

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

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

DOW JONES
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

MARTES, 20 DE MAYO, 2008

WSJ.COM/AMERICAS

What's News—

INTERNACIONAL

Un grupo liderado por el operador español de infraestructura Abertis y Citigroup obtuvo la concesión por 75 años de una autopista de peaje en Pensilvania, EE.UU., con una oferta de US\$12.800 millones en efectivo. El acuerdo, que depende de la aprobación de los legisladores locales, podría ser la mayor privatización en el sector de infraestructura estadounidense de la historia.

Eni anunció la firma de un acuerdo con la República del Congo para la exploración y el desarrollo de arenas petrolíferas, además de un proyecto de biodiesel y una planta de energía, con una inversión de US\$3.000 millones entre 2008 y 2011. La mayor firma italiana de petróleo y gas natural está optando por el petróleo no convencional para apuntalar sus reservas.

Insurance Australia Group, aseguradora australiana, dijo que la nueva oferta de adquisición de US\$8.300 millones hecha por QBE Insurance Group también es insuficiente, aunque está dispuesta a seguir negociando. IAG rechazó una propuesta de QBE hace cinco semanas.

XOJet, compañía de aviación privada de EE.UU. que cuenta con el respaldo de la firma de adquisiciones TPG, dijo que obtuvo financiamiento por US\$2.500 millones para expandir su flota de aviones. La empresa planea iniciar una expansión internacional en sociedad con Tasameem, el brazo inmobiliario del fondo soberano Abu Dhabi Investment Authority.

La SEC, la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU., presentó cargos de fraude contra ocho ex ejecutivos de AOL Time Warner (ahora llamada Time Warner), donde los acusa de participar en un esquema que exageró los ingresos por publicidad en línea del conglomerado de medios en más de US\$1.000 millones. Cuatro de los ejecutivos están impugnando los cargos de la SEC y los otros cuatro llegaron a un acuerdo extrajudicial en el cual no confirman ni niegan las acusaciones.

Ford, automotriz estadounidense, está reduciendo la producción de su filial Volvo con el objetivo de recortar costos y pérdidas en la marca sueca. La decisión, que podría afectar a un tercio de los trabajadores en una de las dos plantas de la empresa en Europa, se da en medio de especulaciones sobre la posible venta de Volvo.

Peugeot Citroën reveló que está asociándose con la japonesa Mitsubishi Motors para construir una planta de ensamblaje en Rusia con capacidad anual para 160.000 vehículos. La automotriz francesa planea invertir entre US\$468 millones y US\$546 millones y será dueña de 70% del proyecto.

Vodafone Group, el mayor operador de telefonía celular del mundo por ventas, compró por US\$739 millones el 26,4% que no poseía del proveedor alemán de banda ancha Arcor. La participación estaba en manos de la compañía de ferrocarriles Deutsche Bahn (18,2%) y de Deutsche Bank (8,2%).

REGIONAL

PDVSA planea obtener un préstamo de US\$3.500 millones de las firmas japonesas Sumitomo e Itochu, que recibirán pagos en petróleo, según una fuente involucrada en la transacción. La petrolera estatal venezolana usará los recursos para ampliar las refinerías El Palito y Puerto La Cruz.

Las firmas de capital privado invirtieron más de US\$4.400 millones en América Latina en 2007, más del triple que lo registrado en 2005, según una investigación de la organización estadounidense sin fines de lucro Lavca, que da apoyo al sector.

Gabriela Mistral, nueva mina de US\$967 millones de Codelco, anunció que produjo su primera chapa de cobre con un grado de pureza de 99,99%. La estatal chilena planea invertir más de US\$160 millones hasta 2010 para ampliar la producción a US\$165.000 toneladas por año.

Un consorcio liderado por la francesa Suez y la constructora brasileña Camargo Corrêa se adjudicó la licencia para construir la hidroeléctrica Jirau, en la región amazónica de Brasil, un proyecto de US\$5.300 millones.

Royal & Sun Alliance, aseguradora británica, quiere comprar pequeñas empresas de Brasil y México para expandirse en América Latina, informó su presidente ejecutivo, Andy Haste.

Accenture, consultora estadounidense, anunció, sin revelar valores, un acuerdo para adquirir a ATAN, empresa tecnológica de Brasil con 500 empleados.

El índice de confianza del consumidor argentino cayó 23,8% en mayo respecto al mismo mes de 2007, a 40,31 puntos, informó la Universidad Torcuato di Tella, que compila el índice.

Envíe sus comentarios a:
americas@wsj.com

El jefe de Novartis busca resucitar las estancadas ventas con genéricos y vacunas

POR JEANNE WHALEN

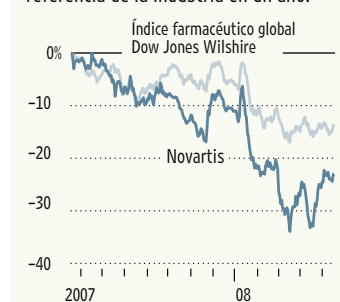
BASILEA, Suiza—Hace 12 años, Daniel Vasella hizo una apuesta enorme cuando creó Novartis AG tras una superfusión. Ahora que el mercado se ha endurecido radicalmente para las grandes farmacéuticas europeas, Vasella está otra vez intentando rehacer su compañía.

Mucho ha cambiado para los laboratorios desde que Vasella, médico y psicoanalista de profesión, ayudó a crear Novartis. Las empresas de medicinas genéricas son ahora mucho más agresivas en sus copias de marcas famosas, que venden con descuento, las aseguradoras de salud tienen menos ganas de pagar los costosos nuevos tratamientos y las agencias reguladoras—como la Dirección de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos—son más duras a la hora de aprobar nuevas medicinas.

Estos cambios han provocado menores ventas y ganancias para Novartis en los últimos trimestres y la han lleva-

Jarabe amargo

Desempeño de Novartis vs. un índice de referencia de la industria en un año.



Fuentes: Índices Dow Jones; Thomson Reuters Datastream

Daniel Vasella (54 años)

Presidente de Novartis

Carrera: El médico se incorporó a Sandoz Pharmaceuticals en 1988, para luego convertirse en el presidente ejecutivo de Sandoz Pharma; asumió la dirección de Novartis tras la fusión de 1996 que creó a la compañía.

Momentos destacados en Novartis: Sacó Novartis a la Bolsa de Nueva York; fundó el centro de investigación de medicamentos en Massachusetts; supervisó el desarrollo de la droga contra el cáncer Gleevec; invirtió miles de millones de dólares en adquisiciones.

Educación: Se graduó de la Universidad de Berna y recibió preparación ejecutiva de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

do a advertir que el crecimiento de las ventas será bajo este año. El precio de la acción de Novartis ha caído 25% en el último año. Aunque el mes pasado, la compañía reportó que sus ganancias del primer trimestre habían repuntado un poco desde su débil desempeño de fines de 2007.

Vasella está reestructurando Novartis con un nuevo equipo ejecutivo, una renovación de la división de desarrollo de medicinas e intensificando la presencia de la empresa en genéricos, vacunas y equipos quirúrgicos. Ya ha hecho algunas apuestas importantes nombrando a algunos lugartenientes que vienen de sectores diferentes al farmacéutico. Joe Jiménez estaba dirigiendo la unidad de productos de consumo masivo de Novartis y había pasado casi toda su carrera en empresas de productos envasados, como H.J. Heinz Co., cuando Vasella lo llamó para remodelar como nuevo jefe la división farmacéutica de la compañía.

El presidente ejecutivo dice que parte del problema de Novartis es que se ha vuelto demasiado grande y burocrática, y que el mismo se había convertido en

una figura lejana para parte de su equipo. Después de una reunión reciente, un científico importante que llevaba más de 10 años en la empresa, se le acercó y le dijo que estaba contento de por fin haberse sentado en una reunión con el presidente ejecutivo. "Para mí fue una sorpresa, porque esta persona ya había alcanzado un nivel alto en la empresa", dice Vasella.

El jefe de Novartis también se queja de sentirse atado a su agenda, y muestra un calendario en su computadora portátil que deja ver que tiene todo el tiempo ocupado casi hasta septiembre. Para mantenerse al día con el papeleo, Vasella lleva hasta su Mercedes-Benz varias bolsas llenas de papeles y trabaja en ellos camino a casa mientras su conductor está al volante.

Una medida que las ventas de las medicinas de marca se desaceleran para toda la industria, Vasella está estudiando otras áreas del cuidado de la salud. En abril, Novartis acordó pagar unos US\$39.000 millones por una participación de control en la compañía de cuidados para los ojos Alcon Inc.

Novartis también está invirtiendo

mucho en la construcción de sus unidades de fármacos genéricos y vacunas, dos sectores cuyas ventas aumentan por lo menos 10% al año. En los próximos dos años, la compañía espera lanzar dos vacunas para la meningitis que, dicen los analistas, podrían convertirse en grandes éxitos, con ventas anuales de más de US\$1.000 millones.

Los márgenes de ganancias de Sandoz, la filial de genéricos de Novartis, no son tan altos como los de la filial de medicamentos de marca, pero las ventas aumentaron un 20% el año pasado, a US\$7.200 millones. Otros laboratorios han preferido no acercarse a los genéricos, pero Vasella destaca que el sector representa más del 60% de las ventas bajo receta en países grandes como EE.UU. y Alemania. "Y no van a desaparecer", dice. Las medicinas de marca que se venden con receta aún son, por supuesto, el principal negocio de Novartis: aportaron el 63% de sus ventas de US\$39.800 millones el año pasado.

Para reducir la burocracia y los costos, Jiménez está recortando el 25% de los puestos de trabajo de la división farmacéutica en su sede central de Basilea. En marzo, ascendió a dos jóvenes ejecutivos, Trevor Mundel y Andrin Oswald, para supervisar el grupo de desarrollo de fármacos, que prueba las posibles medicinas en humanos y luego pide autorización regulatoria para sacarlas al mercado. El grupo se había vuelto demasiado burocrático, diciendo el tiempo en debates internos.

Así mismo, el grupo de Jiménez ha solicitado consejo de los sistemas de salud estatales y otros organismos para sondear sus intenciones de cubrir las drogas que está desarrollando Novartis.

Surgimiento de un competidor global no inmuta a IBM

La compañía sigue adelante con su estrategia, a pesar de la adquisición de EDS por parte de H-P

POR WILLIAM M. BULKELEY

La división de servicios de International Business Machines Corp. tendrá que enfrentar al mayor competidor de su historia después de que Hewlett-Packard Co. complete la adquisición de Electronic Data Systems Corp. Pero los ejecutivos de IBM dicen que la empresa no planea hacer cambios estratégicos en su división de servicios de tecnología de la información para empresas, que registró ingresos por US\$54.140 millones el año pasado, 36% más que los ingresos combinados de las divisiones de servicios de H-P y EDS.

IBM dice que ha dado una serie de pasos para reestructurar su unidad de servicios, que se parecía bastante a EDS. Reemplazó programadores y empleados de asistencia técnica al cliente de Estados Unidos y Europa por trabajadores en países de remuneración más baja. IBM ahora cuenta con 74.000 empleados solo en India. También desarrolló un software para automatizar varias tareas que antes exigían intervención humana. La compañía afirma que un porcentaje creciente de sus ne-

gocios de servicios involucra productos cuya alta calidad no pueden igualar sus competidores.

"Intentamos hacer algo mejor que las compañías que sólo sacan ventaja de la mano de obra barata", dice George Pohle, director de estrategia para servicios a empresas. Una fuente familiarizada con IBM dice que la compañía estaría más preocupada si H-P hubiera comprado una de las empresas de servicios de rápido crecimiento de India, como Wipro Ltd. o Infosys Technologies Ltd. Pero cualquiera de las dos vale por lo menos el doble que EDS.

Aunque EDS también está renovando sus productos y trasladando empleados a otros países, la empresa tiene sólo 27.000 de sus 140.000 empleados en India, donde compró en 2006 una participación mayoritaria en una empresa local llamada Mphasis. Ann Livermore, ejecutiva de H-P al mando de la división de servicios, dice que su compañía planea agregar más empleados en India, además de en otros países de bajo costo.

Livermore señala que H-P espera alcanzar "algunas economías de escala" al combinar ambas empresas. Y agrega: "Creemos que se abren más oportunidades al tener más escala", debido a que H-P ya recibe más invitaciones a procesos de licitación de las que actualmente está en condiciones de aceptar. La ejecutiva dice que no prevé que se dispare una guerra de precios.

Toni Sacconaghi, un analista de Sanford C. Bernstein, dice que EDS es "el rival más importante de IBM", pero "es una empresa más centralizada y de crecimiento más lento" que IBM. En el último trimestre, la división de servicios de IBM registró márgenes

operativos de 10,3%. Los márgenes operativos de EDS son de cerca del 6%.

Clay Sumner, analista de Friedman, Billings, Ramsey Group Inc., escribió en un informe que una cuarta parte de los empleados de EDS trabaja en proyectos para el gobierno de Estados Unidos que no se pueden trasladar a otros países, pero hasta 40.000 puestos de trabajo en EE.UU. deberían trasladarse a otras partes del globo.

La unidad de servicios de IBM desarrolla proyectos que incluyen la gestión de centros de datos, el desarrollo de software para empresas y consultoría con clientes sobre planes informáticos. También provee consultoría y servicios como la contabilidad de Google Inc. en un centro de Tulsa, Oklahoma. Dentro de India, IBM dice que se ha convertido en el mayor proveedor de servicios de tecnología de la información para empresas, gracias en parte a la adquisición en 2004 de Daksh eServices, que hoy cuenta con más de 20.000 empleados.

IBM dice que su escala global le permite sacar ventaja en otras partes del mundo de un software desarrollado en una región. Por ejemplo, un vocero dice que la empresa está usando tecnología de cobro de llamadas telefónicas desarrollada en India para crear un software que los bancos africanos pueden usar para monitorear programas de microcrédito, debido a que ambos involucran la minimización de costos de supervisión de pagos pequeños.

Seis años después de la crisis, Argentina sufre otra vez las cosquillas de la incertidumbre financiera

Apenas seis años después de declarar el mayor default de deuda soberana de la historia y devaluar su moneda, los habitantes de Argentina y los inversionistas de Wall Street se están haciendo una perturbadora pregunta: ¿está por suceder otra vez?

Por John Lyons en São Paulo y Michael Casey en Buenos Aires

Una respuesta simple parece ser que no tiene por qué ocurrir, pero quizás ocurra. Con casi US\$50.000 millones en reservas internacionales y una de las tasas de crecimiento más grandes de América Latina, Argentina tiene varias opciones para mantener estable su moneda y satisfacer sus necesidades financieras en los próximos años.

No obstante, han aparecido señales preocupantes de pánico financiero. Los argentinos de clase media están sacando dinero de sus cuentas de ahorro para comprar dólares, una señal de que pien-

san que el Gobierno está en aprietos y que el peso se desplomará. El Banco Central gastó US\$1.000 millones para defender el peso en las últimas dos semanas. La sensación de incertidumbre, de todas maneras, empezó a disiparse en los últimos días, cuando el Gobierno y los dirigentes de organizaciones agrícolas acercaron posiciones tras más de dos meses de huelgas y protestas.

Todo depende de la familia presidencial, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner y su esposo Néstor Kirchner, el irascible ex presidente que muchos piensan que todavía da las órdenes. Con la popularidad del Gobierno en declive en medio de una inflación del 23% según estimaciones privadas (la cifra oficial, considerada poco creíble, ronda el 10% anual), aumenta la preocupación sobre si se podrá continuar

a largo plazo con las políticas populistas de los Kirchner.

El Gobierno está destimando los riesgos. "La probabilidad objetiva de una crisis similar a las del pasado es, en la Argentina actual, virtualmente nula", escribió el presidente del Banco Central, Martín Redrado, en el diario *La Nación* del domingo. Un vocero del Gobierno declinó hacer más comentarios.

Desde que asumieron el poder, los Kirchner han fijado los precios de los supermercados y los servicios públicos en un fallido intento por contener la inflación, mientras confían en que una moneda débil impulsará el crecimiento. Después de pelearse con los acreedores extranjeros, el Gobierno se ha apoyado en créditos del presidente venezolano, Hugo Chávez, para financiar el gasto. Más recientemente, el Gobierno ha es-

tado enfrentado con los agricultores, quienes se oponen a un plan para subir los impuestos a sus exportaciones.

La pregunta es si Néstor Kirchner, quien todavía mantiene su popularidad por haberle hecho frente al Fondo Monetario Internacional y haberse rehusado a pagarles a los tenedores de bonos extranjeros después del default, apoyará las decisiones necesarias para resolver el paro de los agricultores, controlar la inflación, apuntalar el presupuesto y restablecer la confianza.

Algo que complica el asunto es que el Gobierno debe luchar contra los recuerdos todavía dolorosos de la crisis financiera de 2001, cuando desesperadamente congeló depósitos, haciendo que mucha gente de clase media perdiera todos sus ahorros. Como resultado, la gente está condicionada a retirar su dinero a la primera señal de peligro.

"No hay confianza en el sistema financiero argentino, y punto", dijo Ernesto Bodenheimer, un activista de 59

años que lideró un grupo de gente que buscaba acceso a los ahorros congelados durante la última crisis. "El más mínimo ruido y sacás tu plata".

Últimamente, el ruido se escucha en todas partes. Después de la renuncia del ministro de Economía, el mes pasado, surgió la sensación en Buenos Aires de que todo se estaba repitiendo. Las conversaciones sobre fútbol durante los asados de fin de semana se volvieron debates sobre si otro congelamiento de los depósitos era inminente.

La decisión de los agricultores—Argentina es el segundo productor mundial de maíz y el cuarto de soya—de privar al Gobierno de los ingresos por impuestos negándose a exportar sus productos empeoró la situación. Hasta la erupción de un volcán en Chile, el 7 de mayo, fue vista como un mal presagio, ya que sus cenizas demoraron vuelos que llevaban dólares a las casas de cambio de Buenos Aires que intentaban paliar la demanda por la moneda estadounidense.

Existen otros obstáculos para restablecer la confianza.

Muchos economistas piensan que los datos oficiales de la inflación y otros indicadores son incorrectos. Dados sus antecedentes, algunos observadores creen que el Gobierno podría devaluar la moneda otra vez para impulsar el crecimiento y contrarrestar una caída en la popularidad, un plan que aceleraría aún más la inflación.

Mientras los argentinos compran dólares, los inversionistas de Wall Street que poseen deuda argentina están tratando de calcular qué sucederá. Aunque la deuda de Argentina está creciendo, el país debería poder cumplir con los pagos por los menos hasta 2010, dicen los analistas. Sin embargo, el Gobierno quizás tenga que pedir prestado de las reservas del Banco Central y de los ahorros de jubilación de los trabajadores. Lo que es imposible saber es si el Gobierno está dispuesto a dar estos pasos.



Cristina Kirchner