



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.iieem.edu.uy



Hacer más y mejor

POR PABLO REGENT
PROFESOR DEL IIEEM

No hay más remedio que asumir la responsabilidad que nos toca en cada época. La famosa frase "somos hijos de nuestro tiempo" es el reconocimiento de la influencia de los paradigmas contemporáneos en nuestros enfoques y criterios. Pero también quiere decir que los desafíos que la vida nos presenta, en forma individual y en nuestro actuar colectivo, están totalmente correlacionados con la circunstancia histórica que nos ha tocado en suerte. Es cierto que hay personas que logran evitar esta responsabilidad eludiendo comprender las claves de su tiempo. Ni hablemos de aquellos a quienes su intelecto o formación les impiden ver lo que deberían. Más dañino aun, conocemos a algunos que sistemáticamente se niegan a ver lo evidente, manteniendo vivos paradigmas ya superados.

Pero al final la realidad nos alcanza a todos, y si somos honrados con nosotros mismos nos vemos obligados a actuar. La realidad en Uruguay, más allá de una machacona comunicación mediática acerca de lo bien que estamos, nos dice que se hace muy poco. El Producto Bruto Interno (PBI) que generamos es insignificante en el contexto internacional. Cualquier plan de mejora o desarrollo se ve limitado por ese PBI minúsculo. Esta limitación opera debido a que al trabajar en forma incremental los éxitos más notorios no dejan de ser insuficientes debido a la más



que escasa base de partida. Este PBI depende de varios factores, pero al final depende en grado sumo de dos realidades innegables: trabajar más y trabajar mejor.

¿De qué depende que se trabaje más y mejor? Para empezar, de convivir en el nivel personal de que hay que trabajar más. Esto es, cansarse más, descansar menos. Los niños tienen que asimilar desde pequeños que la escuela es una labor ardua. Aprender, de verdad, cuesta mucho. Lo mismo le ha de suceder al liceal y ni que hablar al universitario. No puede ser que un preuniversitario lamente resignado —esto es una anécdota real— que no puede acceder a una beca en nuestra universidad porque cuando daba sus exámenes no se le había

ocurrido que las calificaciones pudieran servirle para lograr ese objetivo. Reconocía que su razonamiento apenas un tiempo atrás era: "¿para qué esforzarse en sacar mejores notas si no sirve para nada?" Sin lugar a dudas los tiempos cambian y para algunos la novedad se hace evidente a través de golpes inesperados.

Muchas cosas se logran con un mayor esfuerzo, con mayor cantidad. Pero en ocasiones no alcanza. La cantidad tiene que venir secundada por la calidad. Esto es, hacer mejor. Los que solo apuestan a la cantidad y al esfuerzo tienen un mérito grande pero insuficiente. O cada día tratamos de hacer nuestros deberes de la mejor forma posible, lo que en ocasiones

significará experimentar y arriesgarse al error o, utilizando una analogía de comercio exterior, nos convertiremos en un *commodity* y todos sabemos que a la larga significa fracaso.

Ser hijo de nuestro tiempo en este Uruguay obliga a pensar en dimensiones diferentes. El mundo no será más lo que era. De la misma forma que el mundo de empresarios no fue el de los años setenta. Los empresarios que están triunfando, y hay más de los que nos imaginamos, lo están haciendo en base a un esfuerzo mucho mayor, a trabajar más horas, a viajar más, a robar más tiempo al ocio que años atrás. Y los que están triunfando más que el resto están siendo originales en su actuar, reconocen que tienen que seguir algo así como 'un plan de mejora continua' en su labor diaria. Como todo fenómeno económico, y esta suma de novedosos comportamientos microeconómicos es uno de ellos, se generan externalidades. Una de ellas es el ejemplo o el efecto contagio. Ver que otros se esfuerzan y triunfan siguiendo caminos originales produce, en los que observan, el deseo de imitar, y así se dispara una dinámica que toma vida propia.

Seguramente haya quien piense que estas actuaciones individuales nada pueden sin el apoyo estatal, sin un marco propicio para la llegada de capitales o sin grandes reformas estructurales, tradicionalmente pendientes. Cierto, mejor y más sencillo es contar con un ambiente amigable

y favorable al desarrollo económico. Pero nadie sensato debería despreciar la capacidad del individuo decidido a triunfar y salir adelante. Sucede que en innumerables casos, la principal motivación a hacer más y mejor más allá de las circunstancias tiene que ver con una necesidad imperiosa de sentirse bien con uno mismo, con un afán de realización natural e imprescindible.

Nos va la vida en convencerlos de que se ha agotado un paradigma que quizá en una época dio resultados pero que ya no da más. El nuevo paradigma exige una revolución cultural que empieza en la escuela, depende enormemente de la familia y exige a los ya maduros —aquellos que hoy ocupan cargos de responsabilidad en el mundo del trabajo— que rompan con el pasado. Algunos maestros, algunos padres y algunos hombres y mujeres hechos y derechos ya lo han comprendido. Se ve por los resultados, notables por el contraste. En la medida en que esta conducta se generalice será posible soñar un país que vuelva a hacer cosas grandes, con metas magnánimas. Un país con un PBI cuyo volumen y composición reflejen una cultura de trabajo bien hecho y metas ambiciosas. Si tal generalización no se da, seguiremos observando personas notables que triunfan en un país pequeño en lugar de disfrutar de un gran país que permite que muchas personas, con poco de notables, logren desarrollarse al máximo. ●

Pensar en el cliente

Según Philip Kotler en los mercados altamente competitivos todos los departamentos de una empresa se deben concentrar en "ganar el favor del cliente/consumidor" y refleja esta actitud de marketing de la siguiente manera "si usted no piensa en el cliente, no está pensando". Kotler en esta línea plantea tres niveles de marketing.

● **MARKETING REACTIVO.** Según Kotler el marketing ha sido definido como "la tarea de identificar y satisfacer las necesidades", y

se trata de una definición muy meritoria del marketing cuando existe una necesidad clara y cuando una compañía ha identificado y preparado una solución factible. Kotler plantea como ejemplo de este tipo de marketing el reconocimiento hace algunos años de que las mujeres pretendían pasar menos tiempo en las tareas domésticas y por eso se inventaron el lavarropas, el secador de ropa, el lavavajillas y el horno de microondas. Puede decirse que gran parte del marketing actual es marketing reactivo.

● **MARKETING ANTICIPADOR.** Otra hazaña, en palabras de Kotler, es reconocer una nueva necesidad latente. El marketing anticipador es "más arriesgado" que el marketing reactivo; las compañías pueden llegar al mercado demasiado temprano o demasiado tarde, o incluso pueden estar totalmente equivocados acerca de la idea que ese mercado desarrollará.

● **MARKETING FORMADOR DE LA NECESIDAD.** El nivel más audaz del marketing se da cuando una compañía introduce un producto o servicio

que nadie pidió y que a menudo ni siquiera alguien imaginó. "Nadie en la década de los cincuenta necesitaba un walkman Sony, o un disco Sony de 3 pulgadas. Sin embargo Sony, bajo la conducción de su brillante fundador y presidente, Akio Morita, introdujo estos y muchos otros productos que desde entonces han llegado a ser elementos cotidianos. Morita resumió su filosofía de marketing en estos términos: 'Yo no sirvo a los mercados. Los creo'".

La diferencia entre el marketing reactivo y el que se anticipa o determina las necesidades se explica mejor en la diferencia que existe entre una compañía orientada al mercado y una compañía orientadora del mercado. "En el

mejor de los casos las compañías están orientadas al mercado, lo que en sí mismo es un progreso sobre las orientadas al producto". Las empresas orientadas al mercado se concentran en investigar a los consumidores existentes e identificar sus problemas, en adquirir nuevas ideas, y probar las mejoras propuestas. "Sus esfuerzos por lo general resultan en mejoras incrementalistas, no en innovaciones radicales".

Philip Kotler, El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados, Paidós Empresa, Buenos Aires, 2000, pp. 39-42.