

# FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EL PODER DE LAS RELACIONES

Por Luis Huete, profesor de IESE Business School y Javier García Arevalillo,  
Director de Proyectos de Huete&Co

El secreto está en crear las condiciones para que los clientes quieran tener relaciones de largo plazo con la empresa y que sean beneficiosas para ambas partes. Y eso implica un enorme trabajo para aportar a los clientes razones para creer en la empresa, y viceversa.

# C

omo cada año desde 1997, Jeff Bezos, CEO de Amazon, escribió a principios de 2013 una carta a todos sus empleados en donde desgranó su filosofía de gestión y sus prioridades estratégicas. En su carta del año 2013 refleja una cultura de gestión en la que el foco en el cliente es el epicentro de la estrategia. Como usuarios de Amazon lo comprobamos a diario. Citamos aquí los dos primeros párrafos de la carta:

“Como sabrán los lectores habituales de esta carta, la energía en Amazon nos viene de un deseo de impresionar a los clientes, más que de un celo hacia nuestros principales competidores. No entramos en la discusión sobre cuál de estas posturas arroja un mejor resultado de negocio. Hay pros y contras en ambas, y muchos ejemplos de éxito de empresas focalizadas en sus competidores. Nosotros prestamos atención a la competencia, y nos inspiramos en ella, pero es un hecho que poner el foco en el cliente, en este momento, ya es un elemento definitorio de nuestra cultura.

Una de las ventajas de tener el foco en el cliente estriba en que ayuda a adquirir una cierta proactividad. Cuando rendimos al máximo no estamos esperando a que nos presionen desde fuera. Más bien, estamos movidos internamente para mejorar nuestros servicios, añadiendo beneficios y mejoras antes de tener que hacerlo. Bajamos los precios e incrementamos el valor para los clientes antes de tener que hacerlo. Inventamos antes de tener que hacerlo. Estas inversiones están motivadas por un foco en el cliente más que por una reacción a lo que hace la competencia. Pensamos que esta aproximación genera más confianza en los clientes y permite acometer mejoras en la experiencia de los clientes de forma mucho más rápida, también en aquellas áreas en las que ya somos líderes.”

Desde que hace años me apasioné con las ideas sobre gestión del negocio con foco en el cliente (recogidas en el modelo Clienting), y me ha alegrado observar el poder que esas ideas pueden llegar a tener en las empresas que las hacen suyas. En dicho modelo sugería que el objetivo de verdad



de las empresas es hacer más y mejores clientes, y que el dinero vendrá como consecuencia de ello. El secreto está en crear las condiciones para que los clientes quieran tener relaciones de largo plazo con la empresa y que sean beneficiosas para ambas partes. Y eso implica un enorme trabajo para aportar a los clientes razones para creer en la empresa (y viceversa).

La honestidad importa en los negocios. Por eso tenemos que reivindicar cada día más el que ambas partes, cliente y empresa, ganen con esas relaciones a largo plazo. Y me atrevo a pensar que esto va a ir cada día a más: la nueva generación (conocida como Generación Y o Generación Facebook) mira con malos ojos a las empresas que tienen un enfoque puramente lucrativo de corto plazo. En la era de la conectividad, sería una temeridad obviar el deseo que tenemos todos de establecer relaciones duraderas y el poder de la denuncia de las malas prácticas que puedan ser sufridas por los consumidores u observadas por los propios empleados.

**Creando relaciones a través de la mejora del valor recibido**  
Bezos viene a afirmar en su carta que el foco en el cliente es una decisión estratégica

**La nueva generación (conocida como Generación Y o Generación Facebook) mira con malos ojos a las empresas que tienen un enfoque puramente lucrativo de corto plazo.**

ca que no surge de un análisis puramente financiero, aunque ello es perfectamente legítimo. Es lo que podríamos denominar una "opción de vida". Ahora bien, es una opción de vida que tiene fuerza intelectual, que dispone de un nutrido grupo de empresas seguidoras y que aporta aire fresco a la sociedad. Los profesores Heskett, Maister, Sasser y Schlesinger, de la Harvard Business School, con quienes tuve la suerte de trabajar, son en gran parte los ideólogos de esta opción de vida... y de negocio.

La tesis que defienden es que los directivos deben interconectar una serie de variables que conforman lo que ellos llaman "the value profit chain" y que yo titulé "Servicios & Beneficios". En ese modelo venimos a exponer

que existe una relación de causa-efecto entre la calidad del liderazgo, la creación de valor percibido en los empleados, la creación de valor percibido de los clientes y el crecimiento orgánico. Las derivadas más interesantes del modelo son las siguientes:

1. Los principales motores del crecimiento orgánico rentable de las empresas son las conductas leales de los clientes: permanencia, recomendaciones, menor sensibilidad al precio, información de retorno, etc. Quizá por ello se debe poner más énfasis en la calidad de la cuota de mercado – la tipología de clientes y su fidelidad- que en la cantidad, es decir, en la parte del total de los ingresos de mercado que tiene la empresa.

2. La satisfacción y la lealtad del cliente son el efecto de una causa conocida: la percepción del valor que se genera a través de todos los elementos que configuran la experiencia del cliente y de acuerdo con la siguiente ecuación:

Los beneficios funcionales están asociados al producto/servicio. Es lo que de entrada asociaríamos a valor tan-

gible entregado. Pero hay más: se da un valor emocional en la medida en que ese producto o servicio te haga sentirte bien porque se entregue de una forma determinada; o por una persona comprometida. Y los beneficios sociales, asociados a la proyección social que experimenta una persona que usa la marca. Es decir, lo que otros piensan de mí por usarla. Por ejemplo: durante años, utilizar un ordenador Mac ha sido un distintivo de calidad que proyectaba una imagen concreta de sus usuarios.

La contrapartida al valor, como pensamos habitualmente, la dan el precio y otros costos no monetarios: las incomodidades e inseguridades. En una sociedad acostumbrada a comprar productos de la App Store o de Amazon, el número de incomodidades que los clientes están dispuestos a soportar ha disminuido exponencialmente. Sistemas de pago complicados, entregas eternas, catálogos incomprensibles... Pocos usuarios están dispuestos a asumirlos. Y aún más en el caso de las inseguridades: la opacidad nunca ha estado peor considerada, sobre todo desde que podemos consultar la opinión de centenares de personas sobre un producto o una marca mediante un solo click.

**Existe una relación de causa-efecto entre la calidad del liderazgo, la creación de valor percibido en los empleados, la creación de valor percibido de los clientes y el crecimiento orgánico.**

Dado que la satisfacción de los clientes depende de la relación entre lo que recibe y lo que espera en cada elemento de la experiencia del cliente, se puede concluir lo siguiente:

- El valor percibido es relativo y subjetivo.
- El cliente, y no el proveedor del servicio, es quien determina los estándares de valor a través de sus expectativas.
- Las percepciones y expectativas que los clientes tienen acerca del valor han de ser gestionadas de manera explícita por parte de la empresa.

3. Una parte sustancial del valor que perciben los clientes es generada por los empleados en la medida en que estos así lo quieren; es decir, la gestión de los servicios conlleva una gestión sobresaliente de las personas en contacto con el cliente.

La importancia del compromiso de los empleados es evidente. ¿Cómo se aplica la ecuación de valor a estos? Se puede hablar de un efecto espejo. Una buena ecuación de valor para empleados hace mucho más probable una buena entrega de valor de estos a cliente. Por ello, para gestionar las relaciones con los clientes las empresas han de poner énfasis en gestionar elementos más internos, como los siguientes:

- La «imparcialidad» del jefe, interpretada a menudo en términos de contratación, reconocimiento, amonestación o exención de responsabilidad de las personas «adecuadas» y, en general, en términos de gestión acordes con los valores de la empresa.
- El grado de reconocimiento del trabajo realizado.
- La calidad y el compromiso de los compañeros.
- La posibilidad de promocionar y aprender.
- La posibilidad de resolver problemas (u ofrecer resultados) a los clientes, y la libertad para hacerlo.
- Una remuneración adecuada, a menudo en este orden.

Estos elementos son la base de la siguiente ecuación de valor para los empleados:

$$\text{Valor Percibido} = \frac{\text{Beneficios (Funcionales + Emocionales + Sociales)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades}}$$

$$\text{Valor} = \frac{\text{Salario + Contenido del trabajo + Orgullo por la empresa}}{\text{Incomodidades + Inseguridades}}$$





En general, es mejor seleccionar en base a actitudes y entrenar en base a conocimientos que es lo opuesto. Es también muy probable que, si junto a una buena selección se añade un entorno estimulante, se obtengan unos resultados espectaculares en productividad y calidad. Para los empleados un entorno estimulante es aquel en el que hay métricas de rendimiento adecuadas, se premia y se castiga el rendimiento personal, se amplía el margen para la toma de decisiones, se dispone de buenas herramientas de trabajo, se tiene a jefes que ayudan e inspiran y en el que las reglas de juego son claras y justas.

#### Ganando la cabeza y el corazón del cliente

Las personas tendemos a decidir con el corazón, para luego racionalizar la decisión con la cabeza. Así, a la hora de trabajar la relación con el cliente, se deben considerar los dos “decisores” del cliente: su cabeza y su corazón.

En la siguiente gráfica, vemos una especie de pirámide con los seis elementos que más ayudan a hacer clientes. Los elementos están organizados en función de si inciden más en la cabeza o en el corazón del cliente; los de la base son más “básicos”, pero, a la vez, el soporte del resto.

Los tres elementos de la base son clásicos: un producto/precio

En una sociedad acostumbrada a comprar productos de la App Store o de Amazon, el número de incomodidades que los clientes están dispuestos a soportar ha disminuido exponencialmente.

bien posicionado con respecto a la competencia; una entrega de acuerdo con las expectativas y la promesa, y un sistema eficiente de gestión de errores, descontentos, incidencias, etc.

En el siguiente “piso” nos encontramos con el concepto de “killing feature”. Con ese concepto queremos expresar la existencia de algún atributo en la oferta o en la entrega del servicio que arranque en el cliente un “wow” sincero, ya sea por su novedad, su diferenciación respecto a la competencia, su acierto... Un ejemplo fue la portabilidad del primer MacBook Air. Nunca un portátil había pesado tan poco ocupando tan poco espacio, y claramente fueron elementos que sorprendieron. Igualmente, ese mismo efecto se puede crear a través de algún elemento de la posventa, como cuando se es sujeto de un servicio excepcional por parte de algún empleado.

En el último piso se encuentra el clásico de “preferencia de marca” o, lo que es lo mismo, esa predisposición, en parte “irracional”, hacia los productos de esa empresa. Un directivo puede darse por muy satisfecho si consigue anclar las relaciones de futuro de sus clientes a través de una sólida preferencia de marca.



Los atributos de las marcas ligados al corazón deben experimentarse en el trato que se recibe en el lugar de la creación del servicio. De lo contrario, se diluye la comunicación de la personalidad

de la marca hacia el cliente y se pone en entredicho la credibilidad de aquélla.

Las emociones de los clientes tienen su lógica, ya que se asientan sobre elementos conocidos: los deseos de seguridad, diversión, singularidad y conexión. Por ello, y utilizando esos cuatro elementos, para hacer que los clientes sientan bien la marca:

- han de poder fiarse de la promesa que se les hace;
- han de ver que lo que se les oferta tiene un elemento de novedad y de humor;
- han de percibir el valor aspiracional de sentirse importantes y, por último,
- han de sentirse conectados y asociar como propios algunos

de los atributos de la marca.

Una empresa que trabaja estos ejes consigue el “milagro” de la conexión afectiva con sus clientes. Estos ejes se tienen que trabajar desde la política de comunicación de la marca, pero aún más desde el trato y la experiencia que se dispensa en el lugar de la creación del servicio.

Aplicando todo lo anterior a la gestión de marcas, podemos concluir que las marcas queridas son aquéllas que han ganado el corazón y la cabeza de los clientes. Si se gana sólo la cabeza pero no el corazón, la marca se convierte en un mero nombre en el mercado. Si se gana el corazón pero no la cabeza, la marca acabará siendo simplemente una moda pasajera. Si una marca no gana ni la cabeza ni el corazón, la referencia en el mercado será puramente el precio del producto.

La sintonía con el cliente, la capacidad de entenderle, es vital para las empresas. Apple tuvo la suerte con Steve Jobs de que este comprendiera en su mente con mucha precisión las necesidades

no expresadas de los clientes y que a la vez sintiera una extraordinaria pasión por convertir esas intuiciones en productos innovadores.

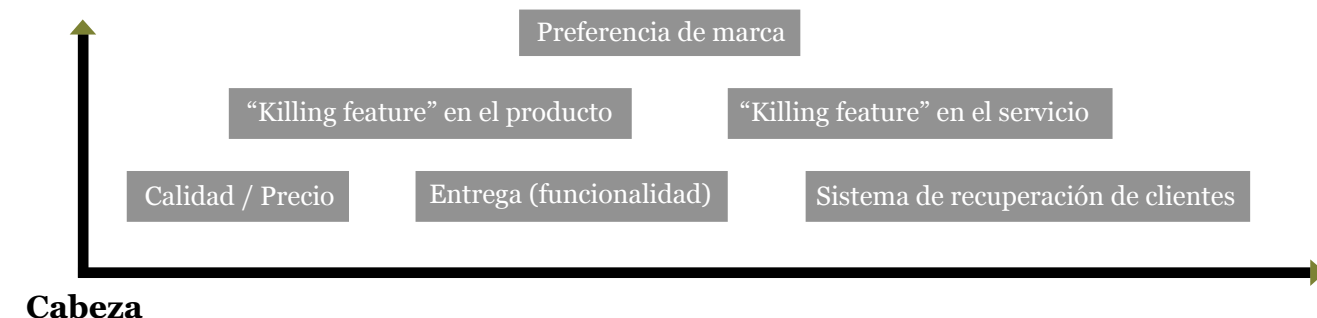
Para la mayor parte de las empresas la sintonía con el cliente pasa por la utilización de herramientas de escucha del cliente. Estas herramientas, bien utilizadas, pueden favorecer la innovación de la empresa.

#### Saber escuchar a los clientes

Existen diferentes formas de contactar con el cliente y obtener información de retorno sobre, por ejemplo, qué valora, cuál es su experiencia de compra o qué modificaría en la misma:

**1. Investigación cuantitativa:** en este tipo de investigación se solicita al cliente que realice una valoración sobre el producto o servicio empleando

#### Corazón



#### Cabeza



una métrica concreta. Un ejemplo muy representativo son los cuestionarios de satisfacción, los cuales se realizan tanto por teléfono como online, a través del envío de un e-mail al cliente, o directamente en la web una vez se ha producido la compra de un producto o ha tenido lugar la prestación de un servicio.

Muchas empresas gestoras de los call-centers de multinacionales solicitan al usuario que realice un breve cuestionario sobre la calidad del servicio prestado por los operadores durante su consulta una vez que ha concluido.

Empresas como Charles Schwab contactan con sus clientes a través del correo electrónico cada vez que tiene lugar una transacción, con el fin de averiguar la opinión de los clientes sobre los servicios que la firma presta, mientras que Ebay o Amazon proporcionan este cuestionario en su propia web una vez finalizada una compra.

**2. Investigación cualitativa:** consiste en desarrollar una investigación en profundidad a un grupo reducido de individuos, donde se obtienen datos sobre sus motivaciones de compra, actitudes ha-

Si se gana sólo la cabeza pero no el corazón, la marca se convierte en un mero nombre en el mercado. Si se gana el corazón pero no la cabeza, la marca acabará siendo simplemente una moda pasajera.

cia una marca, creencias y opiniones sobre el consumo de un producto o servicio, etc.; y se extrapolan los resultados a todo el público objetivo.

Este tipo de investigación se aplica especialmente en:

- El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- El análisis y la evaluación de marcas comerciales.
- Investigaciones exploratorias.
- El estudio de la situación de diversos productos en distintos canales de distribución.
- El análisis de la comprensión y aceptación de campañas de comunicación lanzadas al mercado.
- La aceptación de precios.
- La comprensión del comportamiento de los consumidores.
- El estudio de los problemas y percepciones en la pos-compra de un producto.

Entre las principales tipologías de investigación cualitativa encontramos: **Entrevista en profundidad:** Consiste en una charla distendida entre un entrevistador y un individuo, en un lugar físico, cómodo y sin distracciones, en la que se pretende obtener la mayor información posible sobre las actitudes, creencias, experiencias, etc. del entrevistado frente a un producto o servicio, marca, etc.

**Focus groups:** Son grupos de 7 a 11 personas reunidas que pueden aportar ideas de valor sobre el consumo de productos o servicios, a partir de una discusión planteada y dirigida por un moderador. De manera particular, la compañía Colgate-Palmolive hace gran uso de los focus groups con el fin de averiguar de manera eficaz el modo en que se emplean sus productos en los hogares.

**Técnicas creativas:** Las técnicas creativas como el brainstorming (tormenta de ideas generadas por un grupo de individuos), el método Phillips 66 (discusión de 3 grupos de 6 personas hasta llegar a un acuerdo razonado sobre un tema) o el método Delphi (se busca la opinión de entre 10 y 40 expertos) se emplean para generar un proceso intensivo de generación de ideas orientadas a la resolución de problemas o soluciones atípicas a las que se enfrentan las compañías.

**Arena de clientes:** Consiste en invitar al cliente a la propia empresa, donde literalmente se convierte en el centro de atención. Aquí mantendrá un diálogo con los empleados de la empresa en el cual puede expresar sus experiencias, deseos, expectativas y quejas. Todo esto bajo la dirección de un moderador objetivo. Así, los empleados reciben sugerencias directas de cómo experimentan los clientes un servicio y sobre lo que se está haciendo bien o mal, algo que en una situación laboral nunca ocurriría, especialmente en aquellos casos en los que los empleados no tienen contacto con el cliente.

**Mystery shopper:** Son personas contratadas por una compañía, específicamente para testear la experiencia de compra del cliente haciéndose pasar por uno de ellos. Una vez ha tenido lugar la visita de este misterioso personaje y el proceso de compra se ha realizado en su totalidad (incluyendo lo que ocurre tras ella: plazos de entrega, reclamaciones, garantías, etc.), el mystery shopper proporciona su feedback a la compañía. En su modalidad de "pseudocompra", la adquisición del producto o la contratación del servicio no se incluye en el análisis.

En el día a día los empleados acumulan una experiencia de lo que pasa con los clientes muy rica a la que no siempre se da el cauce debido en las empresas.

**3. Hacer preguntas in-house:** Escuchar a los empleados que realizan las operaciones y están en contacto directo y diario con el cliente puede aportar a la dirección de una compañía información de muchísimo valor sobre ésta.

**4. La red:** Cada vez más, los consumidores acuden a internet en busca de información, reseñas o recomendaciones sobre productos o servicios antes de realizar una compra. Ante esto, plataformas de vídeos online como Youtube, los foros, los blogs y, en especial, las redes sociales (tanto las corporativas como las públicas), permiten a las compañías ser testigos de las conversaciones y opiniones que, para bien o para mal, mantienen los clientes acerca de sus productos o servicios.

Ejemplos de esto son: el video blogger Jon Paula, quien en su canal de Youtube, "The world according to Jon", realiza periódicamente feroces críticas a productos tecnológicos recién lanzados al

mercado (como el iPad o la cámara Flip Video, con un número de visitas cercano a 100.000); la web "www.ihatestarbucks" (odio Starbucks); o los grupos en contra de compañías como Walmart, BP, E-bay o The Daily Record existentes en Facebook, una red social que ha conseguido aglutinar a 800 millones de usuarios en tan solo 8 años de vida.

Lo anterior, junto con el número creciente de usuarios y la alta capacidad de difusión de sus contenidos, hacen que la red se configure hoy en día como una de las principales y más veraces fuentes de feedback para las empresas.

La información obtenida a partir de los clientes puede influenciar decisiones no sólo sobre productos o servicios que oferta la compañía, sino también sobre pricing, políticas, procesos, mercados donde operar, selección de personal, etc.

Las compañías tienen que prestar una atención al feedback de clientes y a los niveles de satisfacción de éstos similar a la que proporcionan a otras métricas vitales para todo negocio, como son los ingresos, los beneficios o la creación de caja.

**Aprender a escuchar a los empleados para innovar**

En el día a día los empleados acu-





mulan una experiencia de lo que pasa con los clientes muy rica a la que no siempre se da el cauce debido en las empresas.

Vamos a dar ahora algunas claves en este punto.

En su último libro, "What matters now", Gary Hamel explica una situación que es paradójica en muchas empresas: se ofrecen incentivos a los empleados para innovar, pero no se les da ninguna herramienta formativa eficaz. Hamel emplea una analogía muy expresiva: es como si a un neófito del golf se le diera un palo y se le ofreciera una recompensa de US\$ 100 por cada bola que colocase en la calle. Si a ese principiante del golf no se le da nada más (ninguna clase, ningún video de algún maestro), es previsible que consiga resultados muy pobres y, además, no aprenderá a jugar al golf.

En muchas empresas pasa lo mismo: falta un know how que permita convertir a cualquier empleado en un potencial innovador. La tesis de Hamel es sencilla, además de ser de sentido común: cualquiera puede innovar, la cuestión está en darle las herramientas adecuadas.

Hay otra consideración previa: el deseo latente en toda persona de construir, de crear, de colaborar en un gran proyecto. Si se les preguntara a los técnicos creativos de Apple por qué se levantan por la mañana, no sería de extrañar que casi ninguno respondiese que "por el dinero que me pagan". El hombre, afortunadamente, desea mucho más que

Si se les preguntara a los técnicos creativos de Apple por qué se levantan por la mañana, no sería de extrañar que casi ninguno respondiese que "por el dinero que me pagan".

lo puramente material y, ante la posibilidad de participar en la construcción de algo importante, bello o útil para muchos, la motivación económica pasa a tener una importancia relativa.

En síntesis, se podría decir que innovar debería de ser algo en la mano de la mayoría de los empleados: bastaría con tener unos buenos canales que encauzaran las ideas y una metodología que pudieran aplicar los trabajadores para generar esas ideas. Gary Hamel propone cuatro puntos en los que centrarse para potenciar las innovaciones:

- Desafiar ortodoxias o procedimientos tradicionales: ya no puede ser un argumento válido para hacer algo el "porque siempre se ha hecho". Aún menos, si lo que se pretende es amoldarse a los tiempos y, sobre todo, al cliente. Nadie está en mejor disposición de detectar esos puntos que los empleados que lidian a diario con los criterios y procedimientos de la empresa. Estimular una cierta visión crítica puede arrojar mucha luz sobre lo que se puede cambiar y mejorar.

- Apreciar tendencias que hayan pasado desapercibidas: los vientos soplan siempre, la cuestión es saber hacia dónde. De-

tecar qué tendencias tienen entidad para imponerse en el mercado y adecuarse a ellas es una cuestión crítica para los negocios. En este aspecto, un empleado atento e interesado más allá de su "deber" está en mejor posición para percibir tendencias y corrientes entre los usuarios.

- Apalancarse en

competencias y recursos infrautilizados: se trata de identificar potencialidades ya presentes en la empresa, desde recursos humanos a procedimientos o escala, y que puedan aportar ventajas competitivas importantes.

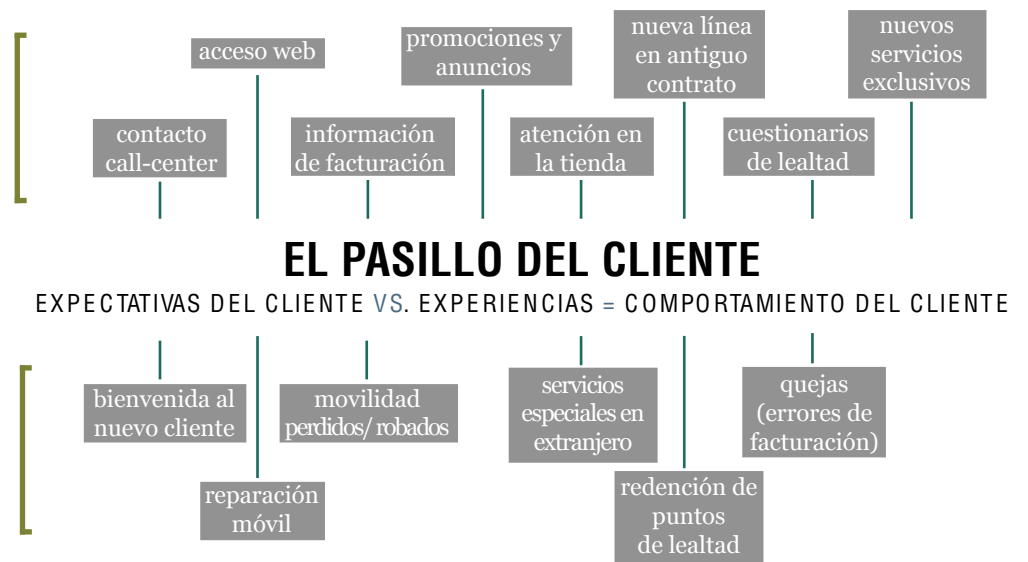
- Detectar necesidades en el cliente que no están atendidas: aquí es donde se muestra más claramente cómo los empleados pueden descubrir nichos de innovación con más facilidad.

Un ejemplo de cómo aplicar estas ideas es el pasillo del cliente. Con esta herramienta se pide a los empleados que evalúen (según su propia experiencia) los "momentos de la verdad" en la interacción empresa-cliente (en muchos de los cuales está presente). Partiendo de esa base, se puede analizar cada contacto (y las reacciones que genera en los clientes: incomodidad, inseguridad, asombro, tranquilidad...) y pensar en iniciativas de mejora (o de "killing feature") en cada uno.

Es importante tener en cuenta el juego frecuencia del contacto – intensidad emocional asociada: se graban en la memoria los impactos emocionales fuertes aunque sucedan una sola vez, y también los que son bajos pero muy frecuentes. Así, de cada "momento de la verdad" deberíamos poder extraer tres informaciones: su frecuencia aproximada, la emoción que genera en el cliente y la intensidad de la misma. Un posible esquema podría ser el siguiente (el ejemplo está tomado para una empresa de telefonía):

Las decisiones que toman los clientes, desde la más concreta, de "compro o no", a la más general, de "creo en la empresa o no", vienen influenciadas por su estado emocional. Las decisiones más acertadas son tomadas cuando el estado anímico es positivo y de intensidad media-alta. Si eso es lo que buscamos en nuestros clientes, nos irá muy bien fomentar que los momentos de contacto con el mismo le provoquen una sana curiosidad de conocer más o un sentimiento de tranquilidad y de dominio, muy distinto al que a veces crea la venta agresiva que todos sufrimos por teléfono o en los aeropuertos.

## Frecuencia



## Intensidad Emocional

### Los clientes son infieles... hasta que son convertidos en "creyentes"

Es innegables que los clientes son fieles a sus intereses. Pueden llegar a ser fieles a una determinada marca si acaban creyendo que esa marca está alineada con sus intereses de una manera que supere el oportunismo del momento. En cierta forma, los clientes son fieles sólo si se les "convierte" a la idea de que la empresa vela por sus intereses de una manera sincera y profesional. Esta "conversión" no es necesariamente espontánea, sino el resultado de un proceso que requiere una cierta representación escénica cuya escena final sea esa conversión.

Six Senses, empresa de hoteles tailandesa, ha traducido estas ideas en un modelo de prioridades en forma de círculo virtuoso. La primera prioridad está en el diseño de nuevos conceptos de servicios y en la mejora de la cultura corporativa. Esta prioridad tiene su sentido si se entiende la "conversión" de clientes como una pequeña obra de teatro. Los conceptos son el guión a representar. La cultura es el estímulo intelectual y emocional que reciben los actores para dar lo mejor

de sí mismos. La innovación es el interés por representar obras distintas que sigan sorprendiendo gratamente al cliente.

La segunda prioridad para el equipo directivo de Six Senses está en desarrollar el compromiso y el orgullo por el trabajo de sus empleados. La vida enseña que quien más fe tiene en un proyecto suele ser el que más conversos consigue. Aquí pasa algo parecido: los empleados que mejor sienten su trabajo son los que más fidelizan a los empleados. Para hacer una buena representación delante de los clientes, los actores (empleados) han de ser buenos y creer en su papel.

La tercera prioridad está en superar las expectativas con las que los clientes vienen a los hoteles, lo cual es más difícil cuando se dispone de muchos clientes repetitivos. Si el guión, el escenario y la representación son correctos, es inevitable que los clientes acaben creyendo lo que ven y se vinculen al negocio. Aquí es donde llega la cuarta prioridad: un negocio económicamente sostenible y del que puedan sentirse orgullosos los directivos que lo gobiernan, al ver que el modelo funciona y que su liderazgo es efectivo.

Vienen a colación, como síntesis de todo lo anterior, las últimas líneas de la carta de Jeff Bezos con la que empezábamos este artículo:

"Me siento increíblemente afortunado de formar parte de este gran grupo de "misionarios" que valoran a los clientes tanto como yo, y que lo demuestran con su duro trabajo diario. Como siempre, adjunto una copia de la primera carta que escribí en 1997. Nuestro enfoque sigue siendo el mismo, y aún estamos a día 1."

### SOBRE LOS AUTORES

**Luis Huete.** Uno de los gurús de referencia del management internacional y para tres de cada cuatro directivos españoles "el mejor gurú del management de España" según datos del Institute for International Research. Es miembro de los Consejos de Administración de empresas como Six-Senses Luxury Resorts & Spas (Tailandia), Altia Consultores, Corporación Financiera ARCO y EcoIntegral. Asimismo, forma parte del Consejo Asesor de la Oxford Leadership Academy (Reino Unido), IBS (México), VipScan (Madrid), Abypersonalize (Madrid) y es patrono de la Fundación de Arte Contemporáneo MMAC. Colabora con Consejeros Delegados en la definición de la estructura organizativa y del proyecto de transformación de empresas como Banco Santander, BBVA, IBM, Oracle, McDonald's, Adecco, Intercom Group, Opel, Iberostar, Grupo Pascual, Ricoh, Loewe, Campofrío, Lilly, Vodafone, Gilead, Six Senses (Tailandia), Banesto, Larrain-Vial (Chile), ISS (Dinamarca), Telesp (Brasil) y Movistar (Argentina, Chile y Centro América) entre otras.

**Javier García.** Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Catalunya. Fue Asistente del Departamento de Operaciones del IESE y en 2012 comienza a trabajar en Huete&Co, consultoría de alta dirección, como Project Manager. Su trabajo junto a Luis Huete, fundador de Huete&Co y profesor de IESE Business School, le permite además sumergirse en otros campos como la gestión de clientes, la innovación en los modelos de negocio, y la gestión de equipos de alto rendimiento.

