

## THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

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

DOW JONES  
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

MIÉRCOLES, 18 DE JUNIO, 2008

WSJ.COM/AMERICAS

## What's News—

## INTERNACIONAL

**Dubai World**, el brazo de inversión del Gobierno de Emiratos Árabes Unidos, está considerando comprar un 75% de OGK-1, una de las mayores generadoras de energía de Rusia. El fondo podría ofrecer cerca de US\$5.000 millones por la empresa, según fuentes al tanto.

■ **Jean-Paul Gut**, ejecutivo de EADS, empresa paneuropea dueña de Airbus, fue detenido el lunes como parte de una investigación por un supuesto uso de información privilegiada. Los abogados de Gut aseguraron que “él no hizo uso de información privilegiada” cuando ejerció sus opciones sobre las acciones de EADS. Otros ejecutivos también están siendo investigados.

■ **Mitsubishi Motors** y Peugeot-Citroën anunciaron que negocian la creación de una sociedad para la producción de generadores de energía para autos eléctricos. La automotriz japonesa proveerá conjuntos de motor y transmisión desarrollados para los autos eléctricos de la francesa. A cambio, recibirá acceso a la tecnología de este tipo de vehículos de su rival.

■ **El Departamento de Trabajo** de EE.UU. anunció que el índice de precios al productor subió 1,4% en mayo. Este indicador es una señal de que los gastos de las empresas están aumentando a causa de los altos precios del petróleo y podrían ser transferidos a los consumidores en el futuro, avivando así el riesgo de inflación.

■ **UAL**, casa matriz de la aerolínea estadounidense United Airlines, indicó que, a los precios actuales, sus gastos de combustible se incrementarán este año a US\$9.500 millones, frente a los US\$3.500 millones de 2007.

■ **Platinum Equity**, firma estadounidense de adquisiciones, acordó vender su empresa de servicios siderúrgicos PNA a la rival Reliance por unos US\$1.100 millones. Según el presidente de Reliance, David Hannah, la adquisición permitirá que la empresa amplíe su rango de operaciones e incurra en México.

■ **Ford** planea exportar 10.000 vehículos a China en 2009, aprovechando el tipo de cambio favorable y un acuerdo comercial firmado ayer que reduce algunos estándares ambientales y de seguridad que impedían la importación de autos fabricados en EE.UU., según ejecutivos de Ford.

■ **BIS**, el banco central de los bancos centrales, publicó una serie de estudios en los que recomienda abrir las prácticas de gestión de riesgo del sector bancario. Según los técnicos del BIS las nuevas reglas deben incluir formas de identificación de riesgos financieros insostenibles en sus resultados.

■ **El presidente ejecutivo** de la cervecera belga-brasileña InBev, Carlos Brito, se reunió con políticos estadounidenses en Washington para defender su oferta por Anheuser-Busch. Brito aseguró que su oferta es justa y que su estrategia busca preservar la cultura de la cervecera estadounidense.

## REGIONAL

**ETP**, energética estadounidense, se unió al grupo de empresas que aspiran a construir un gasoducto valorado en unos US\$2.000 millones en el Perú, informó el Gobierno. La concesión del proyecto, que transportaría gas de los campos de Camisea, sería otorgada la próxima semana.

■ **Saesa, eléctrica** chilena filial de la estadounidense PSEG, será adquirida por unos US\$1.270 millones por Morgan Stanley y el fondo de pensiones de los maestros de Ontario. El acuerdo incluye la absorción de una deuda de más de US\$400 millones.

■ **Margen y Quatro Marcos**, mataderos brasileños, anunciaron la cancelación de sus planes para fusionarse en lo que se habría convertido en la empresa número uno de su rubro en Brasil. Las firmas no revelaron detalles de su decisión.

■ **Grupo Hispania**, empresa española de bienes raíces, anunció que está en negociaciones con un grupo de inversionistas mexicanos para venderle el 3,5% que posee en Banco Popular Español. La participación está valorada en unos US\$645 millones.

■ **ENAP**, petrolera estatal de Chile, redujo sus compras de diésel de 10 buques en abril a seis buques en mayo, ante una menor demanda de las termoeléctricas. Según ENAP, las importaciones de diésel de Chile crecieron 30% en 2007 y subirían entre 5% y 10% este año.

■ **Ecuador** enfrenta 15 peticiones de arbitraje ante el ICSID, brazo del Banco Mundial, por valor de unos US\$12.000 millones, anunció el Gobierno. Occidental Petroleum, Repsol y Perenco son algunas de las demandantes.

Envíe sus comentarios a:  
americas@wsj.com

## Una reforma radical en la cultura corporativa de Chrysler, la gran misión de Robert Nardelli

El ejecutivo toma prestadas técnicas de GE para enseñar a sus gestores a librarse de los viejos hábitos

POR NEAL E. BOUDETTE  
Detroit

Con Chrysler LLC en números rojos y perdiendo participación de mercado en Estados Unidos, el presidente ejecutivo Robert Nardelli está atacando lo que considera es la raíz de buena parte de los problemas de la automotriz: la forma anticuada de pensar del sector automotor estadounidense.

A lo largo de las décadas, las tres grandes de Detroit dominaron el mercado automotor. Chrysler, General Motors Corp. y Ford Motor Co. desarrollaron un enfoque firme e introspectivo, perdiendo contacto con sus clientes. A menudo, hacer lo que tenía sentido para sus operaciones, como mantener sus plantas funcionando a máxima capacidad y vender autos casi idénticos bajo diferentes marcas, era más importante que fabricar autos al gusto de los consumidores.

Ahora, Nardelli busca reemplazar estos viejos hábitos con principios de gestión que han ayudado a florecer a su antiguo empleador, General Electric Co.

Hoy, los 300 principales ejecutivos de la empresa apagarán sus Blackberrys y comenzarán tres días de seminarios de gestión diseñados para poner a los clientes en la vanguardia de todas las actividades de la compañía. El propio Nardelli presidirá una sesión sobre la cultura corporativa de una empresa dirigida a los clientes. Algunos ejecutivos de compañías ajenas a la automotriz darán charlas sobre cambios gerenciales.

El evento es el núcleo de un esfuerzo más amplio de un año con el que Nardelli

quiere transformar la cultura al interior de Chrysler. Todo comenzó a principios de este año con detalladas evaluaciones de los 300 ejecutivos, muchas hechas por el propio Nardelli. El seminario de esta semana será seguido por cuatro sesiones de entrenamiento de dos o tres días a lo largo del año. Nardelli también ha programado charlas con una decena de ejecutivos una o dos noches al mes para discutir la empresa y sus retos. “La forma tradicional de dirigir a la compañía nos llevó a donde estamos ahora”, dijo Nardelli en una entrevista la semana pasada. “Así que estamos tratando de romper algunos paradigmas”.

Desde agosto, cuando la firma de capital privado Cerberus Capital Management LP adquirió a Chrysler y lo nombró presidente ejecutivo, Nardelli ha prometido transformar a la empresa en una automotriz más ágil y mucho más rentable. Pero su papel aún no es claro. Como sucede con otros recién llegados a la industria, a menudo delega las decisiones sobre nuevos vehículos al vicepresidente, Jim Press, un ex ejecutivo de Toyota Motor Co. Otro veterano del sector de autos, Tom LaSorda, dirige las operaciones de fabricación de la compañía.

Nardelli ha tomado el mando de los esfuerzos por crear una nueva cultura corporativa, dice Nancy Rae, la directora de recursos humanos de Chrysler. “Esta es una gran prioridad para Bob”, dijo. “Estamos aprovechando su experiencia en GE”.

Nardelli no cuenta con mucho tiempo para que sus ideas ganen tracción. Aunque dice que Chrysler está cumpliendo con sus objetivos financieros, reconoce que la compañía está perdiendo dinero. Además, sigue golpeada por los altos precios de la gasolina, los cuales alejan a los compradores de las camionetas y todoterrenos que representan cerca del 70% de las ventas de Chrysler.

El estilo brusco de Nardelli no ha ca-



Robert Nardelli

## Modelos gemelos

La automotriz ofrece vehículos casi idénticos bajo sus diferentes marcas.



Chrysler Town &amp; Country



Dodge Grand Caravan



Dodge Avenger



Chrysler Sebring



Dodge Nitro



Jeep Liberty

lado bien con todos los empleados de Chrysler. Aunque algunos han recibido bien las nuevas ideas de gestión, otros las descartan como divagaciones de consultores. Otros creen que su ansiedad por deshacerse de los métodos viejos son ofensivas. “El mensaje implícito es que todos somos estúpidos”, dijo una fuente que ha trabajado de cerca con Nardelli.

Nardelli y Press comenzaron a pensar en cambiar la cultura de Chrysler poco después de su llegada, cuando notaron prácticas preocupantes. Los ascensos se daban por antigüedad y no por desempeño y las previsiones demasiado optimistas de ventas conducían a una planeación y toma de decisiones pobres.

También vieron una tendencia a usar las partes más baratas, incluso si eso afectaba la calidad. Para enderezar el camino de la empresa, Nardelli puso a decenas de ejecutivos a leer *El fabricante de helados*, un libro del consultor de calidad Subir Chowdhury, según fuentes al tanto. También nombró un director de clientes, cuya misión es trabajar a través de las divisiones para incrementar los ni-

## Las diferencias

La rejilla frontal; más cromo en el Town & Country

El Avenger tiene un diseño más angular y luces traseras y delanteras cuadradas

El Liberty tiene el espacio para las ruedas en forma de trapezoides; el del Nitro es redondo

veles de satisfacción.

Nardelli también comenzó a llevar a ejecutivos externos para que ofrecieran sus consejos sobre recuperaciones corporativas. Hace algunos meses, un antiguo ejecutivo de IBM habló sobre cómo la empresa de computadoras fusionó algunas de sus divisiones, según una fuente al tanto. En ese momento, Nardelli comenzó a trabajar con Rae para coordinar los seminarios que comienzan hoy.

Press, mientras tanto, ha trabajado para refinar a los vehículos de Chrysler. Hace algunos meses, condujo el auto Challenger antes de que entrara en producción. Este auto tiene un botón de encendido en vez de una llave, pero a Press le preocupaba que el consumidor tuviera que sostener el botón hasta que se encendiera el motor, dijo una fuente al tanto. “¿Cuál es el punto de tener un botón de encendido?”, preguntó Press.

En el último minuto, el auto recibió un nuevo botón que sólo necesita presionarse una vez. Press cree que esto hace que sea una experiencia más elegante para el cliente, dijo esta fuente.

## Goldman sigue siendo la envidia de Wall Street

La firma capea mejor que el resto el temporal en los mercados, pese a una caída de 11% en sus ganancias

POR KATE KELLY

NUEVA YORK—Mientras algunos rivales luchan por mantenerse a flote, la firma de Wall Street Goldman Sachs Group Inc. volvió a dar muestra de su capacidad para manejar el riesgo al anunciar una caída de 11% en sus ganancias en uno de los trimestres más difíciles para el negocio de corretaje de valores.

Asimismo, Goldman dio un claro indicio de que cree que el mercado está cerca de tocar fondo: su rescate de SIV Portfolio PLC, un vehículo estructurado de inversión de US\$7.000 millones que colapsó en agosto.

Lloyd Blankfein, el presidente de la junta directiva de Goldman y ex vendedor de oro de 53 años, le ha dicho a sus colegas que la compra de activos en problemas por parte de lo que denomina el “capital paciente”, es decir inversionistas dispuestos a esperar que pase la crisis crediticia para comprar activos a precios de liquidación, podría indicar que el mercado está por tocar fondo.

La adquisición de SIV, originalmente conocida como Cheyne Finance, resultará en la subasta de ciertos activos de su portafolio mientras que otros activos serán traspasados a un nuevo vehículo de inversión. Algunos acreedores recuperarán parte de su dinero.

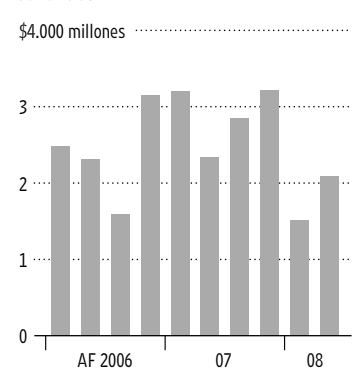
En una entrevista, el director general de finanzas de Goldman Sachs, David Viniar, dijo que la compra de Cheyne “es un ejemplo” del tipo de maniobras que podrían marcar el punto más bajo del mercado y que “las ventas de portafolios hipotecarios será el otro ejemplo”. Sin embargo, Viniar hizo hincapié en que “se necesita ver más de estos ejemplos para creer que se llegó al fondo”.

Las ganancias netas del segundo trimestre fiscal de Goldman ascendieron a los US\$2.090 millones, equivalentes a US\$4,58 la acción.

El resultado mostró la capacidad de los negocios tradicionales como la banca de inversión y los servicios de valores para capear el temporal que ha afectado

## Buena racha

Ganancias



Nota: el año fiscal termina el 30 de noviembre

Fuente: la compañía

a los mercados estadounidenses.

Los ingresos netos provenientes de la división de banca de inversión cayeron sólo 2% para sumar US\$1.690 millones. La filial se benefició del mejor resultado de la filial de colocación de acciones de Goldman en los últimos ocho años.

En total, los ingresos de Goldman

cayeron 7,5% para llegar a los US\$9.420 millones, desde los US\$10.180 millones correspondientes a idéntico período del año previo. La ganancia superó las previsiones de los analistas, pero no llamó la atención de los inversionistas que se han acostumbrado al desempeño estelar de la compañía.

Las acciones de Goldman cayeron US\$0,265 ayer en la Bolsa de Nueva York, para cerrar en US\$179,44.

No obstante, los resultados mostraron que Goldman no es perfecta, algo que seguramente reconfortará a sus rivales. Los ingresos netos del negocio de corretaje de valores y principales inversiones descendieron 16% a los US\$5.590 millones.

Un área particularmente débil ha sido la renta fija, monedas y *commodities*, cuyos ingresos cayeron 29% para ubicarse en US\$2.380 millones. La firma incurrió en pérdidas del orden de los US\$775 millones en su negocio de préstamos apalancados. La pérdida fue compensada en parte por coberturas de US\$500 millones.

“Los mercados están mejor hoy que hace tres meses”, agregó Viniar, “pero no sabemos si van a estar bien mañana”.

## El alza en los precios de los alimentos provoca que la UE se replantee sus subsidios agrícolas

POR JOHN W. MILLER

BRUSELAS—John y Gitte Abrahamson poseen 15 hectáreas de tierras en Dinamarca, pero no las usan para la agricultura, sino que las arriendan a un club ecuestre. Aun así, la Unión Europea les otorgó US\$1.500 en subsidios agrícolas el año pasado.

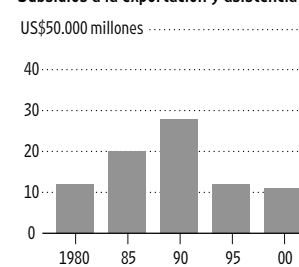
El dinero provino de los US\$75.000 millones anuales que la UE destina para ayudas agrícolas, cuyo objetivo inicial era reducir el exceso de producción y prevenir un colapso de los precios de los alimentos. Sin embargo, hoy que los precios de los alimentos se han disparado y escasea la tierra cultivable, la UE busca estimular la producción agrícola.

En mayo, la UE suspendió el requisito de que los agricultores mantuvieran 10% de sus tierras barbechas y elevó las cuotas que limitan la cantidad de leche que cada país del bloque puede producir. No obstante, conseguir un consenso entre los países miembros para elimi-

## Abono financiero

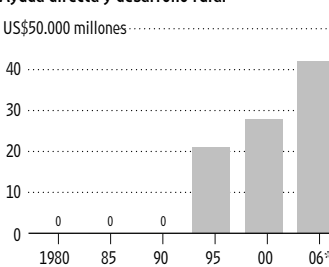
La UE ha pasado de pagarles a los agricultores por tonelada de producción, a través de subsidios y asistencia, a pagarles por el tamaño de su terreno y dejarlos que decidan cuánto cultivar. Además de financiar programas que beneficien a la sociedad rural.

Subsidios a la exportación y asistencia



Fuente: farmsubsidy.org

Ayuda directa y desarrollo rural



\*Últimos datos disponibles

nar subsidios individuales o cómo usar los fondos de la UE para reducir los precios de los alimentos ha resultado una tarea bastante más ardua.

Mientras que Dinamarca dedica US\$500.000 al año para subsidiar escuelas ecuestres, Polonia ha presupues-

tado US\$1.000 millones este año para programas de reforestación que le restan tierras a la agricultura.

Francia, que el próximo mes asumirá la presidencia rotativa de la UE, cree que es hora de reevaluar esas políticas. Los políticos franceses quieren que la

UE vuelva a pagarles a los agricultores un monto fijo por cada tonelada cosechada de cultivo, para estimular la producción. La UE, sin embargo, se ha estado alejando de esa práctica en los últimos años debido a que la Organización Mundial del Comercio estima que los subsidios ligados a la producción generan una competencia desleal.

Otros países de la UE creen que Francia se equivoca. Los británicos piensan que los generosos subsidios de la UE han deprimido la producción global de alimentos ya que la UE ha exportado su exceso de alimentos a los mercados emergentes a precios bajos, lo que ha desanimado la producción local.

Los economistas dicen que es improbable que cualquier subvención reduzca los precios globales de los alimentos. “La única forma comprobada de reducir los precios es a través de un aumento de la productividad”, afirma Hafez Ghannem, director de economía de la Organización de las Naciones Unidas para la

Agricultura y la Alimentación (FAO).

La legislación de la UE, no obstante, prohíbe que los US\$75.000 millones para asistencia agrícola se usen en investigación. Ese rubro se financia con el presupuesto de US\$10.000 millones para investigación y desarrollo del bloque. El Reino Unido y otros han pedido que se transfiera más dinero de ayuda agrícola a investigación, pero los países donde los agricultores tienen una gran influencia política se oponen.

El caso de Estados Unidos no es tan distinto al de la UE. Apenas un tercio de los US\$298.000 millones reservados para la agricultura va a parar a los bolsillos de los cultivadores. El resto se destina a cupones de alimentos, educación nutricional y conservación del medio ambiente. Reducir el tamaño de estos fondos ha resultado imposible.

Los agricultores franceses, al igual que los estadounidenses, atraviesan por un buen momento gracias a los precios récord del maíz y los altos subsidios. A

pesar de los altos precios de sus cultivos, “los agricultores se siguen aferrando a los subsidios, porque se trata de un negocio volátil”, señala Alain Lepicard, un corredor agrícola en Yerville, Francia.

Incluso los subsidios menos populares pueden ser difíciles de eliminar. En 2003, la UE acordó reducir a la mitad los subsidios al tabaco dejándolos en US\$500 millones al año, y eliminarlos para 2010. Los países de la UE que cultivan tabaco (Italia, Grecia, España, Francia, Polonia, Bulgaria y Portugal) siguen peleando la medida. En mayo, el Parlamento Europeo votó 379 a 244 a favor de extender la subvención hasta 2013. Para que ello ocurra, la mayoría de los 27 países de la UE tiene que estar de acuerdo.

Para países como España, el tabaco es sinónimo de empleo. En las planicies entre Madrid y Portugal se ha cultivado tabaco desde la época de Colón. “Aquí no hay nada más que hacer”, afirma José Fonseca, gerente de Agroexpansión, una procesadora de tabaco.