

## EN ESTA EDICIÓN

### VIDA DE PULPO

Si es de los que simultáneamente escribe email, habla por teléfono y asiste a reuniones, las posibilidades de equivocarse son altas. Cómo evitar el caos y, más importante aún, una debacle. Pág. 8



### VIDEO SIN DEMORA

El auge del video en línea le debe mucho de su éxito a empresas que mantienen una gigantesca red de servidores en todo el mundo para que millones de usuarios accedan a un mismo video sin colapsar la Web. Pág. 5



### CAMINO A LA CIMA

La mayoría de los presidentes ejecutivos de las mayores compañías de EE.UU. no fue a una universidad de prestigio. Según ellos, es más importante la capacidad de liderazgo. Pág. 2

# Perder la cabeza no es siempre el fin del mundo

POR MARIE VALLA — París

**E**L CABEZAZO de Zinedine Zidane al italiano Marco Materazzi durante la final de la Copa del Mundo 2006 cerró la carrera del astro futbolístico con una nota más bien poco gloriosa. Sin embargo, la cobertura planetaria que recibió el gesto no ha hecho más que potenciar el atractivo del francés como anzuelo publicitario.

“El cabezazo le agregó una nueva capa a su personalidad”, dice Lucien Boyer, presidente de Havas Sports, la unidad deportiva de la agencia de publicidad Havas SA, con sede en París. “Lo hizo profundamente humano”.

Considerado como uno de los más grandes jugadores de fútbol, el recién retirado Zidane, que ganó US\$11,5 millones el año pasado en contratos de patrocinio, siempre ha sido popular entre las empresas anunciantes.

Pero, en los dos meses desde que arremetió con su calva contra el pecho del defensor italiano —falta por la que fue expulsado—, el atractivo del centrocampista galo se ha disparado.

“Desde un punto de vista publicitario, la carga emocional de Zidane es hoy el doble de grande de lo que era antes del cabezazo”, dice Frederic Raillard, de la agencia Marcel, parte del grupo Publicis. Raillard fue el creador de un comercial de la te-

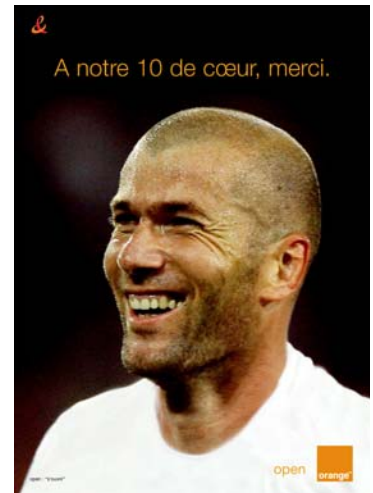
lefónica Orange SA que comenzó a emitirse antes de la final y siguió después. “Ningún patrocinador querrá abandonarlo”.

Pese a que Francia al final perdió el partido, una encuesta reportó que Zizou, como se le apoda popularmente, era la personalidad favorita de los franceses. La secuencia del golpe ha sido reciclada en éxito musical y ha sido impresa en camisetas. Patrocinadores como la compañía alemana de ropa deportiva Adidas AG y la empresa láctea francesa Danone SA se han mantenido a su lado.

La transformación de lo que pudo haber sido una marca sinistra en una oportunidad dorada de marketing se debe, en parte, a la inmensa reserva moral que se ganó Zidane a lo largo de los años como uno de los más elegantes y talentosos jugadores del mundo.

De todas maneras, lo que aceleró el encanto publicitario del francés fue que el incidente —descargado millones de veces de sitios Web y objeto de conversaciones en todo el mundo— aumentó dramáticamente la exposición de una persona que ya era inmensamente popular en Francia y entre los aficionados al fútbol.

Por ejemplo, la cervecera Brasseries Kronenbourg Canada Inc., propiedad de Scottish & Newcastle PLC, difundió hace unos meses en un diario cana-



diense un anuncio donde aparece un hombre parecido a Zidane que inclina su cabeza contra una pared y apoya sobre su sien una botella de cerveza helada. El lema era: “Refréscate”.

Las especulaciones sobre qué impulsó a Zidane a perder los estribos, lo que afectó las posibilidades de su equipo de coronarse por segunda vez campeón del mundo, también han afianzado su exposición.

Algunos días después del cabezazo, Zidane enfrentó a los medios diciendo que las palabras de su rival “lo habían herido profundamente”. Materazzi, por su parte, confesó haber insultado a la hermana de Zidane.

Un día después del encuentro, Adidas, patrocinador oficial del Mundial, mantuvo su plan de publicar un anuncio a página completa con un mensaje en letras de gran tamaño: “Gracias”. Adidas dijo que nunca pensó en cancelar el aviso.

“Hemos estado en el negocio por más de 50 años. Sabemos que la carrera de un atleta tiene sus altibajos”, dice Jan Runau, jefe de comunicaciones de la compañía.

Carrera

# Para llegar a la cumbre empresarial, cualquier universidad es buena

POR CAROL HYMOWITZ

**L**OS TÍTULOS universitarios de los ejecutivos más importantes de Estados Unidos cuentan una intrigante historia: el acceso al cargo mayor de una empresa depende más del talento de liderazgo y voluntad para triunfar que de un título obtenido en una universidad de prestigio.

Muchos de los presidentes ejecutivos de las mayores empresas estadounidenses no fueron a las universidades de la *Ivy League* — el grupo de ocho entidades de educación superior en el noreste de EE.UU. famosas por su prestigio académico— ni otras instituciones de elite. Fueron a universidades estatales o a escuelas privadas de menos renombre.

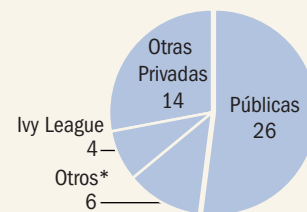
“No me importa a qué universidad fue alguien y eso nunca ha sido un motivo para contratar a una persona o comprar una empresa”, dice Warren Buffett, que lidera Berkshire Hathaway y que se graduó de la Universidad de Nebraska-Lincoln.

La clave, dicen los presidentes ejecutivos, es la capacidad de la persona para reconocer oportunidades. Alrededor del 10% de los ejecutivos que lidera las 500 compañías más importantes de EE.UU. recibió una licenciatura de las universidades de la *Ivy League*, según una encuesta de Spencer Stuart, una firma de reclutamiento. George David, de United Technologies, y Steve Ballmer, de Microsoft, se graduaron en Harvard. Pero muchos de los ejecutivos más exitosos de hoy iniciaron sus carreras en pequeñas universidades.

A.G. Lafley, el presidente ejecutivo de Procter & Gamble, eligió Hamilton College en Clinton, Nueva York, porque quería una formación humanista sólida y asegurarse una posición en el equipo universitario de baloncesto. Se graduó en 1969 con una licenciatura en Historia. “Allí aprendí a pensar, a comunicar, a dirigir, a cumplir objeti-

## Primeros de su clase

Más de la mitad de los presidentes ejecutivos de las 50 compañías más grandes de EE.UU. por ingresos se graduó de universidades públicas. Una muestra de donde completaron sus estudios algunos de estos ejecutivos, junto a otros graduados famosos:



NOMBRE/TÍTULO	GRADUADO EN/UNIVERSIDAD	OTROS EXALUMNOS FAMOSOS
<b>Warren Buffett</b> Presidente ejecutivo Berkshire Hathaway	Pregrado de la Universidad de Nebraska-Lincoln. Maestría en economía de Columbia	Karlis Ulmanis, ex presidente de Letonia; Johnny Carson, ex presentador de TV
<b>Robert Iger</b> Presidente Walt Disney	Pregrado de la Universidad de Ithaca	Judith Girard, presidenta de HGTV; Ricki Lake, actriz
<b>A.G. Lafley</b> Presidente ejecutivo, Procter & Gamble	Pregrado de la Universidad de Hamilton. Maestría de la Escuela de Negocios de Harvard	William McLaren Bristol, co-fundador de Bristol-Myers Squibb; Thomas Vilsack, gobernador de Iowa
<b>Kenneth Lewis</b> Pres. Bank of America	Pregrado de la Universidad estatal de Georgia	Richard Lenny, presidente ejecutivo de Hershey Co.; Ludacris, cantante.
<b>Alan Mulally</b> Presidente Ford Motor	Pregrado y Maestría de la U. de Kansas (Maestría en gestión del MIT)	Bob Dole, ex senador de EE.UU.; Don Johnson, actor
<b>H. Lee Scott</b> Presidente, Wal-Mart	Pregrado de la U. de Pittsburg	O. Gene Bicknell, fundador de National Pizza Co.; Gary Busey, actor

Fuente: Investigación WSJ \*Incluye a los presidentes que estudiaron fuera de EE.UU., en una academia militar o que nunca se graduaron

vos”, dice, subrayando que esas virtudes son las que ahora busca en los candidatos que buscan empleo en su compañía. “Cualquier universidad vale”, asegura.

Buffett ni siquiera quería ir a la universidad. Ante la insistencia de su padre, se matriculó en la escuela Wharton, de la Universidad de Pensilvania. Pero sólo se quedó dos años. Luego volvió a casa en Omaha y se graduó en la Universidad de Nebraska.

De nuevo, a instancias de su padre, Buffett intentó ingresar a la Escuela de Negocios de Harvard, que lo rechazó por ser demasiado joven. Para entonces ya devoraba los libros de los inversionistas David Dodd y Benjamin Graham, que defendían la práctica de invertir en compañías que “tenían un valor intrínseco de negocios”, una teoría

que luego se convirtió en el principio que guió las inversiones de Buffett.

Cuando se enteró que estos autores daban clase en la Universidad de Columbia, les escribió para pedirles si podía asistir a sus conferencias. Terminó graduándose con un máster en Economía en esa universidad en 1951. “Pero no fui para conseguir un título. Fui por esos dos profesores”, recuerda.

Una razón por la cual no hay más egresados de las universidades de la *Ivy League* que se conviertan en presidentes ejecutivos puede ser que muchos de ellos escogen carreras en bancos de inversión, donde pueden ganar rápidamente grandes cantidades de dinero y no tienen que empezar desde cero con pequeños empleos de gerencia.

Continúa en la pág. 4



COSTO POR HOJA HASTA 30% MÁS BAJO EN COMPARACIÓN CON LAS IMPRESORAS LÁSER. HP OFFICEJET PRO K550.

Compite con la calidad de una impresora láser a color pero utilizarla cuesta mucho menos. Sus cartuchos de tinta individuales reducen tus costos, ya que sólo reemplazas los que se acaban. Imprime hasta 33 hojas a color por minuto y 37 en blanco y negro, esta la convierte en la impresora de escritorio a color más rápida del mundo. Con razón obtuvo la mención Editor's Choice Award en la revista PC Magazine. Brillantemente Simple.



HP OFFICEJET PRO K550

[hp.com/la/colorhp](http://hp.com/la/colorhp)



©2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Comparado con impresoras láser a color en el mismo rango de precio. Basado en la mayor velocidad publicada por sus fabricantes hasta mayo de 2005. Los métodos de prueba pueden variar. Imágenes simuladas.

## Para llegar a la cumbre, cualquier universidad vale

*Viene de la pág. 2*

La excepción son algunos fundadores de firmas de tecnología que nunca terminaron sus estudios. Bill Gates renunció a Harvard para empezar Microsoft; Michael Dell dejó la Universidad de Texas-Austin para lanzar Dell Computer, y Steve Jobs se fue de Reed College en Portland, Oregon, para trabajar en Atari y luego fundar Apple Computer. Ninguno de ellos volvió a la universidad para terminar su diploma.

En un discurso de graduación en Stanford el año pasado, Jobs dijo que ir a la universidad, al igual que cualquier otra decisión en la vida, depende de cada uno. "Tienes que confiar en tu instinto", dijo. Dejar Reed apenas un semestre después de haber empezado fue una decisión "bastante temerosa", pero resultó ser "una de las mejores que he tomado", porque en vez de limitarse a las asignaturas obligatorias que no le interesaban pasó los 18 meses siguientes asistiendo como oyente a las que sí le llamaban la atención.

Un curso de caligrafía fue clave en el diseño de la computadora Macintosh que desarrolló diez años después. Pero dejar los estudios "no fue romántico", reconoció. "No tenía habitación en la residencia universitaria así que tenía que dormir en el suelo de las habitaciones de mis amigos y reciclaba envases de Coca-Cola para comprar comida".

Thomas Neff, presidente de la junta de Spencer Stuart advierte: "Son sólo las personas excepcionalmente creativas las que pueden hacer esto. Si uno tiene una gran idea nueva, puede obtener una inversión de capital de riesgo, pero si espera a graduarse puede que otra persona desarrolle su idea antes".

Sin embargo, para cualquier otra persona que quiera un puesto de gerente en una gran compañía, un título universitario es una necesidad básica, incluso para trabajar en Apple, Microsoft y Dell. De hecho, cada vez más empleadores exigen posgrados. Cerca de dos tercios de los presidentes ejecutivos más importantes tienen un M.B.A. o un título en derecho u otro diploma avanzado, según la encuesta de Spencer Stuart. Y varios ejecutivos que no egresaron de universidades de la Ivy League recibieron luego posgrados de estas universidades.

## ◆ SU NEGOCIO ◆

# Cómo vender el comercio justo

KELLY SPORS RESPONDE A PREGUNTAS DE NUESTROS LECTORES

**R**ECIENTEMENTE abrí un pequeño negocio de distribución e intercambio de moda de comercio justo, es decir, que negocia directamente con los productores para obtener un precio justo. ¿Cómo se puede promocionar una compañía que tiene un doble objetivo: ganancias y filantropía?

—Katie Uhre, Washington

Su pregunta llega en un gran momento. Cada vez más consumidores expresan su descontento con las compañías que no pagan salarios justos a sus empleados o que están involucradas en prácticas poco éticas. Parece que este sentimiento se está trasladando a los hábitos de consumo.

Pero eso no significa que pueda simplemente dedicarse a poner esas palabras sobre sus productos y esperar a que le lleguen los pedidos. Promocionar el lado moral de un negocio requiere delicadeza, debido a que si enfatiza demasiado la responsabilidad social de su empresa, se arriesga a dejar en un segundo plano los atributos de sus productos —como el estilo, ajuste al cuerpo, precio y calidad—, que al final son los que más les importan a casi todos los consumidores. "El reto de términos como 'comercio justo' o 'comercio ecológico' es que son cosas buenas, pero no determinan una decisión", asegura Tim Calkins, profesor de marketing de la Escuela de Negocios Kellogg de la Universidad Northwestern de Chicago. "Las marcas que usan el comercio justo como su principal punto de diferenciación me ponen nervioso", reconoce.

Sin embargo, también tengo buenas noticias: hay cifras que sugieren que el movimiento de comercio justo está ganando fuerza. Las ventas mundiales de productos basados en este tipo de estrategia alcanzaron más de US\$1.000 millones el año pasado, según Euromonitor International.

Por eso, la pregunta del millón para usted es: ¿Cuánto debería enfatizar el comercio justo en su marketing?

Mucho depende de su público objetivo. Algunos negocios hacen de sus prácticas laborales éticas su principal punto de venta, pero se dirigen a un nicho pequeño de consumidores, explica Leslie Pascaud, directora de marketing ético de Added Value, una firma de consultoría de marketing con sede en Londres. Los distribuidores y minoristas que apuntan a un público más amplio necesitan entretejer sutilmente su mensaje de comercio justo en su plan de marketing para que acentúe, pero no oculte, los beneficios más tangibles de sus productos, asegura Pascaud.

Como distribuidor, puede tratar de atraer a ambos tipos de compradores. Con las empresas cuyos consumidores son más conscientes del comportamiento ético, puede enfatizar el comercio justo, suministrándole a los compradores información detallada sobre sus prácticas laborales. Para minoristas más tradicionales, debería centrarse en el estilo o la calidad de sus productos y presentar sus prácticas laborales como un beneficio agregado. Una compañía de ropa de comercio justo puede enfatizar que sus telas son de mejor calidad porque los artesanos que las confeccionaron reciben un sueldo justo y por lo tanto se preocupan por su trabajo, sugiere Pascaud. El mensaje le ayudará, pero no venderá el producto por usted.

"Siempre se trata de encontrar el beneficio subyacente para el consumidor del comercio justo", dice Pascaud. "Es un marketing positivo. Siéntase bien consigo mismo, porque está haciendo algo por los demás".

Varios estudios revelan que hacer que los consumidores se sientan culpables no los motivará a comprar. Un último consejo: una vez defina a su empresa como una que sigue prácticas de comercio justo, tiene que apegarse a este concepto y asegurarse de supervisar constantemente su cadena de suministro y cumplir sus promesas. Una violación de su ética laboral podría arruinar su reputación.

## Tecnología

# La parte de los videos en línea que usted no ve

POR BOBBY WHITE

**C**UANDO Benedicto XVI se convirtió en Papa en abril de 2005, 100.000 personas entraron al sitio de MSNBC.com para ver videos de la ceremonia, convirtiéndola en una de las transmisiones más grandes de este sitio Web. En otros eventos similares, el tráfico masivo había hecho que el sitio colapsara, pero en esta ocasión no hubo ningún problema.

Esto fue así porque unos cuantos meses antes, MSNBC.com, una empresa conjunta de Microsoft Corp. y NBC Universal, propiedad de General Electric Co., se había convertido en cliente de Limelight Networks Inc. Esta joven compañía estadounidense de 105 empleados redistribuyó los visitantes de MSNBC.com a miles de servidores que guardaban copias del video del Papa.

Detrás de las grandes estrellas de Internet como YouTube Inc. y MySpace.com, propiedad de News Corp., se encuentran proveedores de "entrega de contenido" como Limelight y su red mundial de centros de datos.

"Trabajar con una compañía como Limelight es muy importante para lo que hacemos, que es proveer información", asegura Ted McConville, director de ingeniería de video de MSNBC.com. "No lo podríamos hacer por nosotros mismos".

La empresa dominante en la industria es la estadounidense Akamai Technologies Inc., que registró ingresos por US\$283 millones en 2005. Sin embargo, Limelight ha ido ganando terreno porque se especializa en el video por Internet y porque ofrece sus servicios a un precio más bajo. "Limelight se

ha beneficiado mucho del auge de los medios en línea", afirma Mike McGuire, un analista de Gartner Inc. Él dice que el tamaño de Akamai a veces puede ser una desventaja con los clientes que prefieren negociar descuentos con una compañía más joven.

Por su parte, Akamai ha demandado a Limelight por una supuesta violación de patente, buscando una compensación por un monto no revelado y una orden judicial permanente para cerrar las operaciones de Limelight. Al mismo tiempo está atrayendo atención hacia el problemático pasado de uno de los fundadores de Limelight, William Rinehart.

Rinehart, presidente ejecutivo de Limelight, trabajó con Critical Path Inc., donde se descubrió que había cometido un fraude financiero. Como parte del acuerdo al que Critical Path llegó con la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos, a Rinehart le fue prohibido actuar como ejecutivo o director de una compañía que cotizara en bolsa por cinco años. Rinehart asegura que la demanda de Akamai, pendiente en una corte de Massachusetts "carece de mérito".

Pese a estos problemas, Limelight sigue creciendo. En el segundo trimestre, la compañía, que no cotiza en bolsa, generó US\$14,9 millones en ganancias, tres veces más que en el mismo trimestre del año anterior. Apostando a que su crecimiento continuará, la empresa recibió una ronda de inversión de US\$130 millones liderada por Goldman Sachs Capital Partners, el brazo de inversión de capital privado del banco de Wall Street.

Además de MSNBC.com, la compañía cuenta entre sus 600 clientes a YouTube, Facebook.com, Brightcove Inc., Xbox Live de Microsoft, MySpace.com y Foxnews.com, propiedad de News Corp. "Las compañías generalmente tienen dos opciones: pueden construir su propia red distribuyendo hardware en todo el mundo

## Los más vistos

Las descargas de video más populares desde que MSNBC.com unió fuerzas con Limelight:



o recurrir a nosotros", asegura Rinehart.

Limelight fue fundada después de una serie de problemas en la entonces naciente industria de la distribución de contenido. En 1999, la industria lo pasó mal para superar la debacle causada por el fracaso del desfile de modas en línea de Victoria's Secret, propiedad de Limited Brands, cuando cerca de 1,5 millones de usuarios hicieron que el sitio colapsara al tratar de ver el desfile. Este desastre fue una advertencia para las compañías interesadas en ofrecer video por Internet.

Al mismo tiempo, los empresarios Allan Kaplan y Nathan Raciborski, quienes habían fundado el proveedor de Internet Primenet Services para Internet Inc., comenzaron a considerar la posibilidad de crear otro negocio y encontraron su inspiración en el evento fallido de Victoria's Secret. El dúo adivinó la necesidad de una infraestructura de Internet capaz de llevar video y música a una gran multitud de usuarios. Así, recurrieron a Mike Gordon, un miembro de la junta de Primenet, y a Rinehart, quien era entonces el jefe de ventas de la empresa. Entre los cuatro juntaron US\$2 millones de su propio bolsillo y formaron Limelight en julio de 2001.



William Rinehart

## Marketing

# Los anunciantes reviven la tecnología 'click-to-call'

POR SUZANNE VRANICA

**U**NA TECNOLOGÍA de Internet cada vez más popular permite que los anunciantes puedan hablar directamente con los consumidores.

Esta tecnología, conocida como *click-to-call* (que podría traducirse como "clic para llamar"), permite que los consumidores que hagan clic en un ícono, correo electrónico o anuncio, soliciten una llamada telefónica del anunciante o llamen directamente a la firma, usando un micrófono conectado a la PC.

Los primeros indicios apuntan a que esta función, cada vez más usada entre los anunciantes, puede incrementar significativamente las tasas de respuesta para ciertos anuncios.

En un pacto que resalta el interés por esta tecnología, eBay y Google acordaron en agosto cooperar en el desarrollo de iniciativas *click-to-call*, como parte de un compromiso más amplio bajo el cual Google incluirá anuncios de texto en los sitios de subastas de eBay que operan fuera de Estados Unidos.

Las compañías esperan acelerar el uso del *click-to-call* entre los consumidores y vendedores, especialmente en EE.UU., donde la tecnología ha tardado más en popularizarse que en Europa y Asia. El *click-to-call* es especialmente atractivo para compañías como Google que proveen publicidad ligada a las búsquedas, debido a que hace que sea todavía más fácil rastrear la respuesta de los consumidores a sus anuncios.

Sin embargo, esta función no es nueva. Durante la burbuja de las puntocom, a finales de los años 90, se hizo popular en el marketing vía email. Pero pronto perdió atrac-

tivo cuando el spam hizo que los anunciantes descartaran el uso del email en sus campañas. Ahora que los anunciantes vuelven a usar el correo electrónico y están cada vez más centrados en la publicidad en línea, el *click-to-call* ha recobrado fuerza.

Entre los anunciantes que han usado *click-to-call* se encuentra la aseguradora Allstate Insurance, que agregó esta función a una campaña de marketing por email que busca atraer a nuevos clientes.

Los mensajes enviados a los consumidores potenciales dicen "Active su cobertura hoy". El formulario incluye un número de teléfono para llamar "si está listo para comprar". También incluye un botón que dice "nosotros lo llamaremos". Cuando los consumidores hacen clic en él, aparece un formulario que le pide al usuario que ingrese su número de teléfono. En cuestión de segundos, el consumidor recibe una llamada.

"Vimos un incremento dramático, de dos dígitos, en el número de llamadas que recibimos durante esta campaña frente a cuando ofrecíamos sólo un número 1-800 en el mensaje", asegura Philip Emanuele, subdirector asistente de marketing de AllState. La compañía también ha incorporado la tecnología en sus sitios Web y lo está poniendo a prueba en su publicidad de búsquedas.

De la misma manera, el operador de parques de diversiones estadounidense Six Flags ha comenzado a usar el *click-to-call* en su marketing a través de email para incrementar las ventas a empresas. "Está-

bamos buscando una estrategia para incrementar la eficiencia de las ventas", afirma Jeanniey Mullen, directora de marketing a través de email de OgilvyOne, una unidad de WPP Group, la agencia detrás de la estrategia de Six Flags.

OgilvyOne, que promociona el *click-to-call*, asegura que 10 de sus clientes están usando la tecnología. Bruce Lebowitz, uno de los directores ejecutivos de OgilvyOne,

dice que casi cualquier anunciante al que se le presenta la idea decide incluirla en su plan de marketing.

El *click-to-call* puede hacerse de

dos formas. La mayoría de anunciantes, incluyendo AllState y Six Flags, agregan botones que permiten que los consumidores pidan que alguien los llame, inmediatamente o a una hora específica.

La tecnología también da la oportunidad a los consumidores de llamar directamente desde su computadora, usando un micrófono conectado a ésta para hablar. Pero debido a que la calidad de las llamadas de computadora a computadora es irregular, sólo una minoría de anunciantes ofrece esta opción.

Entre los mayores usuarios de *click-to-call* se encuentran los grandes minoristas, porque les ayuda a reducir el número de ventas no completadas, dice Lebowitz.

También hace que las ventas sean más atractivas para algunos consumidores, reacios a ingresar su número de tarjeta de crédito en un sitio Web y que prefieren darle la información a un representante de la compañía a través del teléfono.

---

*Esta tecnología facilita el contacto directo entre empresas y usuarios de Internet.*

---

## Gestión

# Una consultora deja el precio final en manos de sus clientes

POR JACLYNE BADAL

**E**N EL MUNDO de la consultoría de gestión, los clientes pueden pagar mucho, tanto por un buen consejo como por uno malo. Así es como operan las consultoras. Pero también está Trium.

Desde su fundación en 1998, esta pequeña firma de San Francisco ha ofrecido a sus clientes una estructura de precios distinta: establece una tarifa y asume el proyecto si el cliente la acepta. Cuando termina el trabajo, los clientes que no quedan satisfechos pueden pagar hasta la mitad del precio acordado. Los que quedan felices pagan hasta un 35% más de lo cotizado.

La estrategia de Trium no es del todo insólita en la industria de la consultoría, que mueve unos US\$78.000 millones al año. Mark O'Connor, investigador jefe de Kennedy Information, una firma de investigación de mercado, dice que la mayoría de las consultoras, incluyendo gigantes como McKinsey & Co. y Boston Consulting Group, ofrece precios variables, aunque sólo si lo solicita el cliente. En general, agrega, apenas 5% de los proyectos de consultoría se cotizan en base al desempeño. Y el precio de éstos, dice O'Connor, varía poco, normalmente en no más de un 5%.

Otro factor que distingue a Trium de sus competidores son sus reglas básicas. Mientras que las tarifas variables a menudo se fijan por objetivo y resultados cuantitativos, como reducción de costos o de inventario, Trium deja que los clientes paguen según su criterio. El bono o multa puede llegar a los varios miles de dólares en proyectos donde las cotizaciones suelen oscilar entre US\$150.000 y US\$400.000. "Es una gran forma de jugarse el pellejo", dice O'Connor. "Es una estrategia peligrosa pero llama la atención".

Los altos ejecutivos de Trium, que antes trabajaban para compañías grandes como

A.T. Kearney Inc., Accenture Ltd. y Bain & Co., dicen que querían una forma de competir con las empresas de mayor renombre. "Ofrecemos el mismo nivel de talento, pero no tenemos una marca", dice Andrew Blum, uno de los fundadores de la consultora.

Parece que la estrategia de arriesgar parte de sus honorarios está rindiendo frutos. Trium, fundada por cuatro personas, ahora tiene 30 empleados. Su co-fundador Thomas Miller recuerda haber trabajado en un proyecto para el fabricante de teléfonos celulares Nokia Corp, con tan sólo un fax, algo de dinero y una pequeña oficina. Ahora, la compañía cuenta con oficinas en San Francisco, Nueva York y París, y maneja unos 25 proyectos simultáneamente.

Su lista de clientes incluye a firmas como la cadena minorista Gap Inc. y la firma de software Symantec Corp., pero no parece una típica consultora. Los administradores van a trabajar en jeans y un perro descansa sobre un sillón en la sala de espera.

Miller, un triatleta que sonríe constantemente y Blue, un ex infante de marina, pretenden que su empresa sea un lugar donde los clientes puedan encontrar todo lo que buscan, una combinación de asesoría en recursos humanos, estrategia y operaciones. También buscaban una estructura de precios que recompensara a los empleados por hacer un buen trabajo.

La firma de gestión de activos Barclays Global Investors contrató los servicios de Trium en 2002 para ayudar a preparar dos reuniones del departamento de ventas fuera de la oficina. Los gerentes de ventas debían

cumplir varias metas durante las sesiones y Victoria Klein, una ejecutiva de Barclays, quería asegurarse de que los encuentros fueran productivos. Realizar esta clase de eventos "es una propuesta costosa", asegura.

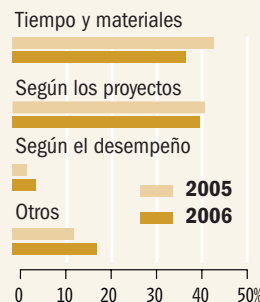
Trium se arriesgó a perder un 25% del precio presupuestado para el trabajo que duró seis semanas. No se utilizaron parámetros numéricos para evaluar su desempeño, sólo la opinión de Klein de si sus vendedores adquirieron nuevas capacidades o salieron motivados de las reuniones. "He realizado reuniones trimestrales con equipos de ventas durante un par de décadas", dice Klein. "Tenía un estándar muy específico". Klein y el jefe de ventas de Barclays optaron por pagarle a Trium un bono de 25% por su buen desempeño.

Curiosamente, la mayoría de los clientes de Trium opta desde un principio por pagar una cuota fija, para no evitar la incertidumbre en su presupuesto. Entre los que eligen un precio variable, Trium dice que un 76% termina pagando más de la tarifa cotizada. Solamente un cliente en ocho años ha pagado menos de lo establecido.

Benson Shapiro, profesor emérito de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y experto en las estructuras de precios ligadas al desempeño, señala que la estrategia sirve de póliza de seguro para consultores y clientes, y mejora la comunicación. Shapiro añade que esta clase de política está cobrando popularidad en industrias como el transporte, la construcción y la publicidad, entre otras.

## ¿Cuánto debo?

Cómo se cobran los proyectos:



Nota: Encuesta a 278 firmas de consultoría de EE.UU.

Fuente: Kennedy Information

## Cubículo

# Los peligros de ser un malabarista de tareas

POR JARED SANDBERG

**H**ACE ALGUNOS meses, meses, Víctor Grillo, presidente ejecutivo de una compañía de marketing estadounidense, se encontraba en su oficina haciendo dos cosas a la vez... ninguna de las dos muy bien.

Mientras redactaba un correo electrónico a cuatro de sus subordinados sobre la necesidad de despedir a un quinto, se encontraba al teléfono haciendo reservas para unas vacaciones en México. Envió el correo y continuó su charla con el agente de viajes. De repente, tuvo el presentimiento de que algo iba mal.

Su bandeja de mensajes enviados revelaba que había mandado el correo a la persona que estaba considerando despedir. Terminó apresuradamente de hacer la reserva y, acto seguido, realizó una llamada de emergencia al departamento de sistemas para eliminar el mensaje. La solicitud llegó demasiado tarde: en su computadora apareció un email iracundo del empleado afectado.

Lo peor es que sus problemas no terminaron allí: cuando llegó a México, Grillo descubrió que había reservado la suite presidencial, a US\$3.000 la noche. "Simplemente no soy lo suficientemente inteligente como para realizar múltiples tareas a la vez", concluye.

Pero Grillo es sin duda más inteligente que legiones de personas que, embriagadas de un agudo machismo corporativo, piensan que son capaces de responder correos electrónicos, asistir a reuniones y construir la ciudad de Roma en un sólo día y todo al mismo tiempo.

La ejecución de múltiples tareas, un concepto plagado del funcionamiento de las computadoras, representa un credo nacido en la era de la información, cuya base radica más en una fe ciega que en he-

chos reales y concretos. Es la fuente principal de meteduras de pata en los lugares de trabajo, así como también suele ser la respuesta trillada a preguntas que buscan encontrar maneras para hacer más con menos, cuando en realidad hacemos menos con más.

Hoy en día, es normal que un trabajador normal tenga que enfrentarse a la misión de manejar tres tareas a la vez, al tiempo que habla con su pareja por teléfono.

A pesar de décadas de estudios que han demostrado que los humanos no somos particularmente grandes ejecutores de tareas múltiples, existen todavía muchos empleadores que continúan buscando trabajadores que sean malabaristas.

Por ejemplo, hace algunos días, una refinera de petróleo, el tipo de lugar donde se esperaría de cualquier empleado una precisión extraordinaria a la hora de hacer su trabajo, puso un anuncio buscando a un ingeniero que pudiese maniobrar simultáneamente. Asimismo, una compañía de seguros buscaba llenar una vacante que requería la habilidad de hacer varias cosas a la vez, además de responder a las llamadas telefónicas.

"Realizar múltiples tareas a la vez no parece ser una de las grandes fortalezas de la cognición humana", dice James C. Johnston, un psicólogo investigador de la NASA. "Es casi inevitable que cada tarea individual sea llevada a cabo de forma más lenta y con menos calidad".

Mientras aquellos que dicen dominar el concepto parecen alcanzar mucho con lo que se proponen, en muchos casos las tareas son llevadas a cabo sobre la marcha. Para el cerebro humano es fácil programar diferentes labores, una detrás de la otra. Algunas requieren poca energía cerebral



mientras que otras exigen una participación mayor.

Como resultado, dice Hal Pashler, director del Laboratorio de Atención y Percepción de la Universidad de California, en San Diego, "su boca puede estar moviéndose mientras su cerebro está en otra parte".

Pamela Johnston, quien preside su propia compañía de comunicaciones, a menudo llama a sus clientes y se dedica a otras cosas mientras espera a que éstos contesten. Cuando finalmente lo hacen, Johnston a veces ha olvidado a quién llamó. Ante esta situación, la ejecutiva se ha visto obligada a confesar el despiste, aunque otras veces simplemente ha colgado el teléfono.

Los investigadores dicen que el pensamiento analítico puede hacerse en paralelo a otras actividades, siempre y cuando se hayan practicado. Pero la cantidad de práctica necesaria es "demasiado grande para el mundo práctico", dice Johnston de la NASA. Y eso no incluiría, por ejemplo, responder emails, lo que requiere de "muchísima más cognición" que otras tareas más simples.

En experimentos de laboratorio los investigadores llaman ejecución múltiple a la capacidad de un sujeto de estudio de reconocer, por ejemplo, colores al tiempo que discierne tonos altos y bajos, lo cual no es exactamente el conjunto de destrezas que se necesitan para obtener un alto puesto ejecutivo.