

Firmas acuden al diseño para resolver sus dilemas de gestión

POR PHRED DVORAK

HACETRES AÑOS, cuando el centro de tratamiento contra el cáncer Memorial Sloan-Kettering quería hacer que la quimioterapia fuera más llevadera para los pacientes, acudió a un sitio poco común: la firma de diseño IDEO Inc.

Los consultores de IDEO encararon el problema tal y como diseñan batidoras de huevos o reproductores de discos compactos, observando de cerca a los pacientes y ensayando cambios pequeños. El proceso generó sorpresas. Los empleados creían que a los pacientes les disgustaban las largas esperas, pero resultó que otras preocupaciones eran más estresantes, así que la clínica cambió la forma en la que se hacían los exámenes y se informaba sobre la quimioterapia.

La idea era contratar diseñadores para que "miraran los problemas de modo diferente", dice Wendy Perchick, presidenta de planificación estratégica e innovación de Sloan. El proceso de IDEO "fue la primera oportunidad para nosotros de ver (la quimioterapia) a través de los ojos del paciente", añade.

El trabajo de Sloan-Kettering con IDEO llega en un momento en que las empresas acuden cada vez más al mundo del diseño para obtener ideas frescas sobre gestión. Algunas se enfrentan a nuevos modelos empresariales y rivales inesperados; otras buscan enfoques distintos para hacer frente a viejos problemas.

La Universidad de Stanford tiene un Instituto de Diseño influenciado por IDEO que promueve una "mentalidad de diseño" para abordar tareas como contrataciones o reuniones virtuales.

IDEO, con sede en Palo Alto, California, ganó reputación tras diseñar productos como el primer mouse para computadoras de Apple Inc. y el primer cepillo de dientes con mango flexible.

Cuando Productos Cementeros Mexicanos buscó ayuda para identificar nuevas oportunidades de negocio, los diseñadores de IDEO llevaron a sus ejecutivos a visitar a clientes y andar en mezcladoras de cemento para entender mejor el mercado.

Mattel Inc. ha trabajado desde hace mucho tiempo con IDEO. El año pasado, los ejecutivos del fabricante de juguetes pidieron a la consultora ayuda en innovación. El equipo de IDEO entrevistó a muchos empleados de Mattel y descubrió grandes diferencias en la forma en la que operan los grupos de diseño de productos. Su presentación convenció a Mattel para que me-



Personal del hospital oncológico Sloan-Kettering, de Nueva York, que ha recurrido a la ayuda de IDEO, una firma de diseño.

rorara la colaboración, dice Tina Zinter-Chahin, directora de investigación y desarrollo. El fabricante de juguetes ahora realiza reuniones con las distintas divisiones para compartir ideas y discutir problemas.

A principios de 2005, los encargados de pacientes ambulatorios de Sloan-Kettering contrataron a IDEO siguiendo la recomendación de un miembro de la junta directiva.

El hospital estaba preocupado por las largas esperas que los pacientes tenían que soportar antes de su tratamiento de quimioterapia, unos 80 minutos en promedio. IDEO hizo que empleados acompañaran a los pacientes de sus casas a la clínica y durante su tratamiento.

Para sorpresa de todos, los gerentes descubrieron que a muchos les molestaba más otro paso del proceso: esperar los resultados de un examen de sangre que determina si están lo suficientemente fuertes para ser tratados en ese día particular, dice Perchick.

La clínica empezó a ofrecer a algunos pacientes la prueba el día previo a su cita. Muchos usuarios preferían hacer dos viajes a hacerse la prueba de sangre en el último momento antes de iniciar la ronda de quimioterapia.

Una pareja dispareja: Procter & Gamble y Google

Intercambian trabajadores para aprender la una de la otra y sacar mayor ventaja en marketing

POR ELLEN BYRON

En Procter & Gamble Co., la cultura corporativa es tan rígida que los empleados se refieren a sí mismos en broma como "proctoides". En contraste, en Google Inc. los trabajadores se pasean por los pasillos en patinetas provistas por la compañía y hacen *brainstorming* en carteleras públicas.

Ahora, estas dos compañías creen que pueden aprender la una de la otra, así que han empezado a intercambiar empleados. Hasta ahora, alrededor de 24 trabajadores de ambas empresas han pasado semanas participando en programas de capacitación de personal y asistiendo a reuniones donde se fragan los planes empresariales. Hasta hace poco, ninguna de las dos firmas había permitido ese tipo de acceso a personas externas.

Establecer lazos más estrechos es crucial para ambas partes. P&G, que gasta más dinero al año en publicidad que cualquier otra compañía, está encarando la realidad de que la próxima generación de compradores de detergente, papel higiénico y cremas pasa más tiempo en Internet que viendo televisión. Google aspira a conquistar una mayor porción de la torta publicitaria anual de P&G, de US\$8.700 millones, a medida que el crecimiento de sus ingresos pierde fuerza.

Los apuros que estos gigantes pasan para formular estrategias exitosas pone de manifiesto lo difícil que es para la vasta mayoría de empresas, desde periódicos a automotrices, sacar provecho del auge de Internet.

"Estamos tratando de abrir los ojos de nuestros gerentes de marcas", dice Stan Joosten, de P&G, cuyo título es "gerente de innovación digital", un puesto que no existía hace unos meses.

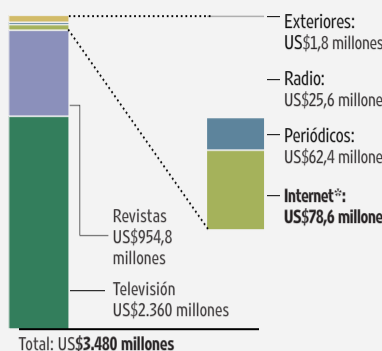
Los consumidores norteamericanos de entre 18 y 27 años dicen que usan Internet casi 13 horas a la semana, comparado con 10 horas de televisión, según la firma de investigación de mercado Forrester Research Inc. Pero actualmente P&G (famosa por estudiar en detalle al consumidor) gasta una porción ínfima de su presupuesto publicitario en la Web.

Google ya controla el 74% del denominado gasto publicitario de "búsqueda de términos", según la firma de investigación eMarketer Inc. Como resultado, persuadir a acaudalados anunciantes a

Desafíos de titanes

Procter & Gamble se da cuenta de que tiene que estar en Internet...

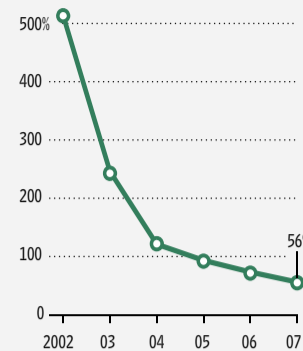
DESGLÓSE ESTIMADO DEL GASTO PUBLICITARIO DE P&G EN EE.UU. EN 2007, POR MEDIOS



*Las cifras de Internet sólo incluyen anuncios convencionales, como banners.
Fuentes: TNS Media Intelligence; Forrester Research; la compañía

... mientras que Google necesita nuevas fuentes de ingresos.

TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL DE INGRESOS POR PUBLICIDAD DE GOOGLE



Tiempo promedio que gente entre 18 y 27 años dedicó a la semana a distintos medios en 2007



dejar de lado la televisión en favor de promover sus marcas en, por ejemplo, YouTube, es muy importante. Actualmente, la televisión acapara casi 40% del total del gasto publicitario mundial, según ZenithOptimedia, una unidad de Publicis Groupe dedicada a la compra de espacios publicitarios.

Brecha evidente

Cuando las compañías empezaron a colaborar, la brecha que las separa se evidenció de inmediato. En abril, cuando la actriz Salma Hayek presentó una ambiciosa promoción de pañales de P&G, el equipo de Google se quedó atónito al enterarse de que Pampers no había invitado a ninguna *blogger* especializada en cuidados infantiles.

Por su parte, empleados de P&G se sorprendieron durante una reunión de la marca Tide cuando un empleado "de intercambio" de Google no se percató de que sus envases anaranjados son una parte esencial de la imagen del detergente.

La idea de un intercambio de empleados cobró fuerza hace un año, cuando el encargado de marketing global de P&G en aquel entonces, Jim Stengel, expresó su aprensión porque una de las mayores iniciativas en la historia del detergente líquido de la empresa (el cambio al uso de jabón más concentrado en botellas más pequeñas) no incluía una campaña en Internet suficientemente



El detergente Tide fue el protagonista de los primeros intentos de colaboración entre P&G y Google.

ambiciosa, según dos fuentes cercanas.

El problema: sin una campaña en línea, los compradores de Tide que buscaran en Internet por qué se había encogido la botella podrían no ser redirigidos a la propia página de la empresa.

Stengel se había reunido recientemente con Tim Armstrong, que dirige las ventas de anuncios y operaciones de Google en las Américas. Ambos mencionaron la posibilidad del intercambio y decidieron estrenarlo en enero.

P&G tiene un largo historial de innovación publicitaria, incluyendo el lanzamiento a fines del siglo XIX de la primera verdadera marca nacional (el jabón Ivory) y, décadas después, inundar los comerciales en las telenovelas de tal forma que pasaron a conocerse como *soap operas*, ya que jabón

en inglés es *soap*.

En el paso a los medios en línea, P&G se ha mantenido hasta ahora bastante al margen. P&G no revela cómo distribuye su presupuesto publicitario pero la firma de investigación TNS Media Intelligence, que sigue el sector de la publicidad en línea, calcula que la compañía gasta apenas 2% de su presupuesto publicitario para EE.UU. en Internet.

A pesar de la migración de los consumidores jóvenes hacia los medios de Internet, las sesiones de capacitación de P&G dejan claro que su marketing sigue dando prioridad a la televisión.

Uno de los primeros resultados de la colaboración entre Google y P&G fue una campaña en línea que invitaba a la gente a hacer videos humorísticos basados en un anuncio televisivo de la marca Tide y a subirlo a YouTube.

Un gran reto que tiene Google es el hecho de que para muchas de las firmas publicitarias más prestigiosas, que diseñan campañas para P&G y otras grandes compañías, Internet no es una prioridad dentro de su estrategia.

Las compañías de productos de consumo son de las más lentas en adoptar el marketing en línea porque los métodos tradicionales, incluyendo la TV y los insertos publicitarios en periódicos, siguen siendo bastante efectivos, reconoce Kevin Kells, jefe de ventas de Google para la industria de bienes de consumo.

Los problemas de Renault frenan a la economía francesa (y viceversa)

POR LEILA ABOUDD

El Havre, Francia

LOS RECORTES en los gastos familiares de Mikael Deschamps, un empleado de la industria automotriz, muestran por qué Francia, al igual que gran parte del resto de Europa, está peligrosamente cerca de la recesión.

Deschamps está trabajando solo la mitad de sus habituales turnos en una de las plantas de Renault SA, donde pinta puertas de autos. Su salario mensual ha disminuido un tercio desde septiembre. Por eso, ahora compra en tiendas de descuento y ha dejado de ir a restaurantes y al cine. Hace poco canceló la fiesta para celebrar el segundo cumpleaños de su hija.

Después de pagar la renta, el seguro, la electricidad, el teléfono, el gas y el agua "casi no queda nada", dice.

Las decisiones de Deschamps están creando tensiones más allá de su familia de cuatro personas, debido a que la economía de Francia depende mucho del consumo.

En los últimos 10 años, el consumo aumentó a un ritmo de 2,5% al año, alimentando el crecimiento incluso cuando las importaciones superaban a las exportaciones. El crecimiento de Alemania, en cambio, se basó en las exportaciones y el de España en el auge inmobiliario.

La dependencia del consumo deja a Francia en una posición especialmente vulnerable ahora que los fabricantes han empezado a recortar las horas de trabajo y despedir empleados temporales. La confianza del consumidor está en sus niveles más bajos en más de una década y la gente está aplazando la compra de productos caros y gastando menos en servicios.

Francia creció apenas 0,1% en el tercer trimestre, un nivel más saludable que el de otras economías europeas. Alemania e Italia, así como la zona euro, reportaron su segundo trimestre consecutivo de contracción, una definición común de recesión.

Pero Eric Vergnaud, economista de BNP Paribas, predice que la economía francesa entrará en recesión y se contraerá 0,5% el año que viene. "Los consumidores han sido el motor principal de la economía francesa en los últimos años", dice. "Pero ahora eso se está desvaneciendo".

Los problemas de Francia muestran cómo incluso los países cuyos bancos se han librado de la crisis financiera se



La ciudad de El Havre es una de las más afectadas por la desaceleración industrial.

están viendo arrastrados por su impacto más amplio. Los bancos han limitado su concesión de préstamos, lo que dificulta el financiamiento de las empresas. Al mismo tiempo, los consumidores temen perder sus empleos y se vuelven más ahorristas.

Todo esto se traduce en una caída en las ventas de las grandes compañías. Las automotrices son un buen ejemplo, dado que también están sufriendo las consecuencias de una disminución de la demanda en el extranjero. Las ventas de autos en Europa Occidental acumularon una caída de 15,5% en octubre, frente al mismo mes del año anterior, y se espera que declinen 7% este año y 8% en 2009.

PSA Peugeot Citroën, la otra gran automotriz francesa, ha reducido su producción 30% hasta fin de año y cerrará temporalmente muchas de sus plantas en el país.

Efectos multiplicadores

Renault, la segunda automotriz de Europa por ingresos, después de la alemana Volkswagen AG, producirá 20% menos hasta fines de año y ha recortado los horarios y sueldos de 1.500 trabajadores en su planta de Sandouville, cerca de El Havre. Se espera que pueda haber nuevos recortes de producción y de sueldos. "Sandouville es la punta del iceberg", dice Walid Hasni, economista del sindicato CGT.

Eso está teniendo efectos en cadena en toda la red de proveedores que alimentan Sandouville. ArcelorMittal, el mayor productor de acero del mundo, ha recortado en 30% la producción y ha cerrado temporalmente plantas en toda Europa. Plásticos Ominum SA, que fabrica tableros de mando, ha reducido su plantilla en 40%. Cientos de

trabajadores temporales ya han sido despedidos.

Faurecia SA, que fabrica puertas para el modelo Laguna de Renault, ha reducido los turnos de trabajo, ha disminuido sus salarios 30% y planea eliminar 200 puestos en la región.

"Debido a que estamos en una zona industrial, la desaceleración global nos está golpeando más pronto y fuerte", dice el alcalde de El Havre, Antoine Rufenacht. La ciudad tiene otras fortalezas industriales, destaca el alcalde, como su puerto de carga: "Estoy convencido de que la ciudad seguirá adelante a largo plazo".

Sin embargo, ahora los propietarios de negocios están sintiendo el impacto de la crisis.

La cámara de comercio local calcula que las cuentas de restaurantes bajaron 15% en septiembre y octubre. En el restaurante Les Agapes, los propietarios Karim y Benedicte Merzauoui han decidido aplazar la contratación de un mesero. "Nos gustaría tener algo de ayuda", dice Merzauoui. "Pero ahora parece demasiado arriesgado contratar a alguien".

Las ventas de cigarrillos en Tabac de la Bourse han bajado entre 10% y 20% desde los niveles habituales, señala Roger Gaillard, el dueño del local.

En Auchan, un hipermercado que vende desde televisores a comestibles, las ventas en un pasillo con artículos de descuento alcanzan su mayor nivel en la última semana del mes. Los consumidores pueden comprar galletas individuales, en lugar de toda la caja, y comprar yogurt, jamón, lentejas, pasta y arroz por peso. "La gente está tratando de estirar su sueldo lo más que puede", afirma Stéphane Vandenweghe, gerente del supermercado.