

## THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

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

Una publicación de DOW JONES

VIERNES, 5 DE SETIEMBRE, 2008

WSJ.COM/AMERICAS

What's News—  
INTERNACIONAL

**El Promedio Industrial Dow Jones** cayó 2,99% a 11.188,23 puntos, en una jornada en la que nuevos indicios de desaceleración económica desanimaron a las bolsas en todo el mundo. EE.UU. divulgó un aumento en las solicitudes de seguro por desempleo y una caída en las ventas minoristas. Los temores de una recesión arrastraron los precios del petróleo en 1,3%, a US\$107,89. El crudo aún se encuentra 12% por encima del nivel de principios del año.

■ **El BCE** y el Banco de Inglaterra decidieron no recortar sus tasas de interés debido a los riesgos de inflación y a pesar de la amenaza de una recesión. Las tasas se mantuvieron, respectivamente, en 4,25% y 5%.

■ **InBev**, cervecera belga-brasileña, informó que sus accionistas votarán el 29 de septiembre la adquisición de la cervecera estadounidense Anheuser-Bush, una transacción valorada en US\$52.000 millones. También votarán un plan para aumentar el capital y emitir nuevas acciones con la intención de captar hasta US\$10.000 millones para ayudar a financiar la compra. Si se concreta, la fusión creará la mayor cervecera del mundo, que se llamará Anheuser-Bush InBev.

■ **Sony** anunció el retiro del mercado de 440.000 laptops Vaio, fabricados entre mayo de 2007 y julio de 2008 y vendidos en todo el mundo, debido a un defecto en el cableado que puede provocar sobrecalentamiento. Ese es el segundo retiro de la computadora portátil que Sony realiza en dos años.

■ **Telefónica**, de España, informó que planea invertir US\$1.200 millones para aumentar su participación en las telefónicas chinas China Unicom, operadora celular, y China NetCom, de telefonía fija, las cuales anunciaron recientemente una fusión. La meta de Telefónica es tener 5,5% de la empresa resultante.

■ **Prisa**, grupo español de medios, ya tiene seis potenciales interesados en comprar su filial de televisión satelital Digital+, informó una fuente al tanto: Telefónica, France Télécom, Vivendi, Mediaset, Telmex y News Corp., propietaria de THE WALL STREET JOURNAL. Digital+ está valorada en US\$4.300 millones, pero acumula una deuda de US\$7.200 millones.

■ **Providence y Carlyle**, firmas estadounidenses de capital privado, confirmaron que planean hacer una oferta conjunta que también incluiría a Blackstone Group para adquirir la editora británica Informa. Sin embargo, el valor de la oferta sería de cerca de US\$5.300 millones, menor que lo esperado.

■ **Novolipetsk**, siderúrgica rusa, anunció un acuerdo para comprar la productora estadounidense de acero laminado en caliente Beta Steel por US\$400 millones.

■ **Asustek**, fabricante taiwanés de computadoras, anunció que planea ofrecer 20 gigabytes de almacenamiento gratis y otros servicios en línea para compradores de su notebook compacto Eee PC, en un intento de diferenciar su producto en un sector cada vez más competitivo.

## REGIONAL

**Perú** espera alcanzar un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea el año que viene y podría llegar a un pacto similar con China este año, informó el Ministerio de Relaciones Exteriores. Perú ya está implementando un acuerdo de libre comercio con EE.UU. y ha alcanzado otro con Canadá.

■ **Lojas Renner**, cadena minorista brasileña, informó que su junta directiva aprobó la adquisición de la rival local Lojas Leader en una transacción valorada en US\$394 millones. Las dos empresas registraron ventas combinadas de US\$1.325 millones en 2007.

■ **Una huelga** en las fábricas de Volkswagen, Renault y Nissan en el estado brasileño de Paraná, que llegó ayer a su cuarto día, ha interrumpido la producción de 6.600 vehículos. Los 9.000 empleados exigen un aumento de sueldo del 13%.

■ **La OMC** falló contra México en una queja entablada por la Unión Europea en la que acusaba al país de imponer aranceles ilegales al aceite de oliva europeo desde 2004. La OMC determinó que los aranceles deben suspenderse. Las ventas de aceite de oliva de la UE a México en 2007 fueron de US\$48 millones.

■ **La economía de Chile** creció 6,2% en los 12 meses terminados en julio, informó el banco central. Un impulso en los sectores de comercio y comunicaciones contribuyeron al alza. El gobierno prevé que el país crecerá entre 4 y 4,5% este año.

■ **Coeur D'Alene**, minera estadounidense, dijo que su mina en San Bartolomé, Bolivia, alcanzará capacidad plena en el cuarto trimestre, produciendo 3,2 millones de onzas de plata este año y 9 millones de onzas en 2009.

Envíe sus comentarios a:  
americas@wsj.com

## Para mejorar su rentabilidad, Dell busca vender sus plantas en todo el mundo

POR JUSTIN SCHECK

En una medida que modificará significativamente el esquema de producción que ha sido su sello por dos décadas, Dell Inc. está tratando de vender sus fábricas de computadoras personales, dijeron fuentes cercanas con la situación.

En los últimos meses, agregan las mismas fuentes, Dell se ha acercado a fabricantes de computadoras para marcas conocidas con la intención de venderles sus plantas alrededor del mundo. Una persona que recibió información sobre el plan dijo que esperaba que la empresa vendiera la mayoría de, y posiblemente todas, sus fábricas "en los próximos 18 meses". Otras plantas podrían ser cerradas, afirmó esa persona.



Michael Dell

El plan es la señal más reciente de cómo el negocio global de computadoras personales está cambiando y responde a la creciente presión sobre Dell para mejorar su rentabilidad. La empresa, con sede en Round Rock, Texas, reportó la semana pasada ganancias trimestrales decepcionantes, lo que contribuyó a que sus acciones cayeran más de 18%. La compañía también ha tratado de reducir sus gastos desde comienzos del año pasado.

Dell, que lideró la tendencia en la industria de un enfoque eficiente de fabricación, así como de la manufactura por pedido, se encuentra ahora reza-

## Tras la tercerización

◆ **Qué pasa:** Presionada por sus rivales y por el declive de su acción, Dell contempla la venta de sus fábricas, con la idea de subcontratar en un futuro la fabricación de sus computadoras.

◆ **Qué consecuencias tiene:** Si concreta sus planes, el esquema de fabricar una computadora sólo cuando un cliente hace un pedido sufrirá modificaciones.

◆ **Quiénes son los candidatos:** Los compradores más probables son fabricantes que trabajan bajo contrato para marcas reconocidas, la mayoría de los cuales se encuentran en Asia. La idea es que sigan haciendo PC para Dell, pero como subcontratistas.

gada ante sus rivales que han aprovechado los ahorros que genera la tercerización de operaciones a socios de producción.

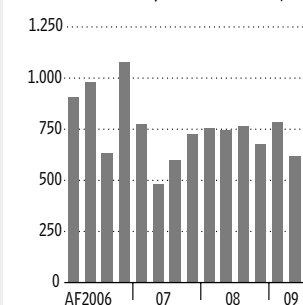
Cualquier venta está condicionada a que Dell encuentre compradores. Los candidatos más probables son fabricantes que trabajan bajo contrato para marcas reconocidas, la mayoría de los cuales se encuentra en Asia. Se espera que la empresa que compre una fábrica de Dell siga fabricando PC para esta, dijo una persona cercana a las negociaciones.

Cuando se le pidió comentarios a un portavoz de Dell, éste se refirió a un documento presentado por la empresa ante la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos en el que Dell dice que continuará "expandingo el uso de sociedades de fabricación de diseño original y relaciones de fabricación tercerizada".

Michael Dell, el fundador de la empresa, dirigió una estrategia innovadora que se centraba en la venta directa de

## Desánimo en las ventas

Utilidades de Dell, en millones US\$



Nota: El año fiscal termina el viernes más cercano al 31 de enero.  
Fuente: la empresa

computadoras a los consumidores, fabricando sólo máquinas después de que son pedidas. Después de que un cliente hace un pedido por teléfono o Internet, las fábricas de la empresa ensamblan los componentes necesarios, instalan el software en la PC y envían la máquina en cuestión de horas.

El sistema eliminó inventario sobrante y maximizó el flujo de liquidez de Dell. La compañía tiene fábricas en Texas, Tennessee, Florida y Carolina del Norte, en Estados Unidos, y en Irlanda, India, China, Brasil, Malasia y Polonia.

Las plantas de Dell todavía se consideran eficientes en la producción de PC de escritorio. Pero las plantas que pertenecen a la empresa no se consideran el método más barato de producir laptops, las cuales han sido el motor del crecimiento de la industria últimamente y son complejas y requieren mucho trabajo para ensamblar. Rivales como Hewlett-Packard Co. hace años

empezaron a trabajar con fabricantes bajo contrato para armar sus computadoras portátiles.

En la forma usual de trabajar de Dell, un fabricante subcontratado arma parte de cada laptop en una planta en Asia. Luego, el sistema a medio armar se manda a una de las plantas de Dell, con frecuencia a Irlanda o Polonia, donde se completa su ensamblaje.

Dell inició esfuerzos por reducir sus costos de fabricación el año pasado. Ha mandado un número creciente de productos a fabricantes subcontratados como Foxconn Group, para eliminar la fabricación en dos fases de algunas computadoras portátiles y hace unos meses cerró una de sus plantas en Texas.

Vender fábricas podría ser la culminación de un plan que Dell empezó el año pasado para incrementar su utilización de fabricantes subcontratados, algo que sus competidores hicieron antes. "Muchas compañías ya usan ese modelo", señaló Mike Cannon, jefe de producción de Dell, en una entrevista hace unos meses. "Estamos tratando de alcanzarlas".

A través de la reducción de costos de fabricación y de otras operaciones, entre otras medidas, Dell espera recobrar velocidad luego de un descenso que le costó el título de mayor fabricante de computadoras del mundo, hoy en manos de H-P. En su regreso como presidente ejecutivo en enero de 2007, Dell prometió revivir a la compañía a través de una combinación de inversiones, cambios de estrategia y reducción de costos. La empresa vendió 53% más PC en su trimestre fiscal que culminó el 1 de agosto que un año antes, elevando su participación en el mercado global de 7,5% a 9,1%.

## Unilever elige a un veterano de Nestlé como su nuevo líder

Polman será el primer presidente ejecutivo que viene de fuera; su principal misión será acelerar el crecimiento

POR AARON O. PATRICK

El gigante de productos para el hogar y cuidado personal Unilever nombró a un ejecutivo de fuera como su próximo presidente ejecutivo. Paul Polman, un veterano de la industria, enfrenta una dura tarea: asegurarse de que los altos precios de los alimentos y la desaceleración de las economías mundiales no descarrilen la recuperación de la compañía.

El puesto de líder del fabricante de la mayonesa Hellmann's, los desodorantes Axe y el jabón Dove es algo que Polman, de 52 años, ha perseguido por mucho tiempo. El ejecutivo era el director de la división para las Américas de Nestlé SA, donde el año pasado no llegó a ser considerado para asumir la presidencia ejecutiva. También pasó 26 años en Procter & Gamble Co., dejando la empresa en 2005 después que otros fueran ascendidos por encima de él, afectando sus posibilidades.

En una entrevista el jueves, Polman dijo que buscará "acelerar" el crecimiento de Unilever. Aseguró que evitará luchar por participación de mercado a cualquier costo, una trampa que puede llevar a las compañías a recortar mucho los precios o enfocarse en productos con un bajo margen de ganancias. "No vamos a tener una mentalidad de crecer a expensas de otros", dijo.

Las acciones de Unilever saltaron un

6,1% después de la divulgación de la noticia, cerrando a 15,81 libras (US\$28,10) en Londres, a medida que los inversionistas apostaban a que Polman continuará los cambios introducidos por el presidente saliente, Patrick Cescau. "Este (nombroamiento) básicamente confirma el hecho de que Unilever está en la última etapa de su transformación", dijo Marco Gulpers, analista de ING Groep NV.

Unilever, con sede en Rotterdam, ha sido por mucho tiempo la oveja descarriada de la industria, con sus repetidos y fallidos intentos de simplificar sus extensas operaciones. Sin embargo, en sus cuatro años al comando de la empresa, Cescau remodeló la estructura gerencial de Unilever, recortó costos y fusionó sus dos grandes divisiones, de alimentos y productos al consumidor, para que compartieran su experiencia en marketing y redes de distribución. El crecimiento de las ganancias se volvió más consistente. Cescau, de 59 años, anunció sus planes de retirarse a finales de julio. Un portavoz de Unilever dijo que Cescau no estaba disponible para hacer comentarios al respecto.

El presidente de la junta de Unilever, Michael Treschow, dijo que la junta inicialmente consideró entrevistar sólo a candidatos internos para el puesto, pero decidieron buscar en otras partes debido a que la compañía estaba estable y tenía una estrategia clara. Polman era uno de siete candidatos considerados

## Una acción que se mantiene

Desempeño de la acción de Unilever en la Bolsa de Valores de Londres  
Cierre el jueves: 15,81 libras, alza de 6,1%  
Cambio en 52 semanas: alza de 1,5%



Fuente: Thomson Reuters Datastream

para el puesto, dijo Treschow.

Polman, el primer ejecutivo externo en asumir la presidencia de Unilever, enfrentará el delicado desafío de dirigir a ejecutivos que tal vez tenían esperanzas de llegar a su cargo y que podrían sentir que merecen el crédito por años de dolorosas reestructuraciones. Entre ellos está Manvinder Singh Banga, el presidente de la división de alimentos, hogar y cuidado personal. Los analistas lo consideraban como el principal candidato interno para ocupar la silla de Cescau, luego de pasar toda su carrera en Unilever. Banga no respondió a las llamadas de este diario.

Polman entra a Unilever en momentos difíciles. Los precios están subiendo para muchos ingredientes que se usan en los productos que fabrica, incluyendo aceite

de palma, plásticos y lácteos, forzando a la empresa a elevar sus precios, lo que a su vez repercute en los consumidores. Sus resultados del segundo trimestre fueron desalentadores, con una caída de 0,5% en el número de productos vendidos frente al mismo lapso de 2007. Lehman Brothers advirtió el jueves que la gran exposición de Unilever al mundo en desarrollo, una parte clave de su estrategia, podría ser una carga debido a la desaceleración del crecimiento económico.

La salida de Polman de Nestlé no fue una sorpresa. El ejecutivo ha estado entre los candidatos potenciales a la presidencia de otras empresas desde su fallido intento por llegar al timón de Nestlé, que fue pasado al veterano de la empresa Paul Bulcke. Muchos analistas, inversionistas y reclutadores de la industria esperaban que Polman obtuviera el puesto.

Su renuncia, efectiva inmediatamente, permite que Bulcke premie a uno de sus ejecutivos estrella, el director de la unidad europea, Luis Cantarell, con el control de las operaciones en Norte y Sudamérica. Laurent Freixe, el director de las divisiones de España y Portugal, asumirá las funciones de Cantarell.

WSJAMERICAS.com

**BP cede en su puja con TNK**  
Las dos petroleras llegaron a un acuerdo para mantener sus participaciones en TNK-BP a cambio de la renuncia de su presidente Robert Dudley (der).



Artículo completo en wsjamericas.com

## Ante la crisis, los diseñadores de EE.UU. cortejan a los minoristas extranjeros

POR VANESSA O'CONNELL  
Y CHERYL LU-LIEN TAN

A punto de presentar sus colecciones de primavera en la semana de la moda de Nueva York que empieza hoy, muchos diseñadores están tratando de compensar los previstos recortes en las compras de los grandes almacenes de Estados Unidos cortejando a vendedores extranjeros.

Oscar de la Renta Ltd. espera recibir a compradores de 25 tiendas extranjeras en su desfile del miércoles, comparado con los tres o cuatro que vinieron en el pasado, dice Alex Bolen, su presidente ejecutivo. El diseñador de moda masculina John Varvatos, que había presentado su línea en Nueva York durante las nueve temporadas pasadas, se saltará esta semana de la moda. En su lugar, presentó su colección en junio en Milán, como parte de una iniciativa de su casa matriz, VF Corp., por impulsar las ventas en Europa y Asia.

Los diseñadores Thakoon Panichgul y Derek Lam, entretanto, han incorporado faldas más largas y, en el caso de Lam, mangas largas, en un intento por complacer a los compradores de Medio Oriente. Lam planea mostrar sus nuevos estilos en su *showroom*, no en la pasarela.

Los diseñadores responden así al deprimente estado del consumo en Estados Unidos, que ha hecho que las tiendas reduzcan pedidos incluso para la ropa de diseño. Las tiendas suelen hacer sus pedidos en citas en los *showrooms* justo después de los desfiles de moda entre cuatro o seis meses antes de que la ropa llegue a las tiendas.

Sin embargo, ante las anémicas ventas de agosto, algunas tiendas de EE.UU. han dado señales de que no comprarán tanto como en los últimos años. "Vamos a ser muy conservadores" en las compras de líneas de diseñador de primavera, les dijo a los inversionistas el presidente ejecutivo de Saks Inc., Stephen Sadove, a finales de agosto, argu-

mentando que el tambaleante mercado accionario ha creado cierta inseguridad entre los estadounidenses acudados acerca de sus finanzas.

Para atraer a los vendedores extranjeros, los diseñadores están aprovechando la ventaja de un dólar débil. "La economía aquí es tan terrible. El dólar está horrible, lo que les da un poder de compra increíble", dice Carmen Marc Valvo, que vende vestidos de cóctel y de noche por US\$600 que luego se venden al público por entre US\$1.500 y US\$3.000 en tiendas como Saks Fifth Avenue.

## Caramelos para los europeos

Aunque el dólar ha reputado últimamente, añade, "lo que ofrecemos, al precio al que lo ofrecemos, lo convierte en caramelos para los europeos". El diseñador planea llevar su colección de primavera a un *showroom* de París por primera vez, tras celebrar su desfile usual en Nueva York, con la intención de llegar a los minoristas de Europa y Medio Oriente.

Otro punto a favor de los diseñadores estadounidenses es que presentan estilos nuevos con mayor frecuencia que sus pares europeos. "Tener cosas nuevas que presentar todo el tiempo es genial", dice Laura Larbalestier, una compradora de Selfridges & Co., en Londres.

La ropa del diseñador Phillip Lim se ha vendido muy bien en la cadena británica de grandes almacenes, dándole la confianza para apostar por otros diseñadores estadounidenses como Panichgul, dice Larbalestier. Durante la semana de la moda de Nueva York tiene pensado echarles un vistazo a las líneas de otras marcas estadounidenses.

La globalización, sin embargo, puede ser arriesgada para los diseñadores estadounidenses, muchos de los cuales tienen empresas pequeñas sin mucho respaldo financiero. El estilo estadounidense puede no pegar en otros países y no existe la garantía de que los mercados —incluyendo los emergentes como Rusia y China— sigan creciendo.

"Cuando las cosas no iban bien en Nueva York en los años 80 y 90, la gente decía, 'bueno, las cosas van bien en Japón'", recuerda la diseñadora Vera Wang. Pero entonces el mercado de lujo japonés se estancó. Aun así, Wang alquiló este año un almacén a las afueras de Hong Kong para atender con más rapidez a sus clientes internacionales.

En Oscar de la Renta, las ventas han subido 25% este año, pero las ventas internacionales son más fuertes y representan 30% del total, dice Bolen. Por eso la compañía planea abrir boutiques en Harrods en Londres y Saks en Ciudad de México este mes, así como tiendas en Atenas y Madrid antes de fines de año.

**Thakoon Panichgul** (modelo a la izq.) quien ha empezado a incorporar diseños más largos para complacer a sus clientes de Medio Oriente. **John Varvatos** apuesta esta temporada por estilos poco convencionales y coloridos.



John Varvatos, Thakoon