DE PENSAR: tu misión principal es conseguir la conexión con tus clientes, al margen de la forma de llegar a los mismos, y por ello es lo digital lo que debe servir de hilo conductor de todos los activos físicos                     |
| 10 | Todo esto nos ayudará a convertir las nuevas olas de disrupción (la incertidumbre será la regla) en OPORTUNIDADES de crecimiento                                                                                                                       |



# UNAS PINCELADAS DE POR DÓNDE IRÁ EL SÚPER DEL FUTURO

**Javier Pérez de Leza** - CEO Future Retail 

Si en algo estamos mejorando los tenderos a pasos agigantados es en la capacidad de entender lo que necesitan nuestros clientes. En épocas anteriores, esa faceta la dominaban productores como Coca-Cola, Nestlé o Unilever, que fueron los primeros en desarrollar fenomenales departamentos de marketing. Hoy: ¿Quién es capaz de mejorar el conocimiento de los clientes que tiene Amazon? Esa es la clave para entender los puntos fundamentales del futuro del sector y, como consecuencia, de la tienda que les vamos a ofrecer.

# CERVEZAS ELABORADAS CON EL PODER DEL SOL

Queremos ser la cervecera más verde. Por eso, en la familia HEINEKEN España elaboramos más de 4 millones de cañas al año de marcas como Heineken®, Cruzcampo o Amstel con electricidad 100% renovable, proveniente del sol.



★ HEINEKEN  
CERVEZAS  
CON SOL

En la familia HEINEKEN España elaboramos cervezas  
que le gusten a las personas y al planeta  
**#CERVEZASQUELEGUSTENALMUNDO**



A modo de anécdota, cuando en 1989 terminé mi licenciatura en ICADE y me incorporé a **Makro**, la gran mayoría de los profesionales que me encontré en el mundo del *retail* eran empleados con poca formación que ascendían por su experiencia. A los economistas que empezábamos a llegar nos miraban con mala cara.

En la plantilla de **Amazon** hoy hay 65.000 ingenieros, que representa más del 80% de la masa intelectual de la compañía. Los economistas empezamos a ser residuales en el sector y los puestos vinculados a la manipulación del producto están siendo mecanizados a marchas forzadas.

Si hay algo que distingue hoy a las compañías punteras del mundo del *retail* es la capacidad de anticipar las necesidades del cliente y, en función de ello, construir tiendas *online* o físicas que realmente supongan un punto de atracción diferenciador y vayan más allá de los productos que se vendan en ellas.

Ya estamos inmensos en la ruta que todos conocemos: “vender experiencias más que productos”. Gestionamos la transición



de tener la mejor propuesta “producto/precio/calidad” a conseguir que tus clientes formen parte de una comunidad de consumidores afines. De una fenomenal oferta para todos a soluciones altamente personalizadas.

Todo el mundo va a seguir comiendo y, por tanto, el acto de comprar alimentación

nunca desaparecerá, pero la forma en que compramos ciertamente está evolucionando. No obstante, la compra de alimentación es uno de los procesos más predecibles del día a día del consumidor. ¿Puede que cada vez más aburrida?

No es de extrañar que a la gran mayoría de los consumidores le dé pereza ir al súper. De ahí que la lista pre fijada de la compra *online* esté ganando adeptos.

**EL FUTURO DE LAS COMPRAS SE CENTRará MÁS EN EXPERIENCIAS CREATIVAS MÁS FLUIDAS. ESTO NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE UN PROCESO ALTAMENTE AUTOMATIZADO, SINO SER CAPACES DE GENERAR UN ACTO DE COMPRA CLARAMENTE DIFERENCIADOR**

El futuro de las compras se centrará más en experiencias creativas más fluidas. Esto no significa necesariamente un proceso altamente automatizado, sino en ser capaces de generar un acto de compra claramente diferenciador.





**■ - BASF**  
We create chemistry

**nunhems**<sup>®</sup>

# Pon *frescura* en tu lineal

Conoces las preferencias de tus clientes y te gusta ofrecer las mejores verduras.

Tu negocio no se puede permitir alcachofas de poca calidad, que pardean rápidamente y generan desperdicio.

**GREEN QUEEN** es una alcachofa de gran calidad que mantiene su frescura durante más tiempo. Con **GREEN QUEEN** en tu lineal, tus clientes repetirán.

[www.nunhems.es](http://www.nunhems.es)

 @Nunhems.ES

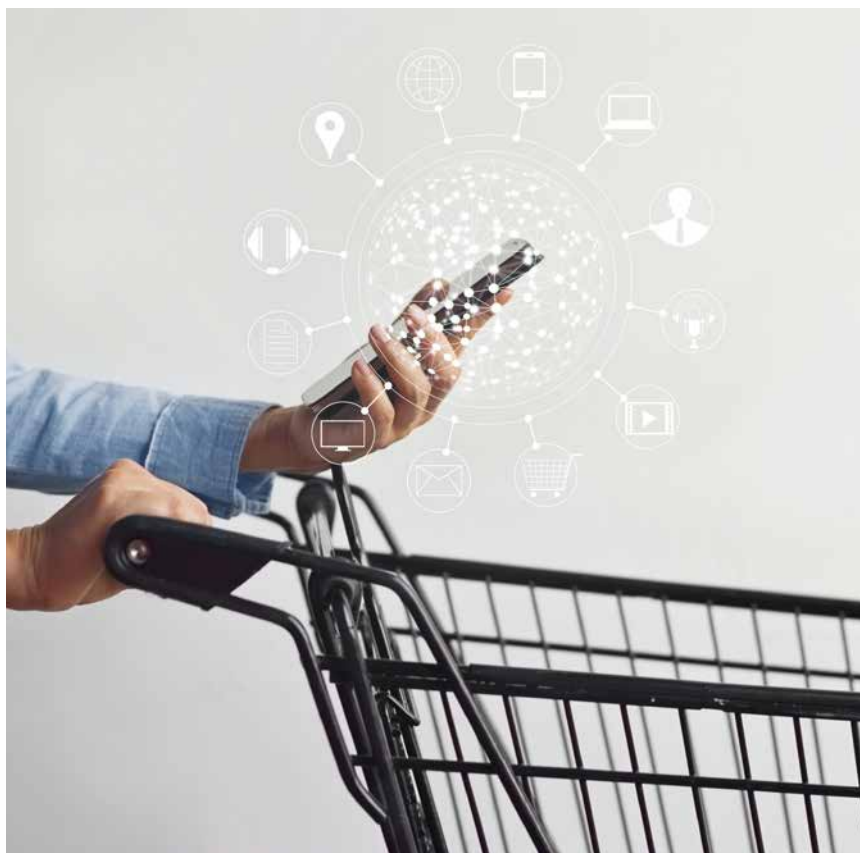
#VegetablesPeopleLove



## LO QUE BUSCAN LOS CONSUMIDORES.

Partiendo de esta base, permitidme enumerar lo que yo creo que hoy van buscando los clientes:

1. **Productos de calidad y con un alto grado de innovación.** Muchos productos son iguales y se han convertido en *commodities*. Surtidos más amplios y menos profundos.
2. El mínimo tiempo posible dedicado a la compra de los **básicos** (alimentación seca o detergentes).
3. Poder disfrutar de un fenomenal **ambiente en la compra de impulso** (comida preparada, frescos, vinos o condimentos). Aplicable a la navegabilidad de las tiendas *online*.
4. Un lugar donde los clientes vendrán a **aprender** sobre su comida y experimentarla de nuevas formas, en lugar de simplemente comprarla.
5. **Producción y alimentación sostenibles.** Saber de dónde viene. Me va a cuidar a mí y a nuestro planeta.
6. Sin olvidarse del **precio**, ya que el consumidor es capaz de ir más allá del marketing invertido en la marca y entrar en la esencia de los componentes de cada uno de los productos.
7. Compra de **proximidad** (lo quiero todo cerca de casa y con horarios amplios). Muy válido para las soluciones *online*.
8. Soluciones de **omnicanalidad** (adapta tus posibilidades de venta a mis formas ideales de compra).
9. La **seguridad e higiene** (la trazabilidad y los ambientes limpios, ya importantes antes de la Covid-19, ahora lo son más).
10. Los súper son parte de mi comunidad (tratamiento de los residuos, economía circular, ausencia de plásticos, límites al ruido, etc.).
11. Soluciones tecnológicas. Hazme la compra fácil (*App*, redes sociales, digitalización, marketing digital, etc.). Muy válido para la parte *online*.
12. Volverse más eficientes y personalizados. Muchos aspectos de la experiencia del cliente, como responder preguntas rutinarias, pagar en la tienda



## EN EL FUTURO, LOS COMPRADORES ADOPTARÁN UN MODO MIXTO DE COMPRA: UN HÍBRIDO DE EXPERIENCIAS DIGITALES Y SÚPER TRADICIONALES. EN LUGAR DE CEÑIRSE A UN FORMATO O UNA ENSEÑA, SE SENTIRÁN MUY CÓMODOS CON LA IDEA DE PASAR SIN PROBLEMAS DE UNO A OTRO A MEDIDA QUE SURJAN SUS NECESIDADES

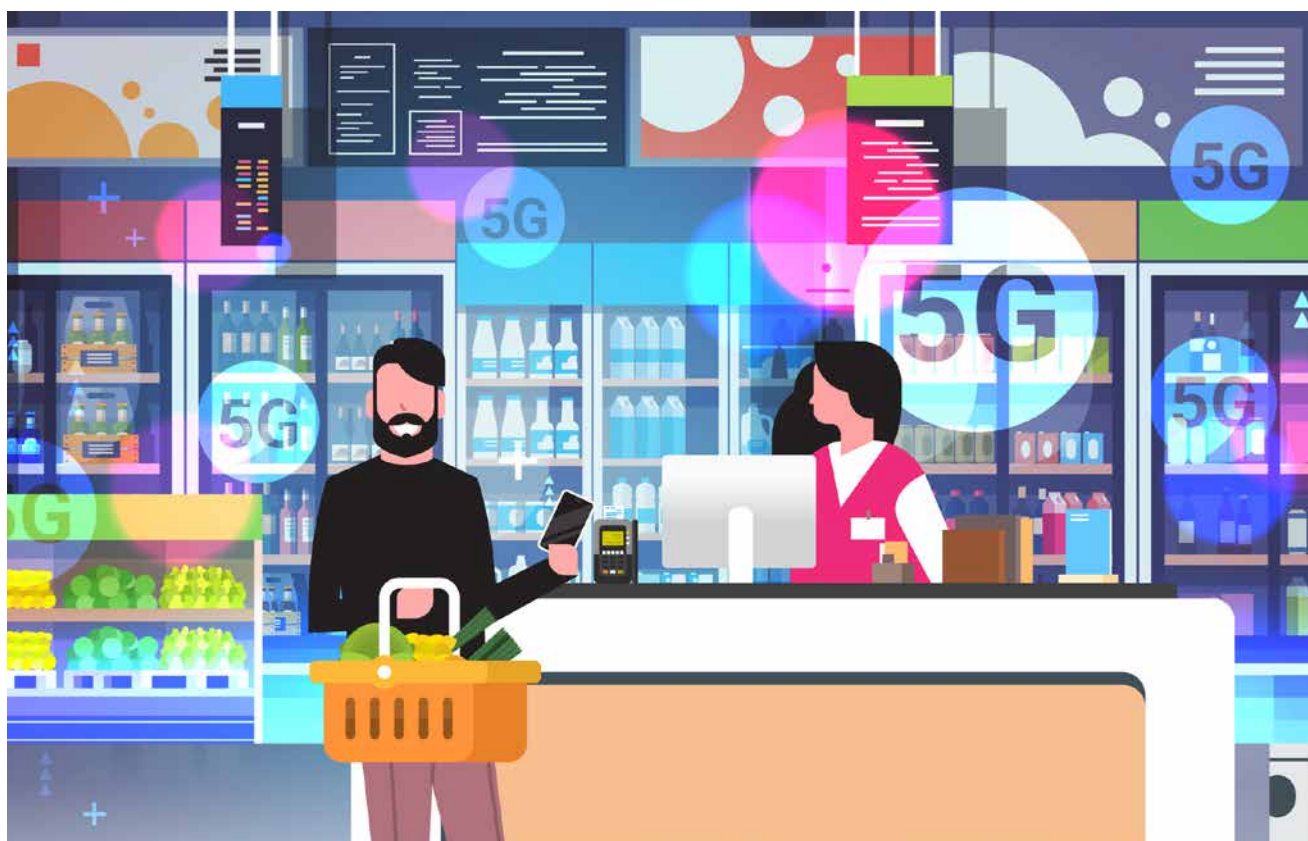
o elegir el producto correcto pueden automatizarse con tecnología, lo que deja a los pocos empleados que quedan más tiempo para interactuar con los clientes de manera significativa.

Reunir todo ello en una tienda, física u *online*, no es del todo fácil. **Al mismo tiempo, debido al alto nivel de competitividad, la rentabilidad es cada vez más ajustada.**

Poder ofrecer estas opciones brinda a los consumidores la **libertad** de comprar lo que quieran y casi como quieran. Solo estamos al principio.

Creo que, en el futuro, los compradores adoptarán un modo mixto de compra: un híbrido de experiencias digitales y súper tradicionales. En lugar de ceñirse a un formato o una enseña, se sentirán muy cómodos con la idea de pasar de uno a otro a medida que surjan sus necesidades y los *retailers* seamos capaces de adaptarnos a estas expectativas crecientes.

Como dijo Charles Darwin, “no es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco la más inteligente, sino aquella que se adapte más al cambio”. 🍎



# LA TIENDA QUE CON LA TECNOLOGÍA NOS VIENE

**Alberto Molina** - Managing director del área de *Retail* en Accenture en España 

Los últimos meses nos han permitido vislumbrar la capacidad de adaptación del *retail* ante situaciones cambiantes. En realidad, en la mayoría de los casos, se ha tratado de la aceleración de tendencias que ya se habían iniciado previamente y que se han visto incrementadas por el efecto de la Covid-19. Será fundamental tener una visión 360° de cada cliente, con el móvil como principal nexo de unión de la experiencia física y digital. En la tienda física la tecnología va a tener un papel muy relevante.

# ENERYETI®

NUEVO

# WOW



## SABOR A MELÓN



WWW.ENERYETI.ES



## NUEVO HARD SELTZER

DISFRÚTALO  
EN SUS TRES SABORES

WWW.ENERMIXER.ES



**ENERYETI Company**  
www.eneryeticompany.com

Ante un próximo escenario post Covid-19, cabe preguntarse: ¿Cómo será la tienda del futuro? Varias son las tendencias que la van a definir:

### 1. DE ALMACÉN DE PRODUCTOS A ESPACIO DE SERVICIOS Y EXPERIENCIAS

La tienda física va a convertirse progresivamente en un espacio de servicios a clientes en el que recojan la compra *online*, prueben nuevos servicios o puedan acceder a nuevas experiencias. Se convertirá en un “campo de pruebas” en el que las marcas podrán ofrecer y testar nuevos productos y servicios entre sus clientes.

En este nuevo modelo de tienda, la **tecnología va a tener un papel muy relevante**, ya que permitirá la gestión a gran escala de acciones basadas en analítica de grandes volúmenes de datos y de la relación personal *retailer*-cliente.

La **sensorización de la tienda** a través de cámaras, *wifi* y elementos de interacción con los móviles, permitirá una **relación mucho más personalizada con los clientes** y la captación de gran cantidad de datos relevantes para su análisis y utilización en la mejora de decisiones de *pricing*, promociones, marketing de clientes, definición del surtido, reaprovisionamiento y gestión del *stock*.

Pero, además, es esperable que la tecnología permita, asimismo, dar solución a las actividades más intensivas en mano de obra en tienda como:

- Impresión de etiquetas que se resuelva por **etiquetado electrónico**, con precios unitarios y mantenimientos asequibles
- **Control de stocks en lineal**, que simpli-

ficaría notoriamente las tareas de control de tienda, pedido de reposición y recepción de la mercancía.

- **Aporte de información de producto** al cliente, a través de **códigos QR** que pueden dar información digital sobre la cadena de producción hasta el consumidor: origen, lugar y fecha de recogida, huella hídrica, de carbono, cadena de transporte, certificaciones o trazabilidad de lotes.
- **Pago en cajas** con tecnologías como RFID, tinta magnética o reconocimiento de imágenes, que pueden simplificar este momento de la compra.

### 2. LA COMIDA PREPARADA

Otra de las tendencias claras que ha ido tomando fuerza en los últimos tiempos ha sido la de la comida preparada. Las secciones de Platos Preparados o Listo para Comer han irrumpido con fuerza, ganando espacio frente a los lineales tradicionales.

Como analogía, pongamos la moda: antiguamente era habitual contar en las



EL PRINCIPAL NEXO DE HIBRIDACIÓN DE LOS CLIENTES VA A SER EL MÓVIL.

casas con una habitación de costura. Sin embargo, hoy en día la mayoría adquirimos productos de moda terminados. Esta puede ser una tendencia que se vaya dando progresivamente en el campo de la cocina casera. Cada vez tenemos menos tiempo y tendemos a optar por comida preparada. No es descartable que las cocinas de nuestros hogares tiendan a perder protagonismo y pasen a ser espacios para un uso más esporádico o reservado a amantes de la cocina.

Y este nuevo mundo de la **restau-distribución** conlleva su propia gestión de profesionales, de la logística, de niveles de stock, del I+D en nuevos productos o mejora de los existentes, de la cobertura de los distintos nichos y necesidades de clientes. Abre un amplio abanico de oportunidades al sector.

### 3. LA TIENDA COMO ELEMENTO IMPORTANTE DE LA RELACIÓN OMNICANAL ENTRE MARCAS Y CLIENTES

La tienda se está convirtiendo en un elemento más, seguramente el más importante, del modelo de relación entre los *retailers* y sus clientes. **Será fundamental tener una visión 360º de cada cliente**, que recoja todos los canales (*ecommerce*, *app* móvil, *call*

**LA TIENDA FÍSICA VA A CONVERTIRSE EN UN ESPACIO DE SERVICIOS A CLIENTES EN EL QUE RECOJAN LA COMPRA ONLINE, PRUEBEN NUEVOS SERVICIOS O PUEDAN ACCEDER A NUEVAS EXPERIENCIAS. SERÁ UN “CAMPO DE PRUEBAS”**

# RESPONSABILIDAD ES APOYAR A LOS PRODUCTORES LOCALES

En BM Supermercados trabajamos con más de 400 productores locales y seguimos incorporando otros nuevos. Apostando así por lo nuestro y generando riqueza y empleo en nuestro entorno en estos momentos difíciles.



center, fidelización, servicios adicionales financieros, etc.) y que permita al *retailer* mantener un diálogo homogéneo y personalizado, que haga sentirse reconocidos a los clientes. Y no hablamos de una dicotomía entre cliente físico o digital. Hablamos de **clientes híbridos** que se relacionarán con el *retailer* por distintos canales y buscarán la máxima conveniencia y flexibilidad en cuanto a qué, cómo y cuándo quieren comprar y recibir en cada momento. El principal **nexo de hibridación de los clientes va a ser el móvil**. Todos llevamos un móvil y podemos aportar información sobre nuestras preferencias si a cambio recibimos servicios útiles: pago con el móvil, promociones personalizadas, turno de compra en pescadería o carne, servicios de entrega de la compra, etc.

En este sentido, los *retailers* pasarán de centrarse en el producto a verdaderamente centrarse en el cliente. Orientarse al cliente es orientarse al dato, y esto implicará saber capturarlo, analizarlo y *embeberlo* en todos los procesos clave: **precios y promociones, servicios, costes de entrega, etc., personalizados cliente a cliente.**

#### 4. LA NECESIDAD DE OPTIMIZAR EL ECOMMERCE CON VISIÓN INTEGRAL

Otro de los efectos que ha tenido la pandemia ha sido su impacto en la venta *online*, que se ha incrementado muy fuertemente.

Una parte de esta importante subida ha venido para quedarse y los *retailers* tienen que asegurar que este canal es plenamente **rentable** de forma integral, controlando todos los elementos de coste, flexibilizándolos para atender picos y valles de demanda y asegurando el cumplimiento de la promesa al cliente.

Para ello, los *retailers* tendrán que trabajar en las siguientes áreas:

- **Gestión de contenidos digitales** a escala.
- **Optimización de webs y apps** a través de analítica, aunando la mejora de la



### ANTIGUAMENTE ERA HABITUAL CONTAR

EN LAS CASAS CON UNA HABITACIÓN DE COSTURA. SIN EMBARGO, HOY LA MAYORÍA ADQUIRIMOS PRODUCTOS DE MODA TERMINADOS. ESTA PUEDE SER UNA TENDENCIA EN EL CAMPO DE LA COCINA CASERA

### LOS RETAILERS PASARÁN DE ENFOCARSE

EN EL PRODUCTO A CENTRARSE DE VERDAD EN EL CLIENTE. ORIENTARSE AL CLIENTE ES ORIENTARSE AL DATO Y ESTO IMPLICARÁ SABER CAPTURARLO Y ANALIZARLO

- conversión y la experiencia de compra.
- **Recepción y preparación de pedidos.** Preparación en tienda, *dark stores* o modelos integrales diferenciados.
- **Modelos de transporte capilar o recogida en tienda.** Los modelos de entrega tienen a su vez que adaptarse, diversificarse y tener costes coherentes con la expectativa del cliente y tipología de productos entregados. **En la cadena logística va a jugar un papel capital la analítica avanzada para optimizar rutas de entrega a domicilio.**
- Servicios de **atención posventa** (*call center*, trazabilidad de entregas, gestión de incidencias, servicio técnico). Típica-

mente, la venta *online* lleva asociada una carga de *call center* superior a la venta en tienda física.

- La **logística inversa de devoluciones** es hoy en día una fuente de erosión significativa de la cuenta de resultados del comercio *online* y es importante su **optimización** dentro de un modelo económicamente sostenible.

En definitiva, muchos son los cambios que van a darse sobre el modelo de tienda que hoy en día conocemos y, en la mayoría de ellos, la tecnología va a jugar un papel fundamental para poder cubrir las expectativas de los clientes a costes sostenibles. 🍏