

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

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

DOW JONES
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

MIÉRCOLES, 21 DE MAYO, 2008

WSJ.COM/AMERICAS

What's News—

INTERNACIONAL

El Promedio Industrial Dow Jones cayó ayer 199,48 puntos y cerró en 12.828,68 puntos, en medio de temores por una mayor inflación y problemas en el mercado crediticio. El precio del petróleo llegó a un nuevo récord al subir 1,6% y cerrar en US\$129,07 por barril.

■ **Imperial Tobacco**, tabacalera británica, reportó una caída de 45% en sus ganancias netas del primer semestre fiscal, terminado en marzo, a US\$455 millones, y anunció una emisión de acciones de US\$9.500 millones para ayudar a pagar la adquisición de su rival franco-española Altadis, transacción que completó recientemente por US\$19.500 millones. La caída se debió a ajustes contables relacionados con dicha compra.

■ **Enodis**, fabricante británico de equipos de cocina, aceptó la oferta mejorada de la estadounidense Manitowoc de US\$2.111 millones, descartando así la oferta previa de Illinois Tool Works. La oferta ganadora es un 13% superior a la que había hecho la misma empresa el mes pasado.

■ **EADS**, fabricante europeo de equipo aeroespacial, espera anunciar pronto medidas de reestructuración, dijo Louis Gallois, presidente ejecutivo de la firma dueña de Airbus, y agregó que la tercerización es inevitable. Por separado, Airbus dijo que firmó acuerdos por US\$1.690 millones con MAZ Aviation, de Medio Oriente, y la austriaca Jetalliance Flugbetriebs.

■ **H-P** dijo que sus ventas crecieron un 11%, a US\$28.260 millones, en el trimestre reciente, ayudada por una mayor demanda de computadoras portátiles, que compensó el estancamiento de las ventas de PC de escritorio. Las ganancias netas subieron 16% para llegar a US\$2.060 millones.

■ **Japón** dijo que considera liberar parte de su reserva de 2,6 millones de toneladas de arroz para ayudar a paliar la escasez de comida. La medida podría ayudar a relajar el incremento en los precios de los alimentos causado por los precios de los combustibles, la especulación financiera y el mal tiempo.

■ **AIG**, aseguradora estadounidense, planea recortar costos y vender las filiales no relacionadas con su negocio principal, con el fin de recuperarse de las pérdidas causadas por sus inversiones en el mercado hipotecario estadounidense, dijo el presidente ejecutivo, Martin Sullivan. Asimismo, la empresa planea hacer inversiones para crecer, particularmente en seguros de vida en el extranjero, dijo el ejecutivo.

■ **Mitsubishi UFJ Financial Group** dijo que sus ganancias del año fiscal terminado el 31 de marzo fueron de US\$6.113 millones, una caída de 28% respecto del año anterior. Los resultados del mayor grupo bancario japonés por capitalización de mercado y por activos se vieron afectados por las difíciles condiciones de los mercados financieros globales y los préstamos locales.

REGIONAL

Ocidental, petrolera estadounidense, elevó de US\$1.000 millones a US\$3.200 millones el pedido de indemnización a Ecuador por la cancelación de sus contratos de exploración en el país, hace dos años. El gobierno ecuatoriano rechaza la cifra y cuestiona la jurisdicción en el caso del Ciadi, la corte de arbitraje del Banco Mundial.

■ **Pemex**, petrolera estatal de México, informó que quiere adquirir tecnología para refinar el petróleo pesado extraído del campo de Ku-Malooob-Zaap, en la Bahía de Campeche, para convertirlo en aceite sintético. Actualmente, Pemex importa el 40% de la gasolina consumida en el país.

■ **Argentina** autorizó un reajuste promedio del 18% en los pasajes aéreos domésticos, en respuesta a las quejas del sector por el aumento de los precios del combustible y los salarios.

■ **El Congreso de Venezuela** aprobó dos tratados energéticos: uno con Bolivia, Cuba y Nicaragua, para crear una generadora eléctrica conjunta para abastecer a los cuatro países; y otro con Argentina y Bolivia para la formación de una "OPEP" regional de gas natural bautizada de Opegasur.

■ **Itaú**, uno de los mayores bancos de Brasil, quiere duplicar en los próximos dos años su base de clientes provenientes de Medio Oriente y Asia, dijo Roberto Nishikawa, presidente de la corredora Itaú Corretora de Valores.

■ **Ixe**, banco mexicano, informó que mantiene negociaciones preliminares para comprar las operaciones locales de préstamos hipotecarios de la financiera estadounidense Rescap, filial de GMAC.

Envíe sus comentarios a:
americas@wsj.com

La metamorfosis de LG para volverse una marca del siglo XXI

POR EVAN RAMSTAD

SEÚL, Corea del Sur—Hace cinco años, LG Electronics Co. se desmarcó del pelotón de fabricantes de electrodomésticos con una línea de lavadoras que parecían diseñadas en Europa pero que se vendían a precios *made in Asia*.

Ahora, LG lleva la delantera en algunos segmentos del negocio de los electrodomésticos en Estados Unidos y se ha convertido en la marca de aire acondicionado número uno del mundo. También es el segundo mayor vendedor global de televisores, detrás de Samsung Electronics Co. En el sector de los celulares, ocupa el cuarto puesto, detrás de Nokia Corp., Samsung y Motorola Inc.

Algunos analistas han colocado a LG en lo más alto de la lista de posibles compradores de la división de electrodomésticos de General Electric Co., debido a su éxito en EE.UU., el mercado más importante de GE. Los representantes de LG no quisieron hacer comentarios al respecto.

La compañía tiene experiencia a la hora de comprar empresas estadounidenses en apuros. En 1999, adquirió a Zenith Electronics Corp., el último gran fabricante de televisores que quedaba en EE.UU.

Sabor occidental

Pese a su éxito, hasta la llegada de su actual presidente ejecutivo, Nam Yong, a principios del año pasado, la compañía operaba como las grandes empresas occidentales de entre los años 40 y 80. La estructura era vertical y sus ejecutivos tenían la misma experiencia y perspectivas. La compensación ejecutiva se determinaba en función de un único elemento: el crecimiento de los ingresos. Nam ha intentado inculcarle a la empresa surcoreana un aspecto y una cultura de compañía multinacional del siglo XXI. Así, diversificó el liderazgo de LG al conceder los puestos más altos a extranjeros y exigir que fuera el inglés el idioma oficial de las operaciones.

En una entrevista justo antes de que GE anunciara sus planes de vender su filial de electrodomésticos, Nam habló con THE WALL STREET JOURNAL sobre los desafíos de LG y sus objetivos de largo plazo para convertirse en



WSJ: ¿Cuán difícil ha sido eso?

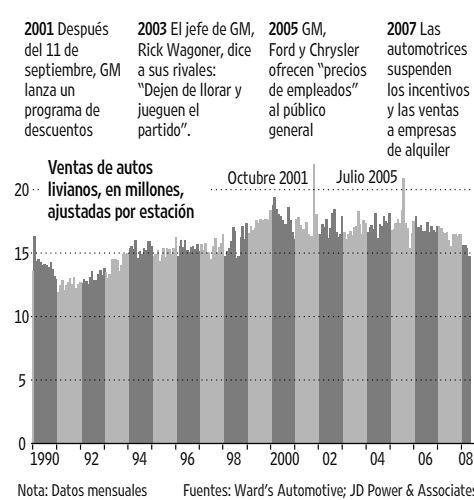
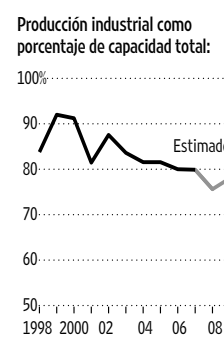
Nam: Después de un año y unos meses, está cambiando mucho. Todo el mundo es muy sensible al flujo de caja. Todo el mundo es muy sensible a los retornos. Ha cambiado la perspectiva, pero algo de la infraestructura, algo de los sistemas, ha quedado atrás. La lucha es con la capacidad de mantenerse al día con el inventario... y los costos.

WSJ: ¿Cuál es el mayor cambio que ha llevado a cabo en la operación de la compañía?

Nam Yong: Hemos cambiado los criterios de desempeño de los empleados y de la gerencia para que aporten resultados sobre el capital invertido vez de crecimiento de ingresos. Hemos intentado hacer que cada individuo en la organización ayude a incrementar el retorno de los accionistas. Introdujimos medidas de desempeño y un sistema de *feedback* con luces verde, amarillo y rojo, para que todo el mundo sepa más o menos dónde está situado. También proveemos la información financiera necesaria para que puedan tomar sus propias decisiones.

Ventas a velocidad máxima

El auge bursátil impulsó las ventas de autos en EE.UU. en 1999; las automotrices usaron después incentivos para mantener el ritmo.



Nota: Datos mensuales. Fuentes: Ward's Automotive; JD Power & Associates

Exuberancia irracional en la industria automotriz

Lo que pareció una edad dorada para GM, Ford y Chrysler en EE.UU. tiene el aspecto de una burbuja

POR NEAL E. BOUDETTE
Y JAMES R. HAGERTY

DETROIT—Esta década ya ha visto estallar burbujas en las acciones de empresas de tecnología, bienes raíces y crédito. Al parecer, la exuberancia irracional ha cobrado una nueva víctima: el mercado automotor de Estados Unidos.

Al igual que los inversionistas que enviaron por los cielos los precios de las viviendas y de las acciones de empresas puntocom, las automotrices de EE.UU. alcanzaron volúmenes de venta inusitados en los últimos 10 años. Invitaron a sus clientes a comprar autos con los descuentos que ofrecían a los empleados, otorgaron préstamos sin intereses por hasta seis años y vendieron una cantidad sin precedentes de vehículos a las empresas de alquiler de coches. Estas estrategias, dicen algunos analistas, levantaron las ventas de autos en EE.UU. a alturas artificiales.

Durante la mayor parte de los años 90, las automotrices vendían unos 15 millones de autos y camionetas al año en EE.UU. A fines de esa década, todo cambió. El precio de la gasolina aún era bajo y millones de estadounidenses tenían las billeteras infladas gracias al auge de las acciones tecnológicas. Como resultado, las ventas se dispararon. Alcanzaron su récord en 2000, con 17,4 millones de unidades vendidas, y se mantuvieron cerca de los 17 millones anuales por otros cinco años.

Ejecutivos de General Motors Corp. y Toyota dijeron que EE.UU. estaba entrando en una era dorada. En 2003, el director de ventas de Toyota en Norteamérica predijo que la industria pronto estaría vendiendo 20 millones

de vehículos por año.

Se equivocaron. Las ventas empezaron a caer en 2006 y este año probablemente volverán a donde estaban en los años 90, apenas por encima de los 15 millones. La semana pasada, la firma de investigación de mercado Global Insight Inc. redujo su previsión de ventas de vehículos en EE.UU. en 2008 a menos de 15 millones. Global Insight ahora cree que no volverán a máximos previos hasta 2012, un año después de lo previsto inicialmente. "De aquí en adelante, un año con 16 millones es un buen año", asegura Ron Harbour, cuya firma, Harbour Consulting, estudia la producción de autos.

Los cálculos erróneos del sector repercuten en la economía. La industria automotriz es el principal sector manufacturero de EE.UU., representando cerca de un 4% del PIB y empleando a unos 2,5 millones de personas, en forma directa o indirecta.

Una burbuja ocurre cuando los participantes de un mercado empujan los precios de ciertos activos —acciones, casas, tulipanes— por encima de lo que sus valores intrínsecos parecen indicar. La industria automotriz no se ajusta a la fórmula clásica de una burbuja, pero hubo una euforia similar: los fabricantes creían que podían vender vehículos en números mucho mayores que los que el mercado podía absorber.

Tony Cervone, vocero de GM, dice que la empresa no sobreestimó la demanda, y atribuye las recientes caídas en las ventas al enfriamiento de la economía de EE.UU. Hace unos años, agrega, todas las tendencias en ingresos familiares y capacidad de gasto apuntaban a un crecimiento sostenido. Un vocero de Chrysler señala que la automo-

5 Consejos de Nam Yong para convertir su firma en una multinacional

- 1: Diversifique la base de empleados al contratar a gente de primera categoría que será respetada por los empleados existentes.
- 2: Desarrolle opciones de carrera alternativas para empleados que sufren más competencia cuando se amplía la base de reclutamiento.
- 3: Posibilite que los empleados puedan cuestionarlo directamente en reuniones.
- 4: Incorpore investigación de satisfacción del consumidor y marketing en el desarrollo de productos.
- 5: Establezca objetivos de desempeño para toda la empresa pero deje que otros gestionen sus productos.

WSJ: Parece sorprendente que la compañía no se concentrara en medidas de desempeño semejantes antes. ¿Por qué ahora?

Nam: La empresa creció muy rápido. Se expandió a mercados en todas partes. Y fuimos muy exitosos. Nadie puede negar eso. Aún así, empleábamos métricas muy simples, básicamente el crecimiento de ingresos. Ahora ha llegado la hora de cambiar completamente el sistema de gestión de desempeño. Tenemos toda la información financiera en Corea del Sur. Lo que necesito es que los líderes fuera de Corea, los directores en Estados Unidos, en Europa, conozcan los balances, todo.

WSJ: Recientemente empezó a diversificar los rangos ejecutivos de la compañía, especialmente de las oficinas en el extranjero. ¿Por qué decidió hacer eso?

Nam: Fuimos muy exitosos a la hora de expandir nuestra compañía en el exterior. Sin embargo, éramos una operación dirigida por coreanos. Somos una gente muy trabajadora y extremadamente capacitada. Pero, de cara al futuro, ¿será sostenible el éxito? Tengo grandes dudas. Por eso tomé la decisión de que era necesario globalizar nuestra organización.

WSJ: Exige que el inglés se utilice más en la sede central y para hablar al resto de la organización. ¿Por qué?

Nam: El inglés es esencial. La rapidez de innovación imprescindible para competir en el mundo requiere una comunicación fluida. No podemos depender de un pequeño grupo de personas que se encuentran en posesión de la llave que abra la comunicación en todo el mundo. Eso realmente impide que la información se comparta y que se tomen decisiones. Yo quiero que el conocimiento sea de todo el mundo, y no de unos pocos.

El segundo al mando de la FED sugiere una pausa en los recortes

POR SUDEEP REDDY

El vicepresidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Donald Kohn, dijo que las condiciones económicas del país siguen siendo "bastante difíciles" y advirtió que la vuelta a un crecimiento más robusto, prevista para el próximo año, "será relativamente moderada".

El segundo hombre al mando del banco central estadounidense, quien colabora mano a mano con su presidente, Ben Bernanke, también señaló que la política monetaria está "calibrada de manera apropiada" para promover un nivel saludable de empleo

y amainar la inflación. Sus comentarios reiteran las expectativas de los mercados de que la FED mantendrá la tasa básica de interés en 2% la mayor parte de este año. Kohn agregó, sin embargo, que "una gran incertidumbre envuelve este juicio" sobre las tasas, dejando la puerta abierta a aumentos en caso de que sean necesarios.

Durante una conferencia en Nueva Orleans, Kohn describió un panorama austero para la economía actual, que enfrenta una contracción significativa de la actividad inmobiliaria y de los valores de los inmuebles, un consumo y gastos de empresas más moderados, un mercado laboral débil y aumentos en los precios de los alimentos y la energía. Aunque los mercados financieros hayan dado señales de mejora en las últimas semanas, notó que algunos sectores aún están bajo presión y a los inversionistas les sigue preocupando la calidad del crédito.



Donald Kohn