



© Unidad Editorial, Información Económica SLU, Madrid 2009. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser -ni en todo ni en parte- reproducida, distribuida, comunicada públicamente ni utilizada o registrada a través de ningún tipo de soporte o mecanismo, ni modificada o almacenada sin la previa autorización escrita de la sociedad editora. Conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Ley de Propiedad Intelectual, "queda expresamente prohibida la reproducción de los contenidos de esta publicación con fines comerciales a través de recopilaciones de artículos periodísticos"



Eduardo Martínez Abascal

## Empresas competitivas (y 4)

Para salir de la crisis y poner nuestra economía en otra dimensión, necesitamos que nuestras empresas vendan más. Para ello hay que tener buen producto y a buen precio. Y además hay que ganar dinero. Todo ello se reflejará en la cuenta de resultados y en el balance de la empresa. No son muchas las palancas sobre las que el empresario puede actuar. Las resumo a continuación.

Vender más. Para ello sólo tenemos dos posibilidades:

a) Sacar nuevos productos que vendamos al cliente de siempre; es decir, hace falta innovar. Y para innovar hay que ver qué hacen los líderes de nuestro sector.

b) Buscar nuevos clientes, que me compren el producto de siempre, es decir hay que salir y exportar.

Cuidar el margen bruto (precio menos coste variable del producto vendido). Para ello sólo tenemos dos posibilidades:

a) Subir precios. Pero será difícil vender más caro el producto de siempre al cliente de siempre. Por tanto, para subir precios no hay más remedio que innovar producto que sí podrá vender más caro o buscar nuevo cliente. En definitiva, la misma conclusión a la que llegábamos para vender más.

b) Producir más barato, sea porque utilizamos menos componentes o más baratos o con menos mano de obra. Se supone que después de unos años produciendo debo ser capaz de hacerlo de modo más eficiente.

Reducir gastos generales o gastos indirectos, es decir, aquellos que no son necesarios (esenciales) para fabricar y vender. Suelen ser muchos y en caso de crisis prescindibles... y en casos de bonanza casi también. Repasarlos uno por uno. ¿Son realmente necesarios? ¿Venderé menos si suprimo algunos de ellos? Todos tenemos experiencia de la cantidad de grasa que se puede acumular en cualquier organización y de la tendencia que tenemos de poner gente debajo de nosotros para acumular más poder. El ser humano es así.

Y todo esto con el mínimo de inversión posible. Para reducir la inversión sólo tengo (otra vez) dos alternativas:

a) Reducir el circulante neto (lo que en el IESE llamamos las NOF o necesidades operativas de fondos): cobrar antes, racionalizar (reducir) existencias o pagar más tarde al proveedor.

b) Racionalizar (reducir) activo fijo. Hacer inversiones que realmente sirvan para producir más barato o para vender más. En este caso, mejor ser generosos. Puestos ahorrar, hay que ahorrar en cuenta de resultados, no en inversiones, siempre que éstas sean productivas.

Las reglas son sencillas, lo difícil, como siempre, es llevarlas a cabo.

Profesor del IESE

LAS AUTORIDADES JUDICIALES HAN PUESTO A LA VENTA LAS TRES RESIDENCIAS QUE EL EX PRESIDENTE DEL NASDAQ TENÍA EN EEUU. LOS FONDOS OBTENIDOS SERVIRÁN PARA DEVOLVER DINERO A LOS INVERSORES.

# Vivir en la casa de Madoff por 8,7 millones de dólares

**Gemma Martínez.** Nueva York  
Montauk vive piel con piel con el Océano Atlántico. Esta idílica zona, situada en el extremo más oriental de los Hamptons (Long Island, Nueva York), es el lugar de veraneo para los neoyorquinos más ricos, que se desplazan hasta allí en hidroavión privada, tras pagar 495 dólares (345 euros) por un viaje que dura cuarenta minutos y que les permite evitar los atascos. Antiguo hogar de Andy Warhol, hoy residen en Montauk actores como Robert de Niro o diseñadores como Ralph Lauren.

El financiero Bernie Madoff, en prisión tras haber sido condenado a 150 años de cárcel por haber cometido la mayor estafa piramidal de la historia, está a punto de ser expulsado de los Hamptons. Madoff posee una casa en Montauk desde principios de los ochenta, por la que pagó 250.000 dólares. La mansión, anticuada, tiene cuatro habitaciones y tres baños repartidos en dos plantas y está situada frente a la misma arena, con piscina privada y vistas al Atlántico.

La casa fue tomada por los US Marshals Service, la policía judicial de EEUU, el pasado 1 de julio. Ahora, este mismo cuerpo se encargará de sacarla a la venta y su objetivo es



Casa de Bernie Madoff en Palm Beach, Florida, una de las tres que se venderán. / Bloomberg News

## Tres inmuebles

Las autoridades judiciales han sacado a la venta tres inmuebles del financiero Bernie Madoff en los Hamptons, Manhattan y Florida, para devolver el dinero a los inversores estafados.

desprenderse de ella a precios de mercado, con un importe que se prevé que pueda alcanzar 8,7 millones (Madoff valoró la casa en tres millones para su fianza).

### Intermediario

Para canalizar la operación, la policía contratará a un intermediario inmobiliario especializado. Además, convocará una subasta para desprenderse de los muebles, las obras de arte y hasta los zapatos de la mujer de Madoff que todavía están en la mansión. Los fondos obtenidos servirán para devolver el máximo dinero

posible a los afectados por la estafa del ex presidente del Nasdaq, que ascendió a 50.000 millones. El matrimonio Madoff también verá cómo se venden sus otras dos propiedades en Estados Unidos: un apartamento en el Upper East Side de Manhattan y una mansión en Palm Beach (Florida). Por otra parte, el liquidador de los activos de Madoff, Irving Picard, se está planteando demandar a las entidades benéficas que invirtieron sus activos en la gestora del financiero y que recuperaron el dinero con rentabilidades adicionales.

**CONTAINERCLICK**  
Venta y reservas para el transporte de contenedores en sólo tres pasos  
[www.renfe.com/mercancias](http://www.renfe.com/mercancias)  
**renfe**  
Mercancias

EL TIEMPO				ESPAÑA				EUROPA				MUNDO											
MÁXIMA	MÍNIMA			Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones				
34	15			A Coruña	21	15	Nuboso	Sevilla	34	21	Despejado	Ámsterdam	21	13	Lluvioso	Londres	20	13	Lluvioso	Buenos Aires	16	10	Lluvioso
				Barcelona	28	23	Nuboso	Tenerife	28	23	Despejado	Berlín	25	18	Nuboso	Moscú	23	10	Despejado	México	23	13	Lluvioso
				Bilbao	25	16	Lluvioso	Toledo	35	20	Despejado	Bruselas	22	13	Nuboso	Praga	25	15	Lluvioso	Miami	32	26	Lluvioso
				Madrid	32	19	Despejado	Valencia	30	26	Nuboso	Estocolmo	19	14	Lluvioso	Roma	29	20	Nuboso	Nueva York	26	14	Despejado
				Málaga	32	21	Despejado	Valladolid	30	15	Despejado	Ginebra	24	16	Lluvioso	Viena	27	15	Despejado	Rabat	28	21	Despejado
				Mallorca	31	21	Despejado	Zaragoza	32	20	Nuboso	Lisboa	25	16	Nuboso	Zurich	22	16	Lluvioso	Tokio	25	18	Lluvioso

**Participe de un día de vendimia en la Heredad Segura Viudas.**  
Pasar unas horas en la Heredad, disfrutar de la vendimia que se encuentra en su momento álgido, incluso participar en ella. De la mano de expertos, degustar en cata a ciegas comentada los mejores vinos y cavas de la Heredad Segura Viudas.

La propuesta consiste en un paseo por las viñas, guiado por Antonio Gil, responsable de la sección de viticultura de la Heredad y con posibilidad de iniciarse en la vendimia. De regreso a la Heredad, se propone una visita a las instalaciones de recepción y prensado de la uva, y a las cavas, en compañía de Gabriel Suberviola, Director técnico de Segura Viudas. Seguirá un aperitivo degustación y charla sobre "El vino y el cava, un matrimonio perfecto," a cargo de Juan Muñoz Ramos, Presidente de la Asociación de Sumilleres de España. A continuación se servirá un almuerzo gastronómico de vendimia, acompañado de una selección de vinos y cavas de la Heredad.

**INSCRIPCIÓN**  
**Segura Viudas**

Sábado, 19 de Septiembre

Horario  
Recepción en la Heredad 9,30 h.  
Inicio programa 10 h.  
Salida aproximada a las 17,00 h.

Inscripciones:  
Tel. 93 891 70 24 - Fax 93 818 36 11  
Email: marta.raventos@seguraviudas.es

Persona de contacto: Marta Raventos

Plazas limitadas a 20 personas, según rigoroso orden de inscripción

Precio por persona: 190 €