

—como a veces sostienen o entienden los no juristas— al devenir de los tiempos. El Derecho, como le ocurre a las restantes ciencias sociales, ha encajado —mejor o peor— el impacto de la revolución tecnológica de la información y de la comunicación. Un sereno, profundo y crítico repaso a ese encaje, constituye la obra que nos ocupa, cuya virtualidad no se agota en lo que describe, sino sobre todo en lo que sugiere y propone.

Manuel Paniagua Zurera

## EMPRESA

---

REICHHELD, F.F. (1996), *El efecto lealtad: crecimiento, beneficios y valor último*, Ed. Ariel, Barcelona, 351 págs.

---

Frederick F. Reichheld, director de Bain & Company una asesoría de empresas de primera línea con sede central en Boston y más de veinte oficinas en todo el mundo proclama que la lealtad ha muerto, y en cierto modo así es. Por término medio las compañías estadounidenses pierden actualmente la mitad de sus clientes en cinco años, la mitad de sus empleados en cuatro y la mitad de sus inversores en menos de uno. En este ambiente se reconoce un futuro en el que las únicas relaciones empresariales serán las transacciones oportunistas entre auténticos desconocidos en las cuales, la relación justa de intercambio entre las partes será el

único factor determinante del éxito o fracaso de las mismas.

En oposición a este destructivo porvenir, el autor de esta obra afirma que «la única forma de lograr mejoras sostenibles en el rendimiento es generando mejoras sostenibles en la creación de valor y la lealtad» (p. 17). Desde esta perspectiva la lealtad se convierte en uno de los grandes motores de funcionamiento de las empresas.

El Efecto Lealtad constituye una continua reflexión acerca de la importancia fundamental que adquiere para toda organización la influencia sobre los comportamientos humanos. En concreto, Reichheld apuesta por un nuevo modelo de gestión en el que los beneficios, como vector de referencia de la eficacia organizativa, sean desplazados por la creación de valor para el cliente. La física que gobierna las interrelaciones entre los ejes fundamentales de todo sistema empresarial —clientes, empleados y accionistas— gira en torno a la lealtad, ya que este fenómeno está indisolublemente unido a la creación de valor.

Desde esta concepción, la estrategia empresarial eficaz sería aquella que acentúa su actuación con el objetivo de lograr reunir a un equipo bien avenida de clientes, empleados e inversores y, mantenerlos unidos el tiempo suficiente para que aprendan cómo crear y consumir valor en beneficio mutuo. De esta manera, los diferentes agentes pueden en realidad llegar a conocerse y a confiar los unos en los otros, lo cual haría posible una auténtica y definitiva victoria sobre el caos, la espe-

---

## BIBLIOGRAFIA

culación y la incertidumbre. La fricción entre los tres grupos de interés resta energía al sistema. A pesar de esta realidad, tradicionalmente la dirección se ha preocupado en exceso por maximizar el valor de los accionistas, lo que ha provocado tensiones entre los grupos que destruyen el valor de todos los implicados, incluyendo a los mismos inversores.

El texto al que hacemos referencia pretende aportar una visión teórico-práctica acerca de los instrumentos que deben adoptar las empresas para conseguir la lealtad de sus clientes, inversores y empleados. De esta forma, el libro de Reichheld gira en torno a estos tres vértices fundamentales.

El Capítulo 2 y 3 se dedica a la gestión de la lealtad de los clientes. Lógicamente, todas las compañías buscan clientes más rentables. La mayoría incluso invierten gran cantidad de tiempo y trabajo en la reflexión de cómo conseguir este objetivo. Sin embargo, muy pocas advierten que algunos clientes son inherentemente más fieles que otros. La investigación llevada a cabo por el autor en determinados sectores de actividad conlleva al descubrimiento de cuales son los factores de influencia en el desarrollo de la fidelidad de los clientes: comisiones, promociones, efectos del crecimiento, etc. Según Reichheld «si las compañías desean prosperar en la vejez, tienen que formar una base de clientes fieles» (p. 109). Para conseguir tal objetivo es necesario diseñar una estrategia de adquisición de clientes que persiga tres características diferenciadoras: fidelidad inhe-

rente, rentabilidad y afinidad.

Si nos situamos en otro ángulo, y aun reconociendo que la mayoría de los directivos preferirán tener empleados leales, muy pocos están verdaderamente dispuestos a gastar tiempo y dinero en conseguir esa lealtad. Al contrario, la tendencia general de las empresas actuales no parece implicar una búsqueda de las formas de conservar a los empleados. Con frecuencia parece que la meta sea la contraria. No pasa un solo día sin que aparezca en la prensa alguna historia sobre programas de jubilación anticipada y recientes despidos. El Capítulo 4 se ocupa de este aspecto fundamental de la dirección basada en la lealtad: los empleados. Una vez que la empresa cuenta con clientes fieles y con el excedente de flujo de fondos que éstos proporcionan, tiene que reinvertir una parte importante de esos fondos en contratar y conservar buenos empleados. Es improbable que los empleados que no son leales consoliden una relación de clientes fieles. Los motivos que inducen a pensar esto son varios: en primer lugar, construir una sólida relación personal con los clientes lleva tiempo; en segundo lugar, los empleados leales tienen más oportunidades de aprender e incrementar su eficiencia; finalmente, esos empleados ahorran tiempo a los empresarios al reducir los gastos de selección y preparación que pueden invertirse en otras cosas.

La observación de empresas líderes en lealtad permite al autor de esta obra afirmar que todas estas empresas presentan cuatro ingredientes fundamentales: re-

clutamiento cuidadoso; mecanismos de promoción diseñados para el máximo crecimiento de la productividad; un concepto de asociación que alinea los intereses de la empresa con los de los empleados; y una dedicación absoluta a este proceso.

El último eje fundamental de la dirección cimentada en la lealtad son los inversores, a los cuales se dedica el Capítulo 6. Según el autor, «para muchas compañías el movimiento de inversores supone un problema aún mayor y más difícil de tratar que el movimiento de los clientes y empleados» (p. 178). Esta circunstancia supone una triste ironía, ya que la mayoría de los equipos directivos han concedido mayor importancia a ofrecer valor a los accionistas que a los clientes o los empleados y, sin embargo, no han logrado mejorar la fidelidad de los inversores. Este hecho puede estar motivado por la circunstancia de que muchas empresas prestan excesiva atención a los accionistas sin clasificar adecuadamente a los mismos. Atender las necesidades de los inversores de alto coste, finalmente perjudica la capacidad de una empresa para ofrecer valor a otros inversores que suponen un mínimo coste y un máximo beneficio, por tanto, más interesantes.

Frederick F. Reichheld aporta una serie de recetas que deben conducir al asentamiento de una base estable de inversores fieles. Para conseguir este objetivo se debe educar a los accionistas actuales

acerca del papel que la fidelidad de clientes y empleados juega en la creación de valor a largo plazo; en segundo lugar, se debería buscar financiación e instituciones de escaso movimiento que prefieran comprar valores con el fin de conservarlos; finalmente, las empresas deberían optar por un inversor institucional o individual que adquiera una posición de control en las mismas.

El presente manual supone una aproximación muy interesante a ciertos aspectos de la conducta humana que deben ser tenidos en cuenta por aquellas empresas que quieran obtener la supervivencia a largo plazo. Actualmente, el conocimiento de las técnicas de gestión empresarial no constituye garantía de futuro para las empresas. Los directivos de mayor éxito serán aquellos que complementen su capacidad técnica con la habilidad suficiente para lograr el compromiso de sus clientes, inversores y empleados. Sin embargo, es necesario reconocer que la satisfacción de las necesidades de estos tres grupos puede suponer un problema de difícil resolución, debido al carácter enfrentado de sus demandas en ocasiones. Por tanto, para lograr la lealtad de los tres vértices de cualquier organización, quizás deberíamos situarnos en algún punto intermedio de ese triángulo fundamental: ¿en el baricentro?

José Antonio Ariza Montes