

# THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.®

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

**DOWJONES**  
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

LUNES, 26 DE MAYO DE 2008

WSJ.com/americas

## What's News—

**InBev**, gigante cervecero con sede en Bélgica, estudia lanzar una oferta por la estadounidense Anheuser-Busch, según fuentes. Las acciones de Anheuser-Busch subieron casi 8% tras el anuncio, elevando su valor de mercado a US\$40.400 millones. Si se concreta la compra, la empresa resultante controlará 300 marcas en seis continentes y una producción de unos 38.000 millones de litros de cerveza al año.

■ **General Motors** dijo que las huelgas que paralizaron algunas de sus plantas y de American Axle, uno de sus mayores proveedores de autopartes, provocarán un recorte de US\$2.000 millones en sus resultados antes de impuestos este trimestre. La noticia causó que la acción de la automotriz estadounidense cayera 4,5%, el mayor declive en 26 años.

■ **Halliburton**, empresa estadounidense de servicios petroleros, está ofreciendo US\$3.380 millones por la británica Expro International. La suma supera los US\$3.188 millones que ofreció Umbrellastream, un consorcio de fondos liderado por el británico Candover Investments. El grupo, cuya oferta ya había sido aceptada por Expro en abril, elevó inmediatamente su propuesta a US\$3.425 millones.

■ **El PIB de Chile** creció 3% en el primer trimestre frente al mismo lapso en 2007. Los sectores de mayor crecimiento fueron el de comunicaciones y el de construcción.

■ **Turquía** espera iniciar negociaciones este año para un tratado de libre comercio con Mercosur, anunció un representante del Gobierno de ese país.

## Lo que Caterpillar aprendió de una catástrofe

*Un tornado arrasó con una de sus plantas clave, pero la empresa supo reaccionar rápido*

POR ILAN BRAT  
Oxford, Mississippi

**C**ASI TODOS los bulldozers, camiones de carga o excavadoras hechas por Caterpillar Inc. dependen de acoplamientos de alta presión que solo se producen en una pequeña fábrica en esta ciudad estadounidense.

Al concentrar la producción en un solo lugar, Caterpillar redujo costos y controló su cadena de suministro. Pero la estrategia fue una apuesta muy riesgosa: cualquier problema que frenara esta planta de 300 empleados podría parar la producción de equipos en todo el mundo y causar miles de despidos temporales y la pérdida de millones de dólares en ventas.

El 5 de febrero ocurrió exactamente eso. A las 5:37 p.m., Sherry Black, la coordinadora de salud y seguridad de la planta, recibió un mensaje de texto de un servicio de alertas climáticas: un tornado a 29 kilómetros de distancia se dirigía hacia la planta. En segundos, Black metió a empujones a cerca de 80 trabajadores del segundo turno en dos salones de concreto que sirven como refugio de emergencia de la fábrica.

Tras el paso del tornado, Black confirmó que nadie había quedado herido, pero la planta perdió el techo y su capacidad de seguir operando.

Para los ejecutivos de hoy, protegerse de los riesgos es una de las tareas más importantes. Para Caterpillar, la eficiencia de la producción centralizada de los acoplamientos era una decisión obvia.

Greg Folley, que dirige la división de partes de Caterpillar que incluye la fábrica, dice que si no fuera por la eficiencia, estarían "menos propensos a poner todos los huevos en la misma canasta".

En décadas recientes, cada vez más empresas han trasladado su producción a otros países para recortar costos y distribuir el riesgo de las interrupciones, dice Susan Helper, profesora de la Universidad Case Western Reserve en Cleveland, Ohio, quien estudia las cadenas de suministro. Pero aquellos que lo hacen pueden perder algo de flexibilidad en la producción y control sobre su propiedad intelectual, agrega Helper. En Caterpillar, "la estrategia general es correcta, pero tal vez se excedieron", dice.

Esa estrategia encontró un hogar en la fábrica de cuatro pisos en el parque indus-



La fábrica de **Caterpillar** en Oxford, Mississippi, tras el paso de un tornado en febrero.

trial en la región norte de Oxford. A plena capacidad, la planta producía 1,1 millones de acoplamientos, que son cilindros de acero de US\$45 que canalizan el fluido hidráulico en la maquinaria de movimiento de tierras. Los acoplamientos, después de listos, se enviaban a otras fábricas en todo el mundo.

Después del tornado, Folley y un supervisor de construcción evaluaron las pérdidas y el ejecutivo de Caterpillar concluyó que podrían recuperar la planta en un lapso de dos semanas.

Ante la fuerte demanda de equipos pesados provocada por el auge de los bienes básicos, Caterpillar estaba produciendo a plena capacidad en casi todas sus plantas de ensamblaje. Una escasez potencial de acoplamientos se desataría si las prensas de Oxford no volvían a operar pronto. Caterpillar logró reunir provisiones suficientes para dos meses y reclutó voluntarios para trabajar temporalmente en otra planta en Michigan, donde se armó una línea de producción de acoplamientos de emergencia. Los otros empleados pasarían por un entrenamiento hasta que la fábrica afectada volviera a operar.

Las obras de recuperación fueron ejecutadas rápidamente. Al final del plazo de dos semanas, una de las máquinas dañadas pudo producir 8.000 partes en una noche. Para principios de marzo, la planta estaba prensando más de medio millón de pedazos de acero. Pero ahora, en vez de ser

terminadas en Oxford, las partes viajan a través de una difusa cadena de suministro. Primero, son llevadas en camión por 1.300 kilómetros a Canton, Ohio, donde pasan por una etapa de producción. Luego, regresan a Oxford para ser prensadas de nuevo. Más tarde, viajan 1.600 kilómetros al norte de Ontario. Cuatro pasos después, los acoplamientos quedan listos. Distancia total recorrida: cerca de 9.600 kilómetros.

La traumática experiencia de Oxford le dejó varias lecciones, dicen los gerentes de Caterpillar. La empresa está revisando sus operaciones en todo el mundo para determinar cómo reducir el riesgo en puntos clave de la operación, de una manera efectiva desde el punto de vista de costos. Steven Wunning, uno de los directores, dice que Caterpillar está considerando construir otra planta de acoplamientos fuera de Estados Unidos para atender la creciente demanda y ayudar si ocurre otra calamidad.

El desastre "pudo haber sido la crisis más severa en la historia de Caterpillar", revela Folley. Hasta ahora, ninguna planta ha parado de ensamblar. Este mes, la empresa les dijo a sus inversionistas que el desastre no afectó las ganancias del primer trimestre.

La compañía no revela cuánto le costó el episodio, aunque su póliza de seguro probablemente cubrirá gran parte de los costos. Se prevé que la fábrica de Oxford vuelva a operar normalmente en el segundo semestre.