

## Empresas competitivas (III): Cuidar el margen



### VISIÓN PERSONAL

**Eduardo  
Martínez Abascal**

Hasta ahora hemos visto que para superar la crisis las empresas tienen que vender más. Y para vender más hay que salir fuera y/o innovar producto (o nuevo producto o nuevo cliente). Y para ello hay que tener buen producto a buen precio. Pues bien, con esto no es suficiente. Hace falta, además, ganar dinero y para ello el punto clave es el margen bruto.

Ocurre en finanzas que, frecuentemente, el mismo término (por ejemplo, margen) tiene diversos significados muy similares pero distintos. También ocurre lo contrario: conceptos similares, pero distintos, se nombran con el mismo término. El resultado es la confusión de confusiones y los no financieros ya no saben de qué hablamos.

Pues bien, al hablar de margen bruto me refiero exactamente al precio de venta de un producto, menos su coste variable. El coste variable es típicamente sólo los componentes, ya que la mano de obra en casi todas partes es un coste fijo (aunque no siempre, debido a la externalización, horas extras, etc). Con este margen bruto (en euros) hay que pagar todo lo demás que básicamente es: salarios y gastos generales y en menor cuantía intereses e impuestos. Así llegamos al beneficio neto. El margen bruto se mide en porcentaje sobre ventas.

El margen bruto es el punto clave de la rentabilidad de la empresa. Si este se deteriora, ahí empiezan los problemas. Mire la evolución de su margen bruto en los últimos años y si éste ha bajado, aunque sólo sea en un 1% o 2% empiece a preocuparse. En sectores con mucha competencia (como son la mayoría) el margen tiende a erosionarse, pues surgen competidores que venden producto similar al nuestro, pero a menor precio y nos fuerzan a bajar precios, con la consiguiente erosión del margen.

¿Cómo proteger el margen? Pues sencillo, atendiendo a la definición de margen bruto, lo único que podemos hacer es subir precios o reducir coste variable. Veamos. Subir precios: en un sector con mucha competencia sólo podremos subir precios si mejoramos el producto, es decir si innovamos o también si buscamos nuevo cliente que esté dispuesto a pagar un precio más alto. Una vez más, hay que innovar o salir fuera a vender. Para reducir coste variable de producción: pues no hay más remedio que mejorar el proceso de producción, es decir ser más eficiente.

En definitiva, que para proteger nuestro margen bruto tenemos las tres mismas alternativas que para incrementar ventas: mejorar nuestro producto (innovar), buscar nuevos mercados (salir fuera) o ser más eficientes en nuestra producción. No hay otra solución. Haciendo lo mismo que hacemos ahora y del mismo modo, no mejoraremos.

Profesor del IESE

## Gripe online



### AHORA MISMO

**César  
Nombela**

A diferencia de lo que ha ocurrido en otras etapas de la historia, en el siglo XXI podemos tener noticia puntual, conocer al minuto, acerca de la evolución de una pandemia como la de la gripe A, que tanta atención absorbe en estos días. El virus de la gripe, un viejo conocido, también en lo que respecta a su capacidad de cambiar y sorprendernos, ha hecho su aparición en una nueva versión del tipo H1N1. Diversos aspectos esenciales de esta pandemia son ya conocidos con precisión científica, lo que incrementa las aspiraciones de gobiernos y opinión pública de ofrecer o reclamar, respectivamente, seguridad absoluta en el manejo de la amenaza que puede suponer para la salud.

En un período corto, de semanas o días, se han podido realizar hallazgos muy significativos: la gripe A (H1N1) es producida por una nueva estirpe del virus, más contagiosa pero menos virulenta que las estirpes de gripe común estacional; incorpora componentes de virus gripe humano, porcino y aviar para dar lugar a la nueva combinación que ha tenido éxito; este éxito infeccioso está permitiendo al virus gripe A desplazar a las estirpes estacionales; la novedad de sus características hace que afecte más a segmentos de población más joven (menos de 50 años). Pero, también es importante señalar cuatro lecciones que han de asimilarse tras estos meses de desarrollo de la pandemia.

### Amenazas infecciosas

La gripe A (H1N1) no es la única ni la más seria de las amenazas infecciosas. Hay infecciones ampliamente extendidas, como la malaria, el SIDA o la tuberculosis, que ocasionan un elevado número de casos, además de una mortalidad extrema en el mundo. Estas enfermedades, al igual que otra larga lista de enfermedades olvidadas, azotan a sectores mayoritarios de países desfavorecidos, la mayoría de los existentes. Sin embargo, la emergencia de nuevos brotes de infección, a veces en lugares del mundo en los que no se daban, forma parte de los problemas de contagio que exigen una vigilancia permanente. El virus del Nilo occidental puede servir de ejemplo; en 2008, en Estados Unidos, casi 1.400 personas se vieron afectadas por este agente infeccioso transmitido por insectos, causante de encefalitis y meningitis, con un balance de 44 muertes.

En el manejo de la gripe A es preciso tener claro que la seguridad absoluta no es posible, no existe el riesgo cero. La ansiada vacuna, de cuyo desarrollo también vamos teniendo noticia en tiempo real, responderá sin duda a las características de la vacuna clásica de gripe: no garantiza una protección del 100% ni una inmunidad permanente. Tampoco es controlable la evolución del nuevo virus, no cabe excluir que pueda modificarse y adquirir una virulencia mayor de que la que hasta ahora –por fortuna– resulta limitada. La aspiración a la seguridad frente al contagio y los efectos graves de la infección, tiene limitaciones y la información a la opinión pública debe ponerlas de manifiesto, de lo contrario cualquier acontecimiento inesperado puede aumentar la psicosis de la población.

### Repercusión económica

Importante es también saber la repercusión económica que tiene el afrontar situaciones de este tipo así como pretender controlar todos los riesgos. Cierto es que la vida de un solo ser humano no tiene precio, pero la atención médica y la prestación farmacéutica tienen unos costes, que se han de encajar en presupuestos que nunca pueden ser ilimitados. Un sistema de salud racional debe tratar de precisar sus expectativas, así como de adaptar la aplicación de recursos y encajarlos en unos costes razonables. El coste que puede suponer vacunar a una fracción elevada de la pobla-

ción significa, sin duda, una fracción importante de la factura de fármacos que soporta el sistema de salud. Su empleo debe ser racional que es tanto como decir sostenible, con el encaje adecuado en las prioridades de un sistema que ha de cubrir el coste de otros muchos fármacos.

Finalmente, pero no de escasa importancia, es tener en cuenta que la producción actual de la vacuna de la gripe adolece de las mismas limitaciones que tenía hace varias décadas. Y ello a pesar de que la tecnología de desarrollo y producción de vacunas ha evolucionado y avanzado de manera notable. Sin embargo, la vacuna de gripe sigue requiriendo el cultivar el virus en embrión de pollo –con la consiguiente necesidad de millones de huevos de gallina embrionados– además de adaptarse, en cada circunstancia al empleo de los virus circulantes o emergentes. Sería fundamental, por un lado, identificar componentes antigénicos que puedan conferir protección frente a todas o muchas de las estirpes de gripe. Sería igualmente importante lograr su producción sin necesidad de cultivar el virus en huevos. El esfuerzo económico, que sin duda supondrá la adquisición que se prepara de vacunas frente a la gripe, debería conllevar la aplicación de algunos recursos para esta mejora necesaria de la tecnología. Una apuesta de futuro para simplificar el desarrollo y, también, para ahorrar costes.

Catedrático de Microbiología.  
Universidad Complutense



**PRESIDENTA**  
CARMEN IGLESIAS

**CONSEJERO DELEGADO**  
ANTONIO FERNÁNDEZ GALIANO

**DIRECTOR GENERAL DE PUBLICIDAD:** Alejandro de Vicente  
**DIRECTOR COMERCIAL DE PUBLICIDAD:** Jesús Zaballa

**DIRECTORES GENERALES:** Luis Enríquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

**Director gerente:** José Jesús López  
**Directora del Área de Publicidad de EXPANSIÓN:** Mar de Vicente  
**Director de Marketing:** Pedro Iglesias

## Expansión

Depósito Legal M-15572-1986 ISSN 1576-3323

**DIRECTOR GENERAL EDITORIAL**  
PEDRO J. RAMÍREZ

**DIRECTOR**  
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

**DIRECTOR DE REDACCIÓN:** Inaki Garay

**SUBDIRECTORES:** Manuel del Pozo y Martí Saballs

**Redactores Jefes:** Mayte A. Ayuso, Roberto Casado, Carlos Cuesta, Juan José Garrido, Augusto González-Besada, Francisco Oleo y José Orihuel (Cataluña)

**Expansion.com** Miquel Roig / **Empresas** Clara Ruiz de Gauna y Marta Fernández / **Finanzas/Mercados** Laura García / **Economía** Estela S. Mazo / **Especiales** Sonsolés García Pindado / **Andalucía** Simón Orrubia / **Comunidad Valenciana** Jullia Brines / **Galicia** Abeta Chas / **C. Europea** Ramón Rodríguez Lavín / **Nueva York** Gemma Martínez / **Londres** Roberto Casado

**MADRID:** 28033, Avenida de San Luis, 25-27.1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. **Expansión.com** 902 99 61 11. / **BARCELONA:** 08017, Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. / **BILBAO:** 48013, Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 00. Telefax 94 473 91 64. / **VALENCIA:** 46004, Plaza de América, 2. 1.ª planta. Tel. 96 337 93 20. Fax 96 351 81 01. / **SEVILLA:** 41011, República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. / **VIGO:** 36202, López de Neira, 3. 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax 986 43 81 99. / **BRUSELAS:** Bd. Charlemagne, 46. 1000 Bruselas. Tel. (32) 2311932. Fax (32) 2309303. / **NEW YORK:** 1330, Avenue of the Americas, 8.ª New York, NY 10019. Tel. (1212) 641 65 96. Fax (212) 641 65 97. / **LONDRES:** Financial Times, Number One Southwark Bridge, London SE19HL. Tel. 44 20 78733369. Fax 44 20 78733731.

**PUBLICIDAD: JEFE DE PUBLICIDAD:** María José Gordon. Tel. 91 443 55 74. / **COORDINACIÓN:** Esteban Garrido. Tel. 91 443 52 58. Fax 91 443 56 47. / **MADRID:** Avenida de San Luis, 25-27.1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 91 443 65 12. / **BARCELONA:** Jefe de **Publicidad:** Alicia Monteagudo. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. 08017 Barcelona. Tel. 93 227 67 11. Fax 93 227 67 62. / **BILBAO:** Juan Luis González Anduiza. Camino Capuchinos de Basurto, 2. 48013 Bilbao. Tel. 94 473 91 02. Fax 94 473 91 56. / **VALENCIA:** José Vicente Sánchez Beato. Pasaje Dr. Serra, 1. 2.ª. pta. 5. 46004 Valencia. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. / **ANDALUCÍA:** Rafael Azancot Acosta. Avda. República Argentina, 25. 9.ª B. 41011 Sevilla. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. / **A CORUÑA:** Miguel Viu. C/ Juana de Vega, n.º 10 bis-5.ª planta. 15003 A Coruña. Tel. 981 20 85 37. Fax 981 22 84 59. / **VIGO:** Manuel Carrera. C/ López de Neira, 3. pl. 3. ofc. 303. 36202 Vigo. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. / **ZARAGOZA:** Álvaro Cardemil. Avda. Pablo Gargallo, 100. 50006 Zaragoza. Tel. 976 40 50 53.

**COMERCIAL: SUSCRIPCIONES** Avenida de San Luis, 25-27.1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220. **TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS** 902 99 99 46 / **DISTRIBUYE** Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 586 43 48 **RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006):** Acceso, TNS Sofres, My News y Factiva.

**IMPRESIÓN: REOPRINT IMPRESIÓN, S.L.** Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

**DIFUSIÓN CONTROLADA POR**