



## Marketing

### Firma suiza rompe las reglas de la moda

**L** EJOS DEL MUNDO apresurado de la alta moda de Nueva York, en la pintoresca ciudad suiza de St. Gallen, la casa de modas Akris rápidamente se está imponiendo como la marca preferida entre las ejecutivas de Estados Unidos.

Su receta es sencilla: concentrar su estrategia hacia su cliente principal, la mujer madura. La mayoría de las marcas buscan atraer a una clientela joven y no se concentran en fomentar el mercado de la mujer un poco mayor.

Akris tampoco vende fragancias ni accesorios, otra estrategia inusual. Sin embargo, la marca ha sido un rotundo éxito de ventas en las cadenas minoristas estadounidenses de lujo como Saks Fifth Avenue y Neiman Marcus, donde es una de las marcas de mayor venta.

Al depender de unos puntos de distribución clave, un marketing sutil y sólo una marca, Akris pone a prueba la idea de que la mejor forma de crecer en esta industria son los conglomerados que manejan una multitud de marcas.

Akris no escatima esfuerzos para complacer a las cadenas minoristas llegando incluso a incorporar sus sugerencias en sus diseños. "Nunca quise crear prendas sólo para los desfiles; quiero crear prendas que se vendan", dice Albert Kriemler, diseñador de Akris y nieto del fundador.

Cuando la tienda por departamento de Nueva York Bergdorf Goodman sugirió el lanzamiento de pequeñas colecciones precursoras a los grandes lanzamientos de la primavera y el otoño, Akris accedió, creando dos colecciones más innovadoras, las cuales llegaron a los almacenes antes de la primavera y el otoño. Las mini colecciones representaron un quiebre con el estilo sobrio y monocromático

que caracteriza a la compañía. "El éxito de una colección tiene menos que ver con la publicidad que con la relación especial entre los representantes de venta y nuestros clientes, eso es lo que vende la mercancía", dice James Gold, de Bergdorf Goodman.

**M**IENTRAS MUCHOS diseñadores no muestran interés en el aspecto de negocios de la moda, Kriemler estudia las cifras de ventas, visita locales y explica las colecciones al personal de ventas.

Pero el modelo de negocios de la empresa suiza tiene grandes re-



tos por delante. Dado su diminuto presupuesto de marketing y aversión a la deuda, es probable que Akris nunca se transforme en un imperio global de la talla de Gucci o LVMH. La casa de modas también corre el riesgo de perder algunos de sus clientes centrales al intentar atraer compradores jóvenes. Kriemler y su hermano Peter, encargado de la parte de negocios, aseguran que nunca sacarán a bolsa la empresa familiar y que quieren mantener un estricto control sobre todos los aspectos de la compañía, desde la fabricación al marketing.

— Cecile Rohwedder

# Un fármaco ahogado por las farmacéuticas

## Novartis y Genentech frustraron las pruebas de un medicamento contra la alergia al maní

POR DAVID P. HAMILTON  
THE WALL STREET JOURNAL

NEWPORT NEWS, Virginia — Durante años, no bien comenzaba la cosecha de maní, Zach Williams iba a parar al hospital.

Entre septiembre y noviembre, su familia veía como el polvo del maní emanaba de los campos, provocando sus alergias, inflamando sus tejidos y estrechando sus vías respiratorias. Algunos de los ataques que sufrió lo mantuvieron en cama durante semanas, con máscara de oxígeno y recibiendo fármacos intravenosos.

Hace cinco años, siendo Zach un quinceañero, se sumó a un proceso de pruebas clínicas de un medicamento experimental llamado TNX-901, producido por Tanox, Inc., una compañía biotecnológica con sede en Houston. Las inyecciones mensuales que Zach recibió controlaron las reacciones desbocadas de su sistema inmunológico, y por primera vez en años, sus padres pudieron enviarlo a la escuela sin el temor de que el polvo de maní le provocara un ataque fatal.

Más de 1,5 millones de estadounidenses son alérgicos al maní y algunos pueden llegar a morir en cuestión de minutos si entran en con-

tacto con éste accidentalmente. Las alergias a los alimentos son la causa en Estados Unidos de hasta 30.000 casos de urgencia en los hospitales y de hasta más de 150 muertes al año, muchas de ellas ocurridas por exposición al maní, según la Food Allergy and Anaphylaxis Network, organización sin fines de lucro con sede en Fairfax, Virginia.

Si se hubiera llevado adelante el proceso de pruebas, el TNX-901 estaría cerca de su aprobación como el

único tratamiento preventivo a disposición de pacientes como Zach.

En lugar de eso, el medicamento ha sido abandonado, luego de que los propios socios corporativos de Tanox obligaron a la empresa a poner fin a su desarrollo. El gigante biotecnológico estadounidense Genentech Inc. y Novartis AG, de Suiza, insistieron en que Tanox eliminara TNX-901 y en su lugar desarrollara Xolair, un fármaco de Genentech que todavía no ha demostrado su efectividad en el tratamiento de la alergia al maní. Cuando Tanox se negó, sus socios la demandaron. La batalla legal por eliminar el TNX-901 tomó cinco años y absorbió más de US\$100 millones en costos legales.

La trifulca en torno al TNX-901 pone de relieve una paradoja común en el sector farmacéutico. Aunque las empresas comercializan muchas medicinas que benefician tanto a los pacientes como a sus resultados, a veces anteponen sus intereses comerciales al avance potencial de la medicina. Esto puede implicar la posposición de un proyecto propio para impedir que un determinado medicamento compita con otro que la empresa ya vende o exigir que una compañía rival cese sus investigaciones porque supuestamente está violando una patente.

El caso de TNX-901 da un giro inusitado a este tipo de casos. Genentech y Novartis, poniendo en tela de juicio la redacción de un contrato, impidieron que una tercera compañía independiente llevara adelante un medicamento prometedor, a pesar de que en aquel momento no existían alternativas de tratamiento. Los extensos documentos judiciales permiten vislumbrar la energía con que las grandes empresas pueden llegar a impedir un posible descubrimiento médico. Refiriéndose al TNX-901 y al programa experimental en que después participó Zach,



Zach Williams

un abogado que representó a Genentech dijo a un juez en 2000: "Es crítico que cancelemos... esa prueba clínica".

Nadie sabe si el TNX-901 habría demostrado, a fin de cuentas, su efectividad. La aprobación oficial hubiera requerido pruebas más rigurosas. En el experimento en que Zach participó, más de 80 personas que recibieron la droga aumentaron su tolerancia al maní hasta un nivel de nueve cacahuates. Las que recibieron sólo un placebo pudieron tolerar apenas menos de la mitad de un maní.

Novartis rehusó que sus funcionarios hicieran comentarios para este artículo y funcionarios de Genentech describieron la batalla con Tanox como una típica disputa contractual y se negaron a hacer comentarios.

Tras una larga resistencia, Tanox se rindió y firmó un acuerdo en febrero de 2004 con Novartis y Genentech y aceptó iniciar las pruebas de Xolair como tratamiento para la alergia al maní. En una declaración conjunta para THE WALL STREET JOURNAL las tres empresas dicen que su actual concentración en Xolair es "el enfoque más rápido y eficiente" para ayudar a los pacientes. Xolair, aprobada en 2003 como tratamiento para el asma, se encuentra en una fase intermedia de las pruebas en seres humanos para la alergia al maní. Estas pruebas podrían arrojar alguna información el año próximo. La aprobación de la Dirección de Alimentos y Medicinas de EE.UU. como tratamiento efectivo para la alergia al maní podría tomar unos años más.

La Donna Williams supo que su hijo Zach iba a tener una vida plagada de alergias desde que éste nació, enrojecido y respirando con dificultad. Las pruebas que le hizo Hugh Sampson, en ese entonces especialista en alergias de la Universidad de Duke, mostraron que Zach padecía una alergia severa al maní. En los años siguientes Zach evitó comer fuera de su casa para no ingerir accidentalmente maní o los rastros de aceite de maní que hubiera en los platos o utensilios de cocina. Cuando la familia iba a comer al restaurante italiano local, la madre de Zach llevaba tallarines y albóndigas cocina-

dos por ella, pedía un plato limpio, lo lavaba en el baño y sólo entonces servía la comida a su hijo.

En el año 2000, Williams recibió una llamada del doctor Sampson, quien se había trasladado al hospital Mount Sinai, en Nueva York. Éste le habló del nuevo fármaco TNX-901, que podría cambiar la vida Zach. Los Williams se apresuraron a inscribirlo en el experimento.

Como Xolair ha sido aprobada como tratamiento contra el asma, los médicos podían, en teoría, recetarla para tratar la alergia al maní. El riesgo consiste en que no se conoce la dosis adecuada para tratar esta alergia. Quienes reciben una dosis demasiado baja podrían bajar la guardia y

### Era un tratamiento contra el asma, pero elevaba la tolerancia de los pacientes al maní.

acabar en una sala de urgencias.

Tanox trata de desarrollar ahora un tratamiento contra el sida, así como medicinas contra el asma y las enfermedades inflamatorias. Diecinueve años tras su fundación, la compañía aún no es rentable. La empresa sigue proveyendo el TNX-901 a ex pacientes de su prueba clínica, como Zach Williams, quien recibe el medicamento a través de los investigadores del experimento original.

Pero los pacientes deben, por lo general, viajar a su propio costo a clínicas en Denver o Nueva York y a algunos se les ha pedido que paguen cientos de dólares al mes por el costo de administrarles el medicamento. Gregory Rogers, un carpintero de 51 años de Colorado que participó en el programa junto a Zach, dejó de tomarla a mediados del año pasado por no poder pagar. Las alergias que sufría, como fiebre del heno y erupciones, le volvieron con fuerza. "Después de tomar la [droga] durante un tiempo, me mal acostumbré", dice.

# China quiere destronar a India como centro de la subcontratación

## Debe superar retos como un bajo nivel de inglés y la falta de expertos en software

POR LI YUAN  
THE WALL STREET JOURNAL

Parte del trabajo de Lisa Pointe para Shanghai Wicresoft Co. es lograr que sus colegas chinos no escriban tres veces que lamentan profundamente las molestias causadas en un correo electrónico de dos párrafos a un cliente estadounidense. Para los chinos, explica, disculparse reiteradamente significa que sienten, en verdad, el dolor y los problemas causados a otra persona, pero es algo que puede parecer muy poco sincero a un estadounidense.

Esta es una de las muchas lecciones que Pointe, oriunda de Traverse City, en Michigan, intenta impartir en su papel de asesora de Wicresoft, una empresa conjunta entre Microsoft Corp. y el gobierno municipal de Shanghai, con 400 empleados.

Microsoft ha subcontratado parte de su apoyo técnico en la Web a esta empresa y Pointe es una de 10 angloparlantes que enseñan a los técnicos chinos cómo brindar un mejor servicio a los usuarios de los productos de Microsoft en América del Norte.

No se trata ya de mano de obra barata, ni de fábricas que producen cantidades colosales de zapatos y juguetes. Algunas compañías chinas quieren ahora ser conocidas como creadoras de software y proveedoras de servicios de apoyo a compañías estadounidenses, como sus pares en Bangalore, India.

Simon Bell, de A.T. Kearney, una consultora de gestión de Chicago, cree que China demorará entre cinco y 10 años en alcanzar el nivel de India como proveedora de servicios de tecnología de la información y de subcontratación, al menos en idioma inglés. Pero si las multinacionales buscan alternativas, China a menudo le pisa los talones a India, dice.

A.T. Kearney clasifica a China como segunda, después de India, en su índice de 2004 del atractivo global de ubicaciones fuera de Estados Unidos, citando la extensa y educada fuerza laboral del país, así como su ventaja en costos.

"El idioma importa, pero en términos más generales lo que cuenta es la capacidad en contabilidad, análisis financiero y tecnología de la información", dice Bell.

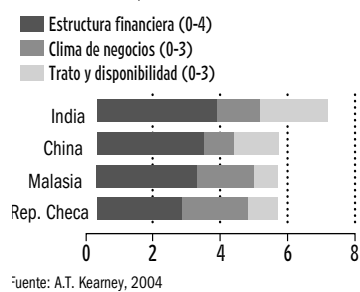
Para entrar al mercado global de

subcontrataciones, las compañías chinas tienen que superar muchas dificultades inherentes. Entre ellas se encuentran un bajo nivel de idioma inglés, la escasa protección de la propiedad intelectual y la falta de talento gerencial, sin mencionar una estructura industrial fragmentaria, menos capaz de producir gigantes como las indias Wipro Technologies y Tata Consultancy Services.

A fin de superar estas dificultades y alcanzar a los gigantes indios, las compañías chinas como Wicresoft están haciendo esfuerzos adicionales.

### ¿El próximo campeón?

Calificación dada por una consultora a las fortalezas de varios países como puntos de subcontratación, en una escala del 1 al 10.



Los empleados de Wicresoft que hablan inglés enseñan a sus colegas chinos la etiqueta del correo electrónico y los ayudan a pronunciar mejor las palabras para que adquieran un tono más coloquial. Todas las semanas, dan una clase de media hora llamada "English corner" (algo así como el Rincón del Inglés), donde a nadie se le permite hablar chino, y se reúnen con cada empleado para evaluar su progreso. El objetivo es asegurarse de que los clientes de Microsoft no se den cuenta de que están intercambiando correos electrónicos con alguien ubicado fuera de EE.UU.

A pesar de sus esfuerzos, Wicresoft no ha logrado tener ningún otro cliente en EE.UU. o Europa. Seis o siete grupos de ejecutivos de firmas multinacionales visitaron la compañía en la segunda mitad de 2004, pero ninguno les ofreció un proyecto.

Pero Wang no se desanima. Las multinacionales han de estar buscando socios potenciales para el futuro, dice Wang. "El sector chino de

la subcontratación [de tecnología de la información] crecerá a pasos agigantados en los próximos cinco años", agrega, si el clima macroeconómico de China permanece estable, las multinacionales no cambian sus estrategias para China y la industria no fracasa.

Para lograr esta meta, Wang y otros ejecutivos del campo de la tecnología de la información necesitarán candidatos más talentosos y más calificados. Aunque 300.000 de los 2,8 millones de chinos que se graduaron de la universidad en 2004 eran ingenieros, a las compañías de tecnología de la información les ha resultado difícil reclutar personal para sus proyectos de subcontratación.

"Hay muchos científicos de computación en China, pero no tantos ingenieros de software", dice Joseph Hsu, presidente ejecutivo de Symbio Group, en Rockville, Maryland, que tiene operaciones en Pekín y Wuhan.

La falta de protección a la propiedad intelectual inquieta a las compañías que inician operaciones en China. "La única forma de resolver eso es tomar toda clase de medidas, aun cuando parezcan excesivas", dice Rongley de Bleum. Por ejemplo, en las salas seguras de programación de la compañía, todos los papeles son de un amarillo brillante y tienen que ser pasados por una trituradora. Además, cada computadora personal usa un software especial para tener acceso al sistema. Según Rongley, el objetivo es hacer desvanecerse el criterio de que China no respeta la propiedad intelectual.

Además, para competir efectivamente en el sector global de la subcontratación, la industria de tecnología de la información de China debe consolidarse. McKinsey & Co. estima en un informe de enero que hay alrededor de 8.000 proveedores de servicios de software en China, en comparación a los menos de 3.000 en India, y casi tres cuartas partes de ellos tienen menos de 50 empleados. De hecho, sólo cinco tienen más de 2.000 empleados. Sin una escala adecuada, dice McKinsey, es poco probable que las firmas chinas atraigan importantes clientes internacionales.



El Chrysler 300 (centro) ha sido un éxito en EE.UU., pero la demanda para el Buick LaCrosse (arriba-derecha) y el Ford 500 (abajo) ha sido menos robusta.

# Los sedanes de EE.UU. arrancan con problemas

POR NEAL E. BOUDETTE  
THE WALL STREET JOURNAL

Se esperaba que 2005 marcara el regreso de los modelos tradicionales en la industria automotriz. Durante la década de los 90, los tres grandes fabricantes estadounidenses de autos crearon modelos de camionetas todoterreno cada vez más grandes, y cedieron gran parte del mercado masivo de autos en Estados Unidos a sus rivales japoneses.

Pero en los últimos años, General Motors Corp., Ford Motor Co. y Chrysler Group, de DaimlerChrysler AG, han invertido en una nueva gama de modelos sedán, coupé y autos compactos, apostando a que el aluvión de nuevos diseños les devuelva la gloria pasada.

En los años 60, los conductores en EE.UU. y en el resto del mundo aspiraban a ser dueños de Mustangs y Camaros. Tener un Buick significaba que alguien había alcanzado el éxito. Pero mucha agua ha corrido debajo del puente y ahora las tres grandes marcas de autos estadounidenses están intentando recobrar ese estatus. Ford tuvo éxito con su Mustang rediseñado, lanzado el año

pasado. Chrysler se inspiró en modelos del pasado para desarrollar las nuevas camionetas Dodge y Jeep, así como el Charger. GM rehizo el Pontiac GTO, pero el modelo ha sido un fracaso.

La mayoría de estos nuevos modelos (el Ford 500, el Pontiac G6, el Buick LaCrosse, el Chevrolet Malibu, el Chrysler 300 y Dodge Charger entre otros) ya están rodando. Pero hasta ahora, los resultados han sido variados.

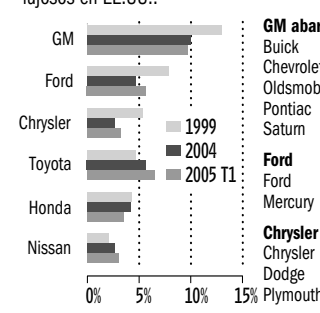
Chrysler ha tenido mucho éxito en EE.UU. con su sedán 300 (en la foto). El auto ha impulsado las ventas de Chrysler Group un 23% durante los tres primeros meses del año.

Pero a otros modelos nuevos se les está haciendo difícil ganarle en el mercado estadounidense a ofertas de Toyota Motor Corp., Honda Motor Corp. y Nissan Motor Co.

A tres meses del comienzo del año, las ventas de los autos de GM que no son de lujo cayeron un 7%. El Chevy Malibu no está exactamente atrayendo multitudes tampoco. Lo que es peor, los nuevos modelos de GM han estado en exhibición por menos de un año y ya

### Marcha atrás

% de mercado para sedanes no lujosos en EE.UU.:



están vendiéndose con descuentos. El G6, cuyo precio de base en EE.UU. es de US\$21.000, ofrece incentivos de venta y reembolsos valorados en US\$3.635.

Y los nuevos autos se enfrentan a la ardua competencia de los fabricantes japoneses. Cuando las automotrices de EE.UU. se concentraban en los todoterrenos, las marcas niponas cultivaron una fiel clientela de adultos de mediana edad, que son los principales compradores de modelos sedán. Toyota dijo que casi el 60% de sus ventas van a antiguos clientes de la marca. Para Nissan, la fidelidad alcanza el 45%.

Los modelos clásicos de los tres fabricantes japoneses ofrecen algo que Ford y GM no pueden elaborar de la noche a la mañana, buen valor de reventa. Parte de la explicación es la reputación y confiabilidad japonesa.