

THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.®

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

DOWJONES
UNA EMPRESA DE NEWS CORPORATION

LUNES, 10 DE NOVIEMBRE DEL 2008

wsjamericas.com

Lenovo quiere ser global, pero la tarea no es nada sencilla

Los envíos del fabricante chino de computadoras han subido, pero la empresa está rezagada frente a sus rivales

POR JANE SPENCER
Y LORETTA CHAO
Beijin

HASTA EL 2005, Lenovo Group Ltd. era un fabricante de computadoras poco conocido que vendía solo en China, a veces a través de distribuidores en bicicleta.

Tras adquirir el negocio de computadoras personales de International Business Machines (IBM), Lenovo irrumpió en el escenario mundial. Ahora, cerca del 60% de sus ventas proviene de fuera de China y Lenovo se ha convertido en el cuarto fabricante mundial de computadoras en términos de envíos.

Lenovo ha llenado sus filas con ejecutivos provenientes de IBM y Dell Inc., ha abierto fábricas en México y Polonia y ha lanzado un bombardeo publicitario que empezó en los Juegos Olímpicos de Beijing. Aunque a Lenovo le ha ido mejor que a otras empresas chinas que intentaron convertirse en protagonistas globales, ha quedado detrás de competidores en la industria de las PC.

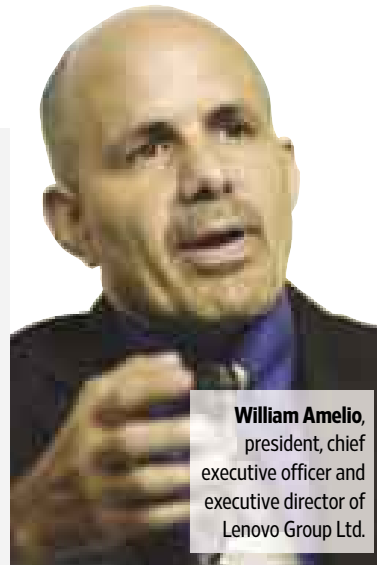
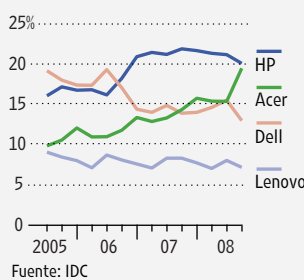
Los despachos de computadoras de Lenovo a las tiendas subieron un 8% en el tercer trimestre, pero la cifra fue eclipsada por el mercado general, que creció casi dos veces más. Eso dejó a la participación de Lenovo en el mercado mundial en 7,3%, frente al 7,8% de hace un año, según la firma de investigación Gartner.

En los primeros días luego del acuerdo con IBM, conflictos culturales y batallas de poder casi descarrilaron la estrategia agresiva de la empresa china para convertirse en un actor global, afirman ejecutivos y ex empleados de la empresa.

Ahora, las ambiciones globales de la compañía se topan con la crisis financiera en Estados Unidos y Europa, dos mercados claves para sus planes de expansión. El acuerdo para comprar por US\$1.250 millones la unidad de PC de IBM le dio a Lenovo credibilidad de marca, una fuerza de ventas global y acceso al estilo de administración occidental. A cambio, esperaban los inversionistas, la estructura de bajo costo en China inyectaría una mayor dosis de eficiencia a las

Rivales de peso

Participación en el mercado global de laptops desde que Lenovo compró la división de PC de IBM.



William Amelio, presidente, jefe ejecutivo y director ejecutivo de Lenovo Group Ltd.

operaciones de IBM, que no generaron ganancias durante años.

Antes del acuerdo, la cultura empresarial de Lenovo se caracterizaba por una disciplina militar. En la sede central en las afueras de Beijing, se transmitían videos de ejercicios dos veces por día a todos los trabajadores. Los empleados que llegaban tarde a reuniones eran humillados al tener que pararse en el frente del salón mientras los otros se quedaban en silencio y con sus cabezas mirando el piso durante un minuto entero.

Luego de la compra, el presi-

dente de la junta directiva de Lenovo, Yang Yuangling, le cedió la presidencia ejecutiva a un estadounidense, y cambió el lenguaje oficial de la empresa al inglés. De todos modos, el conflicto de culturas continuó. Bill Amelio, el ex ejecutivo de Dell que asumió las riendas a fines de 2005, a veces se sentía frustrado por la poca predisposición de sus colegas chinos a decir lo que pensaban. "No quieres que todo el mundo diga 'sí, sí, sí' todo el tiempo", afirma Amelio. "Quieres que puedan sorprenderte y decir 'tengo una idea mejor'".

Trabajando de cerca con Yang, Amelio ordenó dos significativas reestructuraciones que han eliminado más de 2.400 empleos, lo que representa un 10% de la actual fuerza laboral. La compañía también reubicó puestos de trabajo hacia regiones de menor costo. El desarrollo de las computadoras de escritorio se ha trasladado a Beijing, mientras que la central de marketing de Lenovo ha sido desplazada a Bangalore, India.

Mientras IBM se concentraba en venderles computadoras portátiles o laptops a empresas, Lenovo se está expandiendo de forma agresiva hacia el despiadado mercado de consumo, a pesar de la desaceleración de la economía. El mes pasado, Lenovo comenzó a vender una minilaptop llamada IdeaPad S 10 por US\$399 (precio en EE.UU.), su primera incursión en el mercado de 'netbook', que crece con rapidez.

Para hacer más eficiente su cadena de suministro, Lenovo ha trasladado más producción a fábricas fuera de Asia. En octubre, abrió una planta de 24.000 metros cuadrados en Monterrey, México. Mientras enviar una PC a EE.UU. desde China puede demorar 30 días, hacerlo desde México lleva solo tres o cuatro.

Los anunciantes promocionan su lado amable en época de crisis

POR STEPHANIE KANG

La montaña rusa del mercado bursátil y la desaceleración económica global han dejado atemorizados a muchos consumidores. En respuesta, los especialistas en marketing están adoptando un enfoque más sentimental para ofrecer sus productos, al mostrar imágenes reconfortantes en sus avisos y concentrándose en la familia y en la calidez.

Algunos anunciantes incluso están reviviendo viejos comerciales para recordar a los consumidores los tiempos más felices.

Hace unos días, Pillsbury, una unidad de General Mills, lanzó en Estados Unidos una campaña sobre los placeres de quedarse en casa. Llamada "El hogar está llamando", la campaña incluye anuncios en televisión,

prensa, Internet y otros medios.

"La economía aterra", asegura Juliana Chugg, presidente de Pillsbury. "Esta campaña nos da la oportunidad de representar la esperanza en un momento en el que la gente siente temor. Realmente tiene eco poder relacionar el hogar y valores como la seguridad, las garantías, la calidez y el amor en casa".

Mientras que los anunciantes en áreas como autos y ventas minoristas reducen el gasto en publicidad, Pillsbury está elevando su presupuesto para avisos y espera elevar su gasto en 2009, afirma Chugg. Para su campaña más reciente, la marca de productos para hornear aceleró su proceso de prueba y lanzó la campaña antes de lo planeado.

Es una jugada que apunta a la sensibilidad del público que la industria publicita-

ria estadounidense ha utilizado antes, de forma más notable luego de los ataques del 11 de setiembre de 2001. En épocas malas, la gente quiere temas familiares, incluso en publicidad, afirma William Charnock, codirector de planeación estratégica de la agencia JWT, de WPP Group, que hace poco revivió un conocido jingle para la marca de curitas Band-Aid, de Johnson & Johnson.

Faith Popcorn, presidenta de la firma de marketing BrainReserve, dice que "la gente busca por lugares cálidos y acogedores" en el actual clima económico. "Estamos en tiempos de crisis, y necesitamos un respiro".

Otros anunciantes, como la compañía de tarjetas de crédito MasterCard y marcas para los consumidores como la salsa Ragú, de Unilever, también están tomando



Un comercial de Pillsbury resalta el calor de hogar.

cartas en el asunto.

Hace poco, MasterCard mostró un aviso que se concentraba en abrazos, sonrisas y risas cuando una familia se reúne en un viaje. El último eslogan de Ikea, "El hogar es el lugar más importante del mundo", surgió luego de darse cuenta de que la crisis hipotecaria estaba cambiando la forma en que los consumidores compraban en el almacén de muebles.