

## Quebrar el quebrado

JOSÉ MANUEL CASADO, presidente de 2.C (casado CONSULTING)

Recuerdo que de pequeño en la escuela el profesor de matemáticas nos repetía una y otra vez, como advirtiéndonos, y en tono más bien amenazante: "esperad a que lleguemos a los quebrados que os vais a enterar de lo que vale un peine". El peine de nuestro maestro, como usted sabe, es la expresión de una cantidad dividida por otra, o lo que es lo mismo, un número fraccionado que puede expresarse como el cociente de dos números enteros. Pues bien, a estas alturas de la situación de constricción que estamos viviendo hay un quebrado que se está quebrando a base de reducir el denominador.

En cualquier situación, la empresa tiene que aumentar sus ingresos y optimizar sus gastos y esa es la base del quebrado de la eficiencia: salidas partido por entradas, output o resultados dividido por input o costes. Pues bien, resulta curioso que la situación de

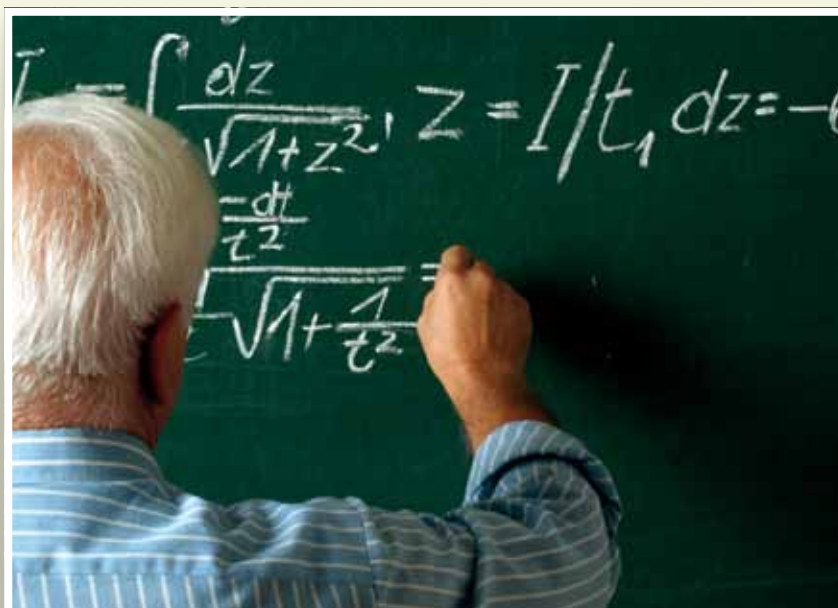
incertidumbre económica por la que atraviesan las empresas nos esté llevando a fijarnos solo y exclusivamente en el denominador de los costes y a olvidarnos por completo del numerador de los ingresos; porque, si le digo la verdad, a este paso llegaremos a tener que reducir el mismo cero.

Creo que la gran mayoría de las empresas ya han hecho sus deberes de matemáticas y el denominador del quebrado de la eficiencia ya "está niquelado"; o lo que es lo mismo, por ese camino ya se puede hacer muy poco. Es más, tengo la sensación de que ese espíritu de empresa que el propio concepto de empresa engloba y que supone aceptar un cierto riesgo controlado, así como el de aventurar el futuro, parece casi ya pertenecer al pasado.

Nos encontramos por tanto ante una situación en la que las compañías están

con presupuestos ajustados, que parecen continuar ajustándose aún más y no se prevé la recuperación de la economía global a corto plazo; los tiempos de ejecución se reducen, lo que importa es la rapidez y el "time to value", y conseguir resultados sostenibles es obligatorio aunque sea a base de continuar quebrado el denominador.

Es el momento de olvidarse de optimizar la estructura de costes, a base de adelgazar la operación y la rápida implantación de procedimientos eficaces de costes para saltar al numerador y centrarse en aumentar los ingresos mediante estrategias de crecimientos inorgánicos—con fusiones y adquisiciones efectivas— o incrementando nuevos clientes en los mercados tradicionales o en los emergentes aunque para ello tengamos que echar mano de estrategias de *joint ventures*, alianzas, colaboraciones con otras compañías de otras latitudes, etc.



A pesar de todo, asistimos al nacimiento de un crecimiento sin precedentes de la clase media en países emergentes compuesta por miles de millones de personas que cambiarán sus hábitos alimenticios, mejorarán sus viviendas e incrementarán su gasto en educación, tecnología y servicios financieros. La clase media de China pasó del 15 al 62 por ciento de la población en el período comprendido entre 1990 y 2005. Además, le recomiendo la lectura de *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* del afamado profesor de la Universidad de Michigan, C.K. Prahalad en el que se resalta que, efectivamente, existe un mercado en la Base de la Pirámide (BDP) de más 4.000 millones de personas, las cuales sólo requieren

ser tratadas como consumidores y no como pobres, para despertar su potencial, lograr escalar social y económicamente, y salir de la pobreza.

Para desarrollar este inmenso mercado -nada menos que el 80 por ciento de la población mundial- no sirven los enfoques tradicionales que atienden al Tope de la Pirámide. Hace falta uno orientado a la innovación que reconozca las verdaderas necesidades de las clases pobres. Para estos 4.000 millones de potenciales consumidores, la adopción de los hábitos occidentales supondrá tanto nuevas oportunidades como un reto por la presión sobre los recursos.

Para que nos hagamos una idea de las nuevas oportunidades, tengamos en cuenta, por ejemplo, lo que pronostica la Asociación Mundial del Lujo: "en 2015 el consumo de bienes de lujo en China supondrá el 32 por ciento del total mundial".

En este sentido, y ahora refiriéndonos a España, obligatoriamente debe dirigir su mirada hacia Asia e invertir más en su imagen en esa área emergente, sobre todo en sectores asociados con la competitividad de la empresa española (ocio, turismo, moda, alimentación...). Será necesario adaptarse a la cultura local; reducir el precio no será suficiente para conquistar a los nuevos consumidores; es necesario idear modelos de negocio innovadores que resulten en una estrategia win-win.

Copiemos ejemplos como el de Nokia-Siemens que llevaron a cabo el programa "El Teléfono de la Aldea" en países como Uganda y Ruanda, e involucraron a varios agentes (empresarios locales para conseguir clientes, una operadora para ofrecer los servicios y una micro-financiera para gestionar el suministro), logrando reducir la cuota. Hoy día, tener un móvil supone un coste de menos de 3\$ al mes. Igualmente,

la empresa de bienes de consumo Unilever, utiliza microempresas locales para llegar a las comunidades rurales en India, Bangladesh, Sri Lanka y Vietnam, y está considerando hacer lo mismo en mercados latinoamericanos y africanos. Asimismo, la empresa ITC ha puesto en marcha un mercado virtual. Los agricultores de India se benefician al vender sus cosechas a mejores precios e ITC gana al tener acceso a miles de agricultores a los que puede vender productos y convertirse en mediador entre ellos y los mercados internacionales, o fíjese lo que hace SC Johnson que obtiene ingredientes para sus productos comprándolos a agricultores en Kenia.

Podríamos seguir poniéndole ejemplos, pero no es el propósito de esta tribuna, ya que pretendemos simplemente reflexionar sobre la necesidad de trabajar el numerador porque corremos el riesgo de quebrar el quebrado. ▲

**ebi**  
idiomas  
te hacemos hablar

C/ Orense, nº 27 - 28020 Madrid  
www.ebi.es // languages@ebi.es

**902 889 354**

## Idiomas en España

### IDIOMAS IN-COMPANY PARA EMPRESAS

Planifique los idiomas  
en su empresa

OFERTA ESPECIAL  
Bloques de 4 horas  
30 euros/hora  
consultar condiciones



### PHONE AND LEARN

Clases de inglés y francés  
por teléfono, un complemento  
necesario para adquirir confianza  
en todos los entornos



### E-MAIL **NOVEDAD** WRITING COURSE

Cursos pensados para las  
personas que quieren mejorar  
sus e-mails en inglés

## Idiomas en el extranjero

### PROFESIONALES Y EJECUTIVOS

Dirigidos a ejecutivos, directivos, mandos intermedios, etc.,  
que disponen de muy poco tiempo para el aprendizaje del inglés.

LA EDAD MEDIA: 30/40 AÑOS.

- **Cursos:** Grupos reducidos: desde 4 alumnos/grupo
- **Fecha de inicio:** cualquier lunes
- **Horas/semanas:** 15, 20, 25, 30, 40
- **Alojamientos:** Familia, Hoteles, Apartamentos
- **Ciudades:** Londres, Brighton, Ciudad del Cabo, Malta, Boston, San Francisco, San Diego, Edimburgo

Solicite presupuesto.

**10%**  
de descuento\*



\*10% de descuento en cursos en el extranjero Revista 2009 por indicar que lo ha conocido por la Revista Capital Humano (no acumulable a otras promociones)