

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

© 2007 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos.

Una publicación de DOW JONES

VIERNES, 23 DE NOVIEMBRE, 2007

WSJ.COM/AMERICAS

What's News—

INTERNACIONAL

El índice de la Bolsa de Shanghai registró ayer una caída de 4,4%, en parte debido a una serie de medidas del gobierno que buscan enfriar la especulación. El índice se ubica un 18% por debajo de su récord histórico alcanzado en octubre. Sin embargo, los analistas son reacios a afirmar que esto marca el inicio del fin de dos años de auge bursátil en el país.

Air France-KLM informó que las ganancias de su segundo trimestre fiscal llegaron a los US\$1.090 millones, casi el doble que en el mismo lapso de 2006. La aerolínea franco-holandesa se vio favorecida por el fuerte crecimiento en el tráfico de pasajeros y recortes de costos.

Imperial rechazó una oferta de la división bancaria del gigante ruso Gazprom, que buscaba comprar una participación de 25% en la petrolera británica, parte que está valorada en unos US\$300 millones. La decisión hizo que el precio de la acción de Imperial cayera 8%.

Samsung anunció que invertirá US\$2.220 millones en expandir su capacidad de paneles de cristal líquido para satisfacer el aumento de la demanda de televisores de pantalla plana. El fabricante sudcoreano dijo que realizará la inversión en 2008.

Arcelor Mittal anunció un plan para aumentar su presencia en los mayores mercados asiáticos: China e India. La mayor siderúrgica del mundo en términos de capacidad de producción dijo que está en conversaciones con los accionistas de China Oriental Group, productora de hierro y acero, para aumentar su participación en esa compañía, además de un posible acuerdo de cooperación.

Cnooc, petrolera china, está considerando adquirir una participación en dos bloques que Shell tiene en Nigeria, según una fuente al tanto. La petrolera anglo-holandesa prevé vender US\$9.000 millones en activos en 2007. Un portavoz de Cnooc no quiso hacer comentarios.

Caja Madrid compró a Distribución Integral Logista y BBVA una participación de 13% en la aerolínea Iberia, por unos US\$683 millones. La firma española de servicios financieros ya poseía un 10% en Iberia.

Sports Direct, el mayor minorista británico de artículos deportivos, registró una caída de 16% en sus acciones, tras la eliminación de la selección inglesa de fútbol en las eliminatorias para el Campeonato Europeo de 2008. La firma dijo que su ganancia anual podría ser menor a la de 2006.

El empresario australiano que desafía a las grandes compañías mineras del mundo

POR PATRICK BARTA
THE WALL STREET JOURNAL
PERTH, Australia—BHP Billiton Ltd. está muy ocupada tratando de convencer a los inversionistas para que respalden su oferta de US\$124.630 millones por su rival minero Río Tinto PLC.

Pero también enfrenta otro desafío: Andrew "Twiggy" Forrest.

Este empresario australiano trata de explotar una de las minas de mineral de hierro más grandes del mundo y desafiar así el control que BHP y Río Tinto ejercen sobre esta industria. Si Forrest tiene éxito, podría socavar algunas de las sinergias de un acuerdo entre BHP y Río. Además, podría contribuir al enfriamiento de los precios del mineral de hierro, un ingrediente clave en el acero y una de las materias primas cruciales en el auge económico de China.

Forrest Metals Group Ltd., la compañía de Forrest con sede en Perth, comenzó el nuevo proyecto minero en 2006. La empresa espera producir 45 millones de toneladas de mineral de hierro al año. Las primeras entregas a China están previstas para mayo de 2008.

Más adelante, la compañía pretende expandir la producción en hasta 200 millones de toneladas al año, el doble de lo que actualmente produce BHP. La idea de Forrest, de 46 años, es convertirse en un protagonista importante en una industria que hoy está dominada por tres grandes empresas: BHP, Río Tinto y la brasileña Companhia Vale do Rio Doce SA (CVRD). En conjunto, las tres controlan cerca de

75% del comercio internacional de mineral de hierro.

Compartir trenes

El 15 de noviembre, Forrest anunció que había descubierto 1.000 millones de toneladas de mineral de hierro en la parte occidental de Australia. Esto se suma a los 2.700 millones de toneladas que la empresa ya ha identificado.

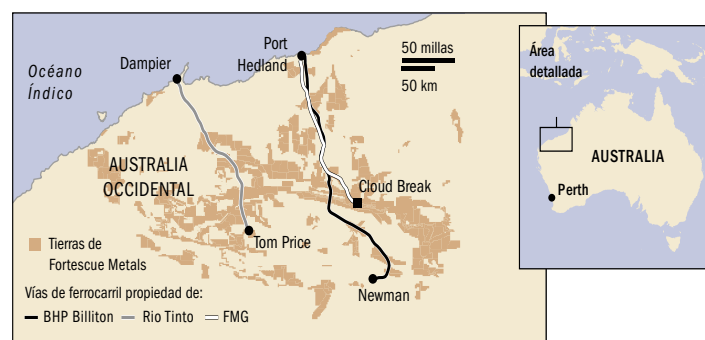
Al día siguiente, Forrest presentó una solicitud ante las autoridades de competencia de Australia para transportar una parte de su mineral de hierro en líneas ferroviarias controladas por BHP y Río Tinto. También pidió a las autoridades evaluar una potencial fusión entre ambas empresas sobre la base de que podría ser anticompetitiva.

BHP y Río Tinto se resisten a la idea de compartir sus líneas de tren, las cuales utilizan a plena capacidad. BHP además dice que sus accionistas deberían beneficiarse plenamente de una infraestructura que ha sido costeadada por la propia compañía.

Pese a sus ambiciosos planes, la empresa de Forrest todavía tiene que demostrar que es capaz de entregar cantidades importantes de mineral de hierro. Algunos analistas sospechan que el empresario simplemente trata de aprovecharse de la situación para impulsar el precio de las acciones de Forrest.

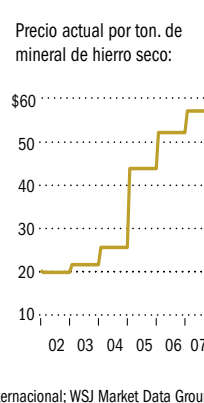
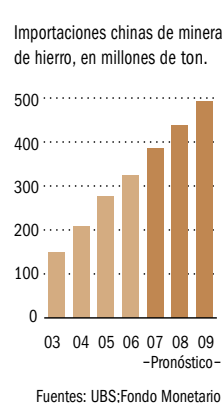
¿Apoyo chino?

Sea como sea, la semana pasada las acciones de Forrest se dispararon casi 20% en la bolsa australiana. Así, Forrest, que es el mayor ac-



Cavando más profundo

La demanda de China por mineral de hierro ha impulsado los precios y ha hecho que se reconsideren áreas mineras difíciles de explotar. Forrest Metals se ha asegurado grandes extensiones de tierra en el desierto de Pilbara y ahora quiere un mayor acceso a las vías de ferrocarril controladas por sus rivales.



75% del comercio internacional de mineral de hierro.

Compartir trenes

El 15 de noviembre, Forrest anunció que había descubierto 1.000 millones de toneladas de mineral de hierro en la parte occidental de Australia. Esto se suma a los 2.700 millones de toneladas que la empresa ya ha identificado.

Al día siguiente, Forrest presentó una solicitud ante las autoridades de competencia de Australia para transportar una parte de su mineral de hierro en líneas ferroviarias controladas por BHP y Río Tinto. También pidió a las autoridades evaluar una potencial fusión entre ambas empresas sobre la base de que podría ser anticompetitiva.

BHP y Río Tinto se resisten a la idea de compartir sus líneas de tren, las cuales utilizan a plena capacidad. BHP además dice que sus accionistas deberían beneficiarse plenamente de una infraestructura que ha sido costeadada por la propia compañía.

Pese a sus ambiciosos planes, la empresa de Forrest todavía tiene que demostrar que es capaz de entregar cantidades importantes de mineral de hierro. Algunos analistas sospechan que el empresario simplemente trata de aprovecharse de la situación para impulsar el precio de las acciones de Forrest.

¿Apoyo chino?

Sea como sea, la semana pasada las acciones de Forrest se dispararon casi 20% en la bolsa australiana. Así, Forrest, que es el mayor ac-

cionista de Forrest, obtuvo ganancias de US\$900 millones en un sólo día, aunque estas utilidades de momento sólo sean sobre el papel.

Esta semana, la acción cayó después de que la firma anunciara que se había excedido en costos y de que la agencia Standard & Poor's rebajará de BB- a B+ la calificación de riesgo crediticio de Forrest.

Esta volatilidad de mercado muestra cómo el mineral de hierro se ha vuelto el centro de un potencial acuerdo entre BHP y Río Tinto. El gobierno chino teme que una mayor consolidación del mercado de mineral de hierro lleve a precios más elevados lo cual amenazaría el crecimiento de los fabricantes de acero. Esto podría llevar a que China apoye a recién llegados como Forrest.

Bajar los precios

Los analistas sostienen que la confluencia de jugadores nuevos como Forrest podría alterar el paisaje competitivo de un mercado que es crucial para el eventual acuerdo de BHP y Río.

Lo último que quieren (las empresas de mineral de hierro) es tener a otro proveedor que se meta en su territorio", dice Gavin Wendt, un analista de recursos naturales de la firma australiana Fat Prophets. Peter Arden, un analista de la firma de inversiones australiana Ord Minnett, afirma que "una vez que (Forrest) comience a ser grande, realmente comenzará a amenazar" a los otros productores de mineral de hierro, ya que contribuirá a bajar los precios del metal.

La mayoría del mineral de hierro que se exporta proviene actualmente de dos lugares: Brasil y la desolada región occidental de Australia conocida como Pilbara. BHP y Río Tinto dominan Pilbara, mientras que CVRD domina Brasil.

REGIONAL

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, dijo que creará un grupo para tratar con la petrolera china Sinopec el alza de los impuestos de 50% a 99% sobre las regalías en sus proyectos en el país. El presidente restó importancia a la posibilidad de que la empresa china lleve el caso a los tribunales internacionales, diciendo que estas instituciones benefician a las multinacionales.

Brasil espera convertirse en uno de los 25 mayores exportadores del mundo en los próximos tres años, según el gobierno. Este año, las exportaciones brasileñas alcanzaron un récord de US\$157.000 millones y se espera que el próximo año suban 10%. Para 2010 el país representaría un 1,25% del comercio mundial.

Electra, grupo minorista mexicano, anunció que venderá autos fabricados por la automotriz china FAW a partir del próximo año. Las dos empresas también invertirán US\$150 millones para construir una fábrica en Michoacán.

La producción petrolera de Pemex, estatal mexicana, se redujo en octubre de 3,16 millones de barriles al día a 3 millones. La compañía atribuyó la culpa a las tormentas que golpearon a sus instalaciones.

CORRECCIÓN Y AMPLIACIÓN

El 21 de noviembre se dijo que la Oficina de Presupuesto del Congreso cree que el crecimiento potencial de EE.UU. es 2,9%. La cifra correcta es 2,7%.

Envíe sus comentarios a:
americas@wsj.com

Por fin, buenos augurios para Sony

El repunte en las ventas de la PlayStation 3 mejora las perspectivas del grupo

POR YUKARI IWATANI KANE
THE WALL STREET JOURNAL

Las débiles ventas de la consola de videojuegos PlayStation 3 de Sony Corp. han perjudicado el desempeño de la acción del conglomerado japonés de productos electrónicos y medios de comunicación. Últimamente, sin embargo, ha salido un rayo de luz en el negocio.

Sony anunció un alza de las ventas de la PS3 en Estados Unidos, Europa y Japón después de que la empresa redujera el precio de su modelo más caro a mediados de octubre y lanzara este mes un modelo más barato con un disco duro más pequeño.

Pese a que la reestructuración de su negocio de electrónicos ha empezado a rendir frutos antes de lo esperado, la acción de Sony subió ayer 0,6% en la Bolsa de Tokio para cerrar en 5.260 yenes, 12% por debajo del nivel del 1 de abril.

Esto se explica, en parte, porque la bolsa japonesa en general ha sufrido un declive ante las preocupaciones provenientes del ajuste crediticio en EE.UU. y por el fortaleci-

miento del yen, que reduce el valor de las ventas de Sony fuera de Japón. Desde fines de marzo, el Promedio Nikkei 225, el índice de referencia de la Bolsa de Tokio, ha descendido 14%. El jueves, subió 0,3%.

Los analistas están optimistas acerca de las perspectivas de la empresa, aunque una de sus grandes preocupaciones ha sido la falta de demanda por la PS3, uno de los productos estrella de Sony.

La PS3, que contiene tecnologías sofisticadas como un reproductor de discos Blu-ray y un poderoso procesador, se lanzó hace un año en medio de grandes expectativas. Sony invirtió grandes sumas para producir una consola digna de reemplazar a la PlayStation 2, que había dominado la industria de los videojuegos durante los últimos 10 años.

La estrategia, sin embargo, no funcionó, puesto que el producto final llegó a costar US\$599, más de lo que los consumidores estaban dispuestos a pagar. Sony tampoco logró diseñar juegos atractivos y terminó cediendo terreno a la Xbox 360, de

Microsoft Corp., lanzada un año antes, y a la consola Wii, de Nintendo Co. Las consolas de ambos rivales son significativamente más baratas.

Después de perder participación de mercado durante meses a manos de Microsoft y Nintendo, Sony rebajó en US\$100 el precio de su PS3 más cara, que cuenta con un disco duro de 80 gigabytes. Este mes, la empresa lanzó un nuevo modelo de 40 gigabytes por US\$399.

Los resultados preliminares son prometedores. Sony informó que las ventas de unidades casi se han triplicado en EE.UU., comparado con antes de las reducciones de precio. También reportó una fuerte demanda en Europa. En Japón, la firma de mercado Enterbrain Inc. reportó que las ventas de unidades de la PS3 superaron por primera vez a las de la Wii en la semana que concluyó el 11 de noviembre. Enterbrain dijo que la PS3 siguió derrotando a la Wii en la semana que terminó el 18 de noviembre. "Es positivo", dice David Gibson, analista de Macquarie Research. Pero el analista advirtió que no hay que

¿Nuevo comienzo?

Precio diario de la acción de Sony, en yenes:



ser demasiado optimista. Gibson espera que la acción de Sony suba más de 10% en los próximos 12 meses.

Sony aún tiene grandes desafíos por delante. Si bien las ventas de la PS3 están repuntando, tanto la Xbox 360 como la Wii siguen vendiendo más. A fines de septiembre, Sony había vendido cerca de dos millones de unidades desde el 1 de abril, menos de una tercera parte de las ventas de la Wii, de Nintendo. Mientras tanto, Microsoft ha enviado más de 13 millones de unidades de la Xbox 360 desde su lanzamiento hace dos años.

Una cadena de comida rápida prospera rompiendo todos los dogmas de la industria

POR JANET ADAMY
THE WALL STREET JOURNAL

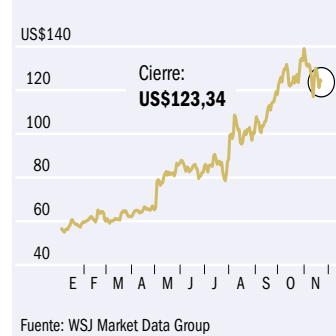
Las vallas publicitarias de la cadena estadounidense de comida rápida Chipotle Mexican Grill Inc. tienen una particularidad. Nunca muestran un burrito.

"Uno no puede hacer el burrito perfecto para todos", dice William Espey, el gerente de servicios creativos de la compañía. En cambio, la cadena solo muestra a los burritos, su plato insignia, envueltos en papel aluminio. "si lo mantiene envuelto, es el burrito perfecto".

Chipotle quizás se ha convertido en la cadena de comida rápida más exitosa de Estados Unidos en los últimos años al rechazar casi todas las técnicas que hicieron a la industria lo que es hoy. No hace publicidad en televisión. No otorga franquicias. Tiene algunos de los costos de ingredientes más altos del mercado y a sus ejecutivos no les preocupa que los clientes

El poder del burrito

Las acciones de Chipotle Mexican Grill cerraron el miércoles a US\$123,34, un alza de 116% en lo que va de año:



esperen hasta 10 minutos en filas que a veces salen del local a la calle.

El precio de la acción de Chipotle se ha duplicado en los últimos 12 meses, convirtiéndola en la cadena estadounidense de restaurantes de mejor

desempeño bursátil. Mientras las cadenas de comida rápida tradicionales registran crecimientos de un dígito en los locales abiertos hace más de un año, en Chipotle, la cifra ha sido de dos dígitos por casi una década.

Steve Ellis, el fundador de Chipotle, tiene una meta más ambiciosa. El ejecutivo, quien también es presidente de la empresa, espera que, al igual que Chipotle, otras cadenas de comida rápida presionen a los proveedores para criar animales de manera más humana y producir ingredientes en una forma que sea sostenible para el medio ambiente, una estrategia que él llama "comida con integridad".

Ellis abrió el primer Chipotle en 1993, en un esfuerzo por cambiar el enfoque de las taquerías que visitó cuando trabajó como jefe de cocina en San Francisco. Después de estudiar en el Instituto Culinario de Estados Unidos, Ellis planeaba usar el

restaurante para ganar suficiente dinero y abrir uno de alta cocina.

Para distinguirse, modificó a los burritos para incluir ingredientes más costosos como el arroz con cilantro recién cortado y carne marinada por 12 horas. También organizó a los trabajadores en una línea de ensamblaje para que los clientes pudieran ver y ordenar sus propias combinaciones, y le dio a los restaurantes diseños minimalistas, con tubos expuestos, mesas de madera y obras de arte de metal ondulado.

En 1998, cuando Chipotle tenía 14 locales, Ellis vendió parte de la compañía a McDonald's Corp. Era una decisión inusitada, dado el desdén con el que Ellis habla de las cadenas masivas ("La comida rápida tradicional se ha vuelto un poco más que combustible", dice). Pero McDonald's tenía el capital que Ellis sabía que ayudaría a su empresa a crecer y McDonald's accedió a darle auto-

nomía. La cadena de hamburguesas invirtió cerca de US\$360 millones en Chipotle. El año pasado, Ellis sacó la empresa a bolsa y McDonald's vendió su participación.

Chipotle tiene cerca de 670 locales en EE.UU. y planea agregar al menos 130 el próximo año. En comparación, McDonald's tiene 32.000 locales, y otra cadena de comida mexicana, Taco Bell, de Yum Brands Inc., tiene 5.600 restaurantes en EE.UU.

Chipotle planea abrir su primer local fuera de EE.UU. en Canadá el próximo año y busca desarrollar otros en Londres, París y Francfort. Luego de agregar ensaladas en 2005, la compañía no tiene planes de expandir su menú, aunque Ellis dice que es posible incluir desayuno.

Por supuesto, los consumidores son inconstantes cuando se trata de restaurantes, por lo que es difícil para las cadenas mantener su éxito a largo plazo. El limitado menú de

Chipotle podría dificultar que la cadena logre retener el interés de los consumidores. Pero Ellis argumenta que el menú es más variado de lo que parece debido a las numerosas formas en que los ingredientes pueden ser combinados.

Chipotle sabe que tiene un problema con las filas largas. La cadena ha grabado hasta 50 personas alejándose de un sólo restaurante en una hora debido a que no querían esperar.

El presidente y director operativo de la cadena, Monty Moran, dice que Chipotle ha tratado de acelerar las filas al instalar máquinas de vuelto y al darle a los empleados lectores portátiles de tarjetas de crédito para tomar órdenes mientras los clientes hacen fila.

Los ejecutivos dicen que aunque las filas son largas, se mueven rápido. "No queremos que la velocidad prime sobre un gran servicio", agrega Moran.