

compañías en las que trabajan y mejoran en forma lenta pero segura los resultados y la resiliencia organizacional [...] En tiempos de crisis la estabilidad de los jugadores B puede constituir la habilidad que salve a la organización.

Paul Krugman, en su columna de *The New York Times* del 23 de noviembre de 2007, señala que «la mayor parte de las malas inversiones que ahora estremecen el mundo financiero parecen haber sido hechas al final de la burbuja de las viviendas o cuando la deflación de la burbuja ya había comenzado». Cita la revista *Fortune* y señala que una de las mayores organizaciones de Wall Street «hizo sus mayores compras de deuda de baja calidad durante la primera mitad de este año, cuando la crisis ya se había hecho pública». Varios presidentes de empresas líderes del mundo financiero de Estados Unidos tuvieron que dejar sus posiciones luego de que sus empresas sufrieran grandes pérdidas. Seguramente hasta ese momento y a lo largo de sus carreras habían sido jugadores A. Da que pensar. ■

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)  
[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

## CALIDAD: SUPREMO DIFERENCIADOR

RAÚL MAESTRES MAGO

La calidad de productos y servicios es, sin duda, fuente de satisfacción y por ende elemento diferenciador de una marca. Situaciones observadas con frecuencia en el país traslucen el significativo deterioro que el concepto de «calidad sostenible» ha venido experimentando, acentuado en los últimos años quizás por el incremento generalizado del consumo de bienes y servicios. Esto contrasta con el esfuerzo que, en los ámbitos tanto privado como público, realiza la mayoría de las naciones latinoamericanas para desarrollar ventajas competitivas, mediante la creación de servicios y productos dotados de una calidad creciente y perceptible por el usuario final. Este criterio se aprecia especialmente en la concepción estratégica que desarrollan los países de la subregión para posicionarse competitivamente como destinos industriales o turísticos.

En el mundo interconectado del siglo XXI las opciones para el consumidor nunca están más allá de un par de *clicks* en el computador. Frente a esta realidad global y regional, Venezuela, en términos generales, se destaca como la antítesis de lo que hacen los demás. Por ejemplo, el concepto de

atención integral del turista o el cliente que visita un establecimiento comercial dista mucho de lo que encuentra en Colombia, Perú o Chile, por citar sólo tres ejemplos cercanos. Los trabajadores en la industria de servicios (y algunos empresarios también) todavía confunden atención con servilismo y gentileza con sumisión. En muchos casos, las organizaciones no tienen un decálogo de servicio que forme parte integral de sus culturas y, aunque frecuentemente se habla de la «satisfacción del cliente» como un objetivo central, pocas son las que desagregan este enunciado en conductas y estándares concretos.

Esta situación generalizada parece poco auspiciosa para la creación de servicios de categoría mundial. Sin embargo, existen algunas referencias de excelencia, desarrolladas por empresarios que han tenido la mirada puesta en el largo plazo y han vencido la tentación de la ganancia especulativa inmediata. El resultado de esta visión ha sido la creación de empresas diseñadas para crecer, estableciendo cuidadosamente sus ventajas competitivas mediante la creación de marcas que se han convertido en sinónimos de atención personalizada, con servicios y productos de excelente calidad. Fuera de la gran industria nacional y multinacional que desde siempre opera con

Ilustración: Gabriella Di Stefano



estándares globales de calidad, sin los cuales su permanencia en el mercado hubiese sido imposible, se encuentran casos ejemplares en el área de servicios, donde nuestra vida cotidiana se ve directamente impactada y donde definitivamente tenemos la gran brecha.

## *Empresas grandes que ofrecen productos y servicios de calidad superior:*

- Locatel: fundada en 1979 en un pequeño establecimiento de San Bernardino, se define como un automercado de salud cuya misión es ofrecer, en sus bien surtidos y atractivos locales, servicios y productos dirigidos a mantener o recuperar la calidad de vida de los afiliados mediante una oferta de equipos médicos para el cuidado del paciente en su casa y una extensa variedad de productos especializados de los ramos médico, farmacéutico y cuidado personal. Para comienzos de 2005 contaba con 37 establecimientos en todo el territorio nacional.
- Farmatodo: su origen se remonta a Barquisimeto donde, en 1918, el Dr. Rafael Zubillaga en compañía de J.J. Morandi funda la Farmacia Lara. En 1955 se convierte en Droguería Lara, para luego crearse en 1985 la primera farmacia tipo autoservicio que tres años más tarde pasaría a tomar el nombre Farmatodo. Progresó en estos 22 años con una expansión nacional que la ha llevado a tener 125 establecimientos excelentemente surtidos y decorados, que la han convertido en líder de este tipo de concepto farmacéutico.
- Excelsior Gama: su historia comienza en 1954 cuando Manuel Da Gama, con apenas dos años en el país, adquiere una carnicería que desarrolla y luego traspasa para invertir el dinero en la compra y venta sucesiva de diferentes automercados que le permitieron, en 1969, establecer el Supermercado Excelsior de Los Palos Grandes. A partir de 1989, gracias a la

incorporación de sus hijos Nelson y Luis Miguel, comienza la cadena con el nombre actual y hoy cuenta con ocho estupendos supermercados (incluido el Excelsior Gama Plus de Santa Eduvigis) y cinco Gama Express.

## *Empresas medianas y pequeñas con servicios y productos personalizados de calidad superior:*

- Restaurante Laserre: fundado por Jimmy Riocci en 1958 con el nombre Chick Ambassador en Los Pa-
- los Grandes, a la altura de la avenida Francisco de Miranda, cuando se construyó el Centro Plaza en 1971 se mudó a la dirección actual con el nombre Laserre. Hoy, bajo la hábil conducción de Tito Souto y José Negrín, sus dueños desde 1987, ha logrado mantenerse en la cima como un icono de la gastronomía más selecta, con un servicio de primera y personalizado para sus clientes.
- Vía Appia Express: el primer restaurante Vía Appia fue fundado



Ilustración: KStudio



por Giuseppe Fallone y su esposa Marisa en 1986, en el sótano del edificio donde tiene hoy sus oficinas la Corporación Andina de Fo-

sus hogares? ¿Cuál es el secreto de Larre, que después de 37 años mantiene una exclusiva clientela en una ciudad donde anualmente cierran docenas de

## Los trabajadores en la industria de servicios (y algunos empresarios también) todavía confunden atención con servilismo y gentileza con sumisión

mento. En 1994 se muda al edificio Coinasa de la Castellana, hasta 1998 cuando cierra sus puertas. Paralelamente al restaurante, la familia Fallone desarrolló el Vía Appia Express con el propósito de surtir a un público muy exigente de comida gourmet para llevar. Pipo, Marisa, sus hijas Mónica y Stefania, y sus esposos participan activamente en una operación que funciona con la precisión de un cronómetro suizo.

- Tintorería de lujo Centro Plaza: fundada en 1972 por Domingo de Oliveira en el centro comercial del mismo nombre. Hasta hoy la empresa es atendida por él con su hija Elizabeth y su yerno. Su visión gerencial ha sido sencilla pero muy efectiva: ofrecer una calidad excepcional, sacrificando si es necesario volumen de trabajo, pero nunca el acabado en las prendas que devuelven como nuevas a sus clientes.

¿Que hace superiores a estas empresas? ¿Por qué una elevada proporción de consumidores adquieren productos del sector médico-farmacéutico en Locatel y en Farmatodo? ¿Qué explica la fidelidad creciente de las amas de casa con Excelsior Gama? ¿Por qué los clientes de Vía Appia acuden desde lugares alejados de la ciudad, pasando por alto establecimientos semejantes en las inmediaciones de sus hogares? ¿Por qué muchos de los clientes de la Tintorería de lujo Centro Plaza, residenciados al sur del Guaire, hacen un viaje tan largo si tienen otras tintorerías más cerca de

restaurantes? Hay algunos hilos unificadores que permiten explicar el éxito de estas organizaciones.

- Las seis empresas son manejadas por familias o personas que estuvieron ligadas a su fundación o tienen décadas trabajando en ellas, lo cual ha generado una mística indefectible hacia el sostenimiento de la calidad de sus productos y servicios, y una devoción casi obsesiva en la atención de los clientes.
- En los seis casos, los gerentes-fundadores y sus sucesores establecieron desde el principio una visión de largo plazo. Las empresas fueron creadas para durar, no para especular con artilugios financieros. De manera consciente y deliberada, cada una de estas organizaciones logró una posición reconocida en su ramo, atendiendo con gran éxito nichos específicos del mercado.
- Todas han mostrado una irreductible orientación hacia la consistencia como propuesta fundamental de valor. Por encima de las modas, y otras tentaciones cortoplacistas, cada uno de estos empresarios posicionó su negocio alrededor de la sostenibilidad de su oferta —«siempre el mismo estándar de atención y servicio»— y logró profundizar sus ventajas competitivas frente a la competencia. En consecuencia, los consumidores retribuyen a la propuesta de valor su fidelidad y preferencia consecuente.
- Su principal fuente de publicidad es la comunicación directa persona a persona, independientemente

de la inversión en medios que realizan las empresas mayores.

- En las empresas de servicios personalizados, la presencia de una cara familiar al frente del negocio, que conoce a los clientes por nombre y circunstancia profesional, ha sido fundamental para consolidar los atributos de la marca, los cuales pasan a estar indisolublemente unidos a la imagen personal de quien responde por la operación. En las empresas de mayor tamaño la presencia del dueño no es posible, pero sí la de gerentes profesionales, que han sido imbuidos de los mismos valores y principios.

Si Venezuela aspira a ser competitiva como nación, necesita un gran sector industrial de categoría mundial, y también un sector de servicios sólido con muchas empresas como las seis nombradas que puedan orgullosamente ostentar categoría global en la oferta que presentan al público consumidor. ■

**Raúl Maestres Mago**

Socio *senior*  
de Korn Ferry Internacional

## TRES ETAPAS EN EL ASCENSO A LA CUMBRE

ENRIQUE OGLIASTRI

¿Cómo evoluciona la carrera de una persona desde que empieza a trabajar hasta que llega al máximo escalón de una empresa? Usualmente pasa por una fase técnica, una fase política y una fase de liderazgo estratégico. A lo largo del camino se encuentran mesetas de carrera, períodos durante los cuales la vida parece estancada. Aunque muchos tienen una carrera plana, sin escalar posiciones (como profesores y médicos), y muchos otros miden de manera diferente el éxito, vamos a concentrarnos en la carrera ideal de los gerentes. ¿Qué se le puede recomendar a alguien que mide su éxito por los ascensos en la empresa? ¿Cuál es la manera más eficaz de pasar esas etapas?