

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

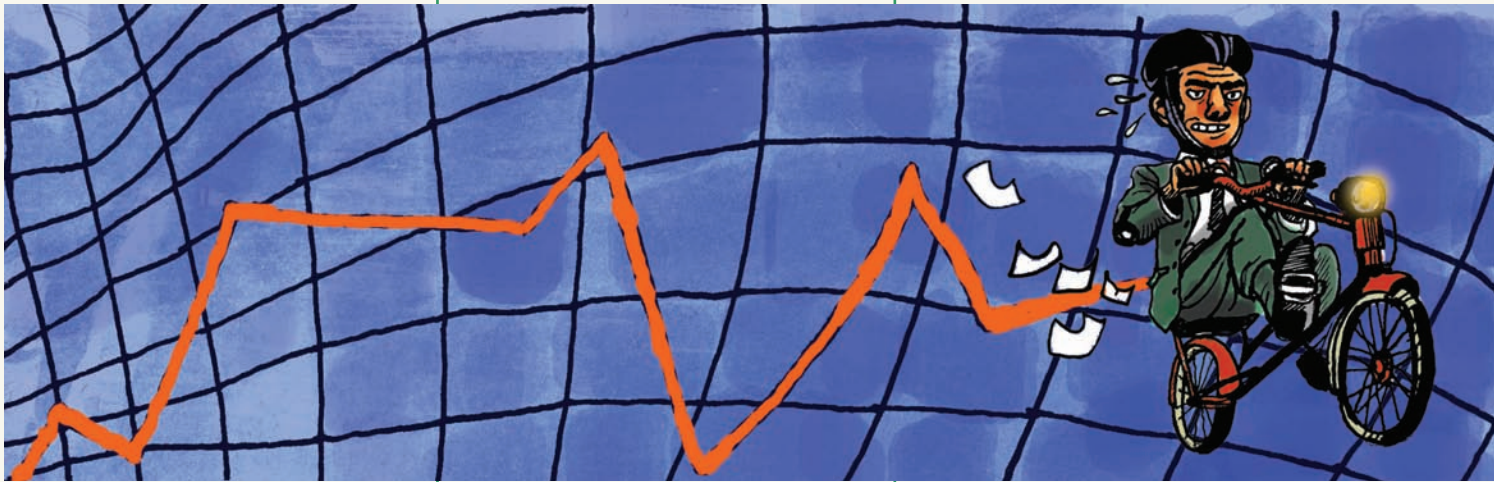
Socio *senior*
de Korn Ferry Internacional

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?

Ilustración: Gerald Espinoza



Terminada la universidad, en los primeros años de carrera es fundamental la capacidad técnica. La excelencia profesional es parte de una actitud muy exigente consigo mismo y de haberse cuidado de trabajar sólo en aquello que le gusta mucho. Una persona hace bien aquello que le gusta, y así obtendrá resultados excepcionales. Aunque mu-

amplían sus intereses, cambian de posición para aprender nuevas cosas. Los más móviles tienen más ascensos, particularmente si no se dejan bloquear por un superior inmóvil y si se convierten en colaboradores cruciales para un jefe estimulante y móvil.

En la fase política de la carrera, el ejecutivo ya ha entrado al mundo ge-

disponer de espacio para su labor política. No se encierre exclusivamente en su trabajo ni considere una pérdida de tiempo el establecimiento de vínculos y relaciones personales que lo lleven a conseguir resultados.

Es crucial manejar bien los cambios de trabajo cuando se presenta una meseta. Esté dispuesto a bajar de posición si ve claras posibilidades de subir después. No deje de indicar con sencillez si le interesa un puesto vacante. Maneje con frialdad su renuncia, no sea emocional: no amenace ni dé un portazo. Retírese cuando tenga otro puesto esperándolo, no antes.

En la última fase, el éxito de un alto ejecutivo depende de motivar a las personas, dar valores a la empresa, espíritu, sentido de misión y significado del trabajo. Si en la anterior fase tenía que saber manejar a sus opositores, en ésta tiene que saber hacer y conservar sus amigos y aliados. En esta fase tenga siempre abiertas varias opciones. La armonía y la satisfacción en el hogar son importantes para su carrera, para la paz que necesita en su trabajo. Apoye los planes y carreras de sus colaboradores inmediatos. Aprenda a manejar el tiempo para que lo urgente no le impida hacer lo importante, lo estratégico. Piense a largo plazo. El futuro se construye con las decisiones del presente. ■

Enrique Ogliastrì
Profesor del Incae (Costa Rica)

Es crucial manejar bien los cambios de trabajo cuando se presenta una meseta. Esté dispuesto a bajar de posición si ve claras posibilidades de subir después. No deje de indicar con sencillez si le interesa un puesto vacante

chos sienten que no depende de ellos sino de la suerte o del inescrutable destino, el ejecutivo de éxito siempre actúa como un administrador de su propia carrera, es muy activo y cuidadoso desde su primer trabajo, pues puede marcarlo de ahí en adelante.

Durante esta fase técnica de la carrera, el profesional encuentra satisfacciones crecientes por el contenido del trabajo en sí y puede definir un curso especializado hacia el futuro. Algunos escogen continuar su carrera orientados exclusivamente en su campo técnico. Una amenaza al progreso de todos son los períodos demasiado largos en la misma posición y rutina (mesetas). Los que quieren más responsabilidades administrativas buscan otras opciones,

renciales y se ha alejado un poco de la función técnica de su profesión. ¿Cómo progresar? Hágase conocer en la organización, pero cuídese mucho de parecer demasiado ambicioso o brillante. Conseguir cosas importantes implica batallar, pero es fundamental saber manejar a los opositores, atraerlos como aliados y pelear lo menos posible: sólo aquello que está seguro de ganar; después sea generoso y allane un posible rencor. Las habilidades de negociación, de coalición, de manejar productivamente el conflicto son cruciales. Su éxito depende de trabajar con otros; trate amistosamente a todo el mundo, pero evite que sus relaciones de trabajo se rijan por reglas de amistad o de enemistad (son colegas). En esta fase es necesario