

## THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

© 2008 Dow Jones &amp; Company, Inc. Reservados todos los derechos.

DOW JONES  
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

MARTES, 22 DE ABRIL, 2008

WSJ.COM/AMERICAS

## What's News—

## INTERNACIONAL

**Bank of America** terminó el primer trimestre con una ganancia neta de US\$1.210 millones, una caída de 77% respecto al mismo lapso de 2007. El banco estadounidense quintuplicó el total de provisiones para cubrir las pérdidas ligadas a la crisis de crédito, a US\$6.000 millones y realizó una rebaja contable de US\$1.910 millones en su división de banca de inversión.

**National City** recibirá una inyección de US\$7.000 millones a través de una venta de acciones. El décimo banco estadounidense por activos fue muy golpeado por la crisis inmobiliaria y corría el riesgo de tener que ponerse a la venta si no conseguía apuntalar su base de capital.

**Las grandes farmacéuticas** resultaron favorecidas por la debilidad del dólar en el primer trimestre. Merck Sharp and Dhome casi duplicó sus ganancias en este periodo, a US\$3.300 millones, ayudada por una sociedad con AstraZeneca. Eli Lilly recibió un impulso de las ventas de sus medicamentos Cymbalta y Cialis y terminó el trimestre con una ganancia de US\$1.000 millones. Por su parte, Novartis registró un alza de 6,8% en sus ganancias, a US\$2.300 millones, gracias, en parte, a un programa de reducción de costos.

**Nestlé** anunció un aumento de 6% en sus ventas en el primer trimestre, a US\$25.200 millones, ayudada por precios más altos y por la compra de la empresa estadounidense de alimentos para bebé Gerber.

**El Banco de Inglaterra** lanzó ayer un plan que permitirá que los bancos lleven a cabo, durante seis meses, intercambios de hasta US\$100.000 millones en bonos respaldados por hipotecas y otros valores difíciles de vender por bonos del Tesoro británico. Si mejora la liquidez y regresa la confianza al sistema financiero, el banco central podría ampliar el plazo de intercambio.

**El petróleo** batió un nuevo récord, alcanzando los US\$117,48 el barril para contratos futuros, 0,7% más que el precio de cierre del viernes. El director de la Agencia Internacional de Energía dijo que la reducción de la oferta y la gran demanda de los mercados emergentes son los responsables del aumento reciente de los precios.

**Air France-KLM** declaró ayer que su oferta de cerca de US\$226 millones por la aerolínea italiana Alitalia "ya no es válida". La línea aérea franco-holandesa dijo que su alcaída rival no ha podido aclarar su "situación legal".

**Mitsubishi Motors** anunció planes para casi duplicar la capacidad de producción de su fábrica de motores en China, a 420.000 unidades por año para 2010. Esto forma parte de la estrategia de la empresa automotriz japonesa de transformar a su unidad en la ciudad de Shenyang en un centro global de fabricación de motores pequeños.

## REGIONAL

**México** registró una caída de 7,8% en su producción de petróleo en el primer trimestre frente al mismo lapso del año anterior, a 2,91 millones de barriles diarios, informó la estatal Pemex. El declive refleja una menor producción en Cantarell y otros campos al sur del país.

**D&S**, la mayor cadena de supermercados de Chile, anunció que planea colocar el viernes en el mercado local bonos denominados en pesos por un total de US\$267 millones. Los fondos se usarán para prepagar deuda de corto plazo, informó la compañía.

**Votorantim** podría elevar su oferta por la minera peruana Milpo, según algunos analistas. En marzo, el conglomerado industrial brasileño ofreció adquirir Milpo por US\$490 millones, pero su propuesta fue rechazada por ser considerada insuficiente.

**Venezuela** emitirá US\$3.000 millones en bonos soberanos con vencimiento en 2023 y 2028, confirmó el Ministerio de Finanzas. La mayoría de títulos será ofrecida con exclusividad a firmas e inversionistas del país.

**El Gobierno Venezolano** ofreció a la acerera Ternium, propiedad del grupo italo-argentino Techint, mantener 10% en su unidad local Sidor, la cual será nacionalizada. Ternium es dueña de 60% de Sidor, el Gobierno Venezolano posee un 20% y los empleados el 20% restante.

**La Asamblea Constituyente** de Ecuador planea tener lista su propuesta para la nueva ley de minas en mayo, antes del plazo inicial de junio, dijo el ministro de Minas y Petróleo, Galo Chiriboga. El proyecto de ley busca darle al Estado más control sobre las regalías petroleras.

Envíe sus comentarios a:  
americas@wsj.com

## Richard Anderson, el testarudo negociador que sacó adelante la fusión Delta-Northwest

POR PAULO PRADA  
Y SUSAN CAREY

Ya antes de que Richard Anderson fuera nombrado presidente ejecutivo de Delta Air Lines, hace siete meses, la junta le dejó muy en claro que tendría que entrar al ruedo listo para buscar un socio. La forma en la que llegó finalmente el día en el que Anderson anunció la fusión con Northwest Airlines Corp., la semana pasada, y convertirse en el máximo ejecutivo de la aerolínea más grande del mundo, implicó una coreografía complicada.

Para Anderson, abogado, ex fiscal y antiguo ejecutivo de Continental Airlines Inc. y Northwest, la unión demuestra cómo un negociador astuto y despiadado logró concretar una fusión importante pese a que casi todo el mundo se oponía a ella. Durante las negociaciones, Anderson sorprendió hasta a sus propios empleados, enojó a viejos amigos, irritó a pilotos de Northwest y renunció a su convicción de una Delta "independiente".

En una entrevista ayer, Anderson minimizó su protagonismo diciendo que no "se trata de mí". Asegura que al combinar la fuerza de Delta en la costa este de Estados Unidos, en el Atlántico y en América Latina con la presencia de Northwest en el Medio Oeste y el Pacífico, las dos aerolíneas se complementan perfectamente la una a la otra. Además de generar más ingresos, la aerolínea fusionada habrá eliminado para 2012 al menos US\$1.000 millones en costos gracias a una mejor eficacia, uso de flota y mejor distribución de funciones de

sus respectivas sedes.

Se trata de crear "la más fuerte y resistente de todas las aerolíneas", dice. "Una red realmente fuerte que proveerá mucha durabilidad y seguridad y que no habríamos conseguido solos".

Hasta hace poco, parecía que Anderson abandonaría la industria aérea. En 2004, renunció al mando de Northwest para convertirse en un ejecutivo de UnitedHealth Group Inc., una empresa de cuidados médicos, por mucho más dinero. Al año siguiente, tanto Northwest como Delta se acogieron a las leyes de bancarrota.

Cuando estaba saliendo de la protección de bancarrota, en abril de 2007, Delta reclutó a Anderson como uno de sus directores y poco después lo nombró presidente ejecutivo.

Anderson inmediatamente se dedicó a calmar los temores de los empleados de que habría una fusión con Northwest. "No hay ningún plan o intención de fusión o adquisición entre Northwest y Delta", declaró Anderson tras su nombramiento.

Sin embargo, tras bambalinas, lo que le habían encargado a Anderson era justamente buscar una fusión con Northwest u otra aerolínea. "Estaba al tope de la lista de prioridades" del siguiente presidente ejecutivo, dice Jim Feltman, un consultor del sector que trabajó como asesor para el comité de acreedores de la compañía. Algunos acreedores aún se quejaban de que Delta hubiera rechazado los US\$9.500 millones que le ofreció US Airways, una participación que hoy tendría un valor de aproximadamen-



Doug Steenland (izq.) y Richard Anderson, tras una conferencia de prensa reciente.

te US\$5.800 millones.

Anderson dice que él nunca engañó a los empleados ni a nadie más. Asegura que su postura ante la consolidación fue cambiando a medida que empeoraban las perspectivas de la industria.

En noviembre, Anderson volvió a negar que Delta estuviera involucrada en cualquier tipo de negociaciones de fusión. Sin embargo, unas semanas después, según fuentes cercanas, el ejecutivo estaba conversando con varias aerolíneas. Para enero, estaba claro que United Airlines y Northwest se destacaban como los dos socios más probables.

Anderson insistió en que, en caso de cualquier acuerdo, Delta debía ser el comprador, preservando su cultura y su

sede. Doug Steenland, el presidente ejecutivo de Northwest y un viejo amigo de Anderson, aceptó eliminar el nombre de Northwest y dejar que la nueva empresa se estableciera en Atlanta. Tras varios tira y afloje, también aceptó a regañadientes renunciar a un papel ejecutivo y permanecer en la compañía solo como director. "Una fusión es muy difícil y compleja", dice. "La relación de 15 años entre Richard y yo ayudó".

## Iniciativa novedosa

Entonces, Anderson propuso hacer algo que nunca antes se había intentado en una fusión entre dos aerolíneas importantes: diseñar un contrato laboral y un plan de integración jerárquica entre los pilotos de ambas partes. Pero los grupos no llegaron a un acuerdo y las negociaciones se paralizaron. Para fines de marzo, ante el continuo incremento en los precios del combustible, Steenland sugirió resucitar el plan sin los pilotos.

Incluso en esa ocasión, Anderson se salió con la suya (básicamente tras enfrentar a los pilotos entre sí). A última hora, negoció un contrato para los 6.000 pilotos de Delta, pero dejando la suerte de los 5.000 de Northwest en el aire. Anderson ha prometido reanudar pronto las negociaciones con los empleados de Northwest, pese a que su sindicato ya ha prometido que hará todo lo posible por evitar la fusión.

"Este negocio crece de dos maneras, orgánicamente y a través de negociaciones... Esta es una oportunidad que no se presenta muy a menudo", dice Anderson.

## Barbie vuelve a meter en problemas a Mattel

La mayor compañía mundial de juguetes anuncia pérdidas tras otro mal año de su muñeca más famosa

POR NICHOLAS CASEY

Para Mattel Inc. y su producto insignia, Barbie, seguir el paso de los cambiantes gustos de las niñas está siendo una tarea más complicada de lo esperado.

En medio de una infrecuente caída de sus ganancias trimestrales, la compañía reportó ayer ventas mundiales estancadas para la marca Barbie. Pero eso incluye una caída del 12% en Estados Unidos, lo que repite un patrón similar al del año pasado, cuando las ventas de Barbie se redujeron en su país de origen a la vez que aumentaban en el exterior.

Mattel registró pérdidas netas por US\$46,6 millones en el primer trimestre, frente a ganancias de US\$12 millones en el mismo periodo del año pasado. Las ventas cayeron un 2%, a US\$919 millones. En cambio, su rival Hasbro Inc. excedió las expectativas de los analistas, incrementando sus ganancias un 14%, a US\$37,5 millones.

Los intentos de Mattel por resucitar a su rubia favorita, más de un año después de la aparición de problemas en su división Barbie, muestra el continuo reto que enfrenta la industria de juguetes para atraer la efímera atención de las niñas. En muchas de las líneas de Barbie que salieron a la venta el año pasado, la compañía quiso modernizar a la muñeca, agregándole funciones electrónicas.

"Estamos viendo a una niña en constante evolución", asegura Chuck Scothon, vicepresidente de la división



Mariposa. Con este modelo, Mattel espera volver a las fuentes.

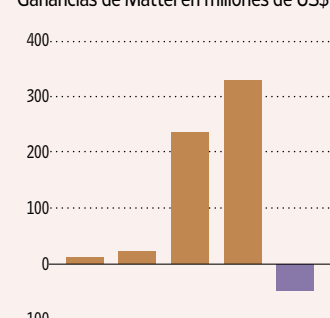
de niñas de Mattel. "Creo que hay más competencia por la atención de las niñas" de parte de productos como los artículos electrónicos.

Sin embargo, algunos de los intentos de Mattel por enfrentar la competencia de los iPod y otros productos solo han logrado confundir a sus jóvenes clientes. Por ejemplo, la muñeca de fantasía *Magic of the Rainbow*, vendida bajo la marca Barbie, funcionaba como un control remoto, incluía un juego en CD-Rom y tenía alas que se movían al tocar un botón. "Las niñas preguntaban '¿es una muñeca?'", dice Scothon. "Pusimos demasiadas cosas en ella".

Este año, Mattel abandonó el concepto del control remoto, así como las alas. Mariposa, el siguiente producto en la línea, tiene más aspecto de mu-

## Perdiendo el juego

Ganancias de Mattel en millones de US\$



Fuente: La compañía

ñeca, dice la empresa, y será la clave de la "estrategia de regreso a nuestras raíces".

Al mismo tiempo, Mattel busca renovar a Barbie con una serie de cambios destinados a simplificar a una muñeca que, según la compañía, el año pasado se volvió demasiado complicada.

## Diseño imperfecto

La búsqueda de la perfección en el diseño, donde un producto puede estar en desarrollo por entre seis meses y dos años, puede ser una carga adicional a la hora de sacar mercancía de Barbie que se ajuste a los gustos de las niñas. Pese a la caída de las ventas, la marca sigue siendo la primera en juguetes para niñas, según la firma de investigación NPD Funworld.

En otras divisiones de la compañía, las cosas no andan mucho mejor. El año pasado, Fisher-Price, filial de Mattel, se había beneficiado del éxito de la nueva versión de su muñeco Elmo. Pero en el trimestre pasado, Fisher-Price, especializada en juguetes educativos y para niños pequeños, registró una caída de 13% en sus ventas en EE.UU. La empresa espera recuperarse con el lanzamiento de un nuevo Elmo y con juguetes ligados a las películas de los próximos meses, como Batman y Speed Racer.

Mattel también espera encontrar una fuente de ingresos en su sitio Web *Barbiegirls.com*, el cual cuenta con 11 millones de usuarios. Pero hasta el momento, la compañía ha pasado aprietos para convertir el sitio gratuito en una fuente de ingresos. Un reproductor de MP3 de US\$60 que daba acceso a funciones en línea exclusivas fue una decepción en la tienda y está siendo discontinuado por Mattel. La empresa dice que este año comenzará a cobrar la suscripción al sitio, pero aún no ha revelado el monto.

Asimismo, Mattel está dirigiéndose a las niñas de entre 5 y 9 años con un producto llamado *iDesign*, un juego de software en el que las niñas pueden diseñar vestidos de Barbie y organizar desfiles de moda virtuales. Mezclar a las muñecas tradicionales y los juegos con un componente tecnológico es una buena idea y "obviamente es una parte del futuro", dice Sean McGowan, analista de Needham & Co. "La marca como tal no está muerta".

## El nuevo pozo petrolero de Arabia Saudita calmará un poco, pero no mucho, la demanda global

POR NEIL KING JR.

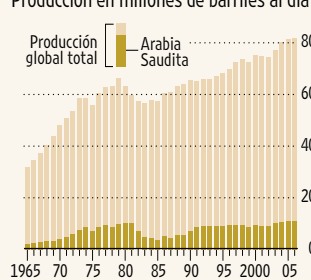
Si todo sale bien, Arabia Saudita inaugurará el próximo año los grifos del mayor pozo petrolero que se haya abierto desde fines de los años 70.

El complejo Khurais, debajo de una franja de unos 7.000 kilómetros cuadrados de dunas rojas y llanuras rocosas, podría agregar 1.200 millones de barriles al día a un mercado petrolero cada vez más apretado por la brecha entre el auge en la demanda y la escasez de nuevos descubrimientos importantes. Estas fuerzas gemelas han catapultado los precios del crudo a máximos históricos.

Al mismo tiempo, el proyecto Khurais ilustra un hecho más preocupante. Incluso en Arabia Saudita, país que alberga más de un cuarto de las reservas petroleras conocidas en el mundo, la era del crudo barato y fácil de exportar ya es cosa del pasado. El escepticismo reina entre los expertos, que dudan de que Arabia Saudita pueda superar los obstáculos,

## Alta presión

Arabia Saudita, que produjo un poco más del 13% del crudo global en 2006, está tratando de acelerar su ritmo. Producción en millones de barriles al día



\* Incluye líquidos de gas natural  
Fuente: BP Statistical Review of World Energy 2007

tanto geológicos como económicos, y convertir Khurais en el cuarto campo petrolero más productivo del mundo.

Para explotar esta nueva fuente de crudo, Saudi Arabian Oil Co., más conocida como Aramco, se ha embarcado en

el proyecto más costoso y complejo de sus 75 años de historia. La compañía estatal gastará hasta US\$15.000 millones en una gigantesca red de oleoductos, instalaciones de tratamiento de crudo, pozos horizontales y sistemas de inyección de agua. La compañía lo califica como "uno de los mayores proyectos industriales que se están llevando a cabo actualmente en el mundo".

## Último recurso

Aramco también está sacando de la alcancía una de sus últimas cuencas petroleras. Después de Khurais, al reino solo le quedará un gran pozo por desarrollar: el menor y tecnológicamente exigente campo de Manifa, gran parte del cual se encuentra en altamar en el Golfo Pérsico. Ambos campos fueron descubiertos hace más de 50 años. Sin embargo, la mayoría de las reservas de Arabia Saudita se encuentran en campos más viejos o depósitos más difíciles de acceder. "Khurais y Manifa son los

dos últimos gigantes en Arabia Saudita", dice Sadad al-Husseini, ex director de exploración de Aramco.

El proyecto de Khurais se erige como el núcleo de los esfuerzos de Aramco para mantenerse a la par con los declives naturales en sus campos más antiguos, a la vez que preserva el estatus del reino como la única válvula de emergencia energética del mundo. Para eso, la estatal está tratando de incrementar su capacidad de producción a 12,5 millones de barriles al día, frente a los 11 millones actuales.

Arabia Saudita está bajo una presión enorme para aumentar su producción, en un momento en que el mundo pasa apuros para abastecer una sed energética cada vez mayor. Según la Agencia Internacional de Energía, esta demanda global de 87 millones de barriles al día podría alcanzar los 115 millones para 2030. En un contexto en el que parece que la producción está estancada o de capa caída en México,

Venezuela, Rusia y el Mar del Norte, todas las miradas se posan sobre Arabia Saudita para llenar el vacío.

Sin embargo, para un gran número de escépticos, Khurais se ha convertido en la prueba final sobre la salud (buena o mala) de las reservas petroleras del mundo. "Este es el grande", dice Matthew Simmons, un banquero de inversión en energía cuyo libro *Ocaso en el desierto*, de 2005, cuestionaba la potencia petrolera de Aramco.

Los analistas del sector preocupados por el abastecimiento se han concentrado desde hace mucho tiempo en el Goliat de Arabia, el campo de Ghawar, que es de lejos el complejo petrolero más productivo del mundo. Desde su descubrimiento, en 1948, Ghawar provee la mayor parte del crudo del reino. Gracias a continuas perforaciones y grandes inyecciones de agua, Ghawar sigue produciendo unos cinco millones de barriles al día, aproximadamente la mitad del bombeo diario de Arabia Saudita. Ghawar representa por sí sozlo

casi el 6% de la producción mundial.

La pregunta ahora es si Aramco será capaz de aumentar significativamente su producción y durante cuánto tiempo. Las autoridades del país dijeron en su momento que de ser necesario podrían alcanzar una producción de 15 millones de barriles al día y mantener ese ritmo por 50 años. Desde entonces, han desistido, asegurando que de momento, 12,5 millones de barriles al día es el máximo que pueden prometer. Que puedan cumplir y mantener ese objetivo dependerá en gran parte de cómo vayan las cosas en Khurais.

Incluso con el petróleo a US\$100 por barril, Aramco ha sufrido retrasos y aumentos en los costos de producción. A Aramco ahora le cuesta US\$16.000 aumentar su capacidad de producción en un barril extra diario. Varios proyectos están retrasados debido a los altos costos y la escasez de acero y mano de obra. Muchos dudan de que Khurais pueda cumplir con su meta de 1,2 millones de barriles al día.