

# Manager

Business  
magazine

nº20 - Mayo/Junio 2008  
P.V.P. 10 euros

## Dirigir

*con Sencillez. El mito del Liderazgo*

*¿Qué ha sucedido en 2007  
con las Fusiones y Adquisiciones?*

*Marketing Social.  
Una responsabilidad individualizada*

*La política y el fomento de la innovación*



## Más que nunca Reflexión

Hace unos días tuve la oportunidad de escuchar, bajo mi punto de vista, a una de las mentes más frescas, claras y con más experiencia en el panorama de la dirección de personas y organizaciones que hay hoy en España, Dña. Pilar Gómez Acebo. Planteaba a la audiencia la evidencia de que la crisis que vivimos es una crisis humana con consecuencias económicas y que sólo desde las soluciones humanas llegaremos a resolverla (la crisis económica). Pensar primero con el corazón y después con la cabeza, para humanizar nuestras vidas y para hacer más rentables nuestras organizaciones. Mensaje rompedor en una economía global marcada por los resultados, ¿no creen?

No puedo estar más de acuerdo con este planteamiento. Debemos poner como prioridad en toda nuestra vida, y en lo que concierne a la profesional, Pensar. Esta es la base de la Innovación, del tan manido concepto que por su uso (mal uso) está perdiendo fuerza. Reflexión para pasar a la Acción, algo que en estos tiempos de crisis cobra importancia capital. Y como casi todo, la base de la verdadera Innovación la encontraremos en el pensamiento clásico. Volvamos a él para fabricar nuestro futuro.

"Si no hiciera una locura cada día, me volvería loco. Haz la tuya y te convertirás en líder". San Agustín

**Isabel Sancho Munuera**

## Staff

**Editado por** Interban Network, S.L / Miguel Ángel Robles Elez-Villaruel. Socio Director General / Ángel Escribano Gámir. Socio Director de Estrategias

**Directora** Isabel Sancho Munuera / [isabel.sancho@interban.com](mailto:isabel.sancho@interban.com)

**Consejo Editorial** José Aguilar / Santiago Álvarez de Mon / Ignacio Arellano / Juan Carlos Cid / Juan Carlos Cubeiro  
Javier Fernández Aguado / Luis María Huete / Ignacio López / Antonio Macià / Marcos Urarte

**Director de Publicidad** Juan Miguel Herrero / [juan.herrero@interban.com](mailto:juan.herrero@interban.com)

**Director Creativo** Jorge Vázquez

**Fotografía** María Solís

**Suscripciones** Mercedes Díaz / [mercedes@interban.com](mailto:mercedes@interban.com)

**Atención al cliente** Cristina López / [cristina.lopez@interban.com](mailto:cristina.lopez@interban.com)

**Diseño y Maquetación** Jorge Vázquez / [jorge.vazquez@interban.com](mailto:jorge.vazquez@interban.com)

### **Domicilio**

Interban Network. C/ Arequipa, 1  
Esc. 4 - 3ª pta. 28043 Madrid  
Tf. 91 763 8711  
Fax 91 764 4612  
E-mail: [interban@interban.com](mailto:interban@interban.com)

### **Imprime**

Asesoramiento Reproducciones  
Gráficas, S.L.

### **Depósito Legal**

M - 4244 - 2005

### **ISSN**

1699 - 0773

El equipo de Manager Business Magazine tiene como objetivo responder adecuadamente a los intereses de nuestros lectores. Si quiere hacernos llegar sus sugerencias dirijase a nuestro mail: [interban@interban.com](mailto:interban@interban.com)

© Interban Network. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los artículos, ilustraciones o fotografías que aparecen en esta publicación sin autorización previa de la empresa editora.

# Manager

Business  
magazine

## Sumario

nº 20 Mayo/Junio

### Alta Dirección

Cimientos Sólidos para el Liderazgo:

Dirección por Hábitos

Marcos Urarte. Pharos

6

### A Fondo

Incidencia de SEPA en la Tesorería de la Empresa

José Carlos Cuevas de Miguel. Grupo ALSTOM

14

### Tribuna de Análisis

¿Qué ha sucedido en 2007 con las Fusiones  
y Adquisiciones?

Francisco Duato Vayá. ONEtoOne Capital Partner

20

### A Fondo

Modelos para el control y seguimiento presupuestario

Raúl Morales. Miradía

26

### Fórmulas de Éxito

En nombre del cliente, orientación de la empresa

Ernesto García. Wexter Box Marketing Consulting

32

### Visión Estratégica

A propósito de... COMUNICAR

Bertol Gorospe. EUROGAP Madrid

36

### A Fondo

Mk Social. Una Responsabilidad Individualizada

Fernando Herrero-Nieto Von Selma. CDAF

40

### Nuestro Analista

Panorama de la consultoría: de la convulsión  
a la madurez

José M<sup>a</sup> López. Penteo ICT Analyst

42

### Tendencias

Cuando la tecnología se convierte en espectáculo

Carolina Antony. Spinmedia

48

### A Fondo

Dirigir con Sencillez. El mito del Liderazgo

Pablo Maella. D.O. Consultores

52

### A Fondo

Delegar, ¿una ciencia o todo un arte?

Javier Martínez de Barojas. ActionCO

58

### Sobre Personas

La Selección Española de Baloncesto tiene las claves del  
equipo perfecto

Eugenio de Andrés Rivero. Tatum

60

### Mirada Atrás

La política y el fomento de la Innovación

Miguel Ángel Robles. Foro Indeco

66

### Cara y Cruz

Directivos Divertidos. El sentido del humor y el liderazgo

Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández.

Humor Positivo

70

### Sobre Nosotros...

Preocupación e incertidumbre ante las previsiones  
económicas

Eva San Pablo. Manager Business Magazine

74

### Libro del Mes

El Mayor Activo, de Enrique Arce y Francisco Betés

Adriana Fernández. Manager Business Magazine

76

## A propósito de... **COMUNICAR**

Cada vez que oigo eso de "No me he enterado...", "No me han dicho nada..." me llama más la atención eso de "Vivimos en la era de la Información". No por nada en concreto, sino por el mero hecho de preguntarme ¿Y qué es eso de la información? ¿Y qué hace?... porque en sí la información no hace nada, solo hace algo cuando la tratas, la contrastas y la difundes, compartes o usas.

Hoy en día casi todos, disponemos de Internet, un quiosco cerca, acceso a multitud de canales u otras vías que nos pueden aportar multitud de información. Pero en sí, lo que tiene valor no es la información, sino su transmisión: La Comunicación.

Es más, yo coincido más en el concepto de "La era de la Comunicación" que la de la información. Recientemente acudí al Hoy es Marketing, organizado por ESIC, donde se trataron temas de Comunicación y donde me llamó especialmente la atención el Mobile Marketing así como algunos datos que se concedieron sobre tráfico, nuevos hábitos de consumo, sms al año, etc... lo que viene a demostrar 3 cosas:

- 1) Que la Comunicación sigue siendo una fuente importante de ingresos/gastos de cualquier empresa medianamente grande.
- 2) Seguirá siéndolo en el futuro.
- 3) Está sumida en un proceso de renovación e innovación constante. Sin ir

más lejos la semana pasada las Noticias hablaban de la aparición de un nuevo lenguaje derivado de los SMS.

Pero aún así todavía estamos bastante lejos de dar la talla. Y no me refiero a las grandes campañas, que por lo general, a nivel creativo y de planificación suelen ser buenas sino a la Comunicación en el sentido más amplio de la palabra.

Todavía encuentro empresas en las que tras preguntar cual es su Política de Comunicación a uno le contestan: NO Comunicar. Pero aún hay más, lo máximo que me ha ocurrido es encontrar una empresa que incluso contaba con Agencia de RRPP para NO Comunicar.

¿Por qué ocurren estas cosas? ¿Qué piensan algunos directivos sobre QUÉ es Comunicar?

Lo único que se me ocurre es que puede ser debido a un desconocimiento del concepto Comunicación. A menudo este concepto va unido al de Publicidad y con este al de grandes campañas publicitarias con enormes desembolsos económicos.

En este sentido y sin querer entrar en términos académicos y definiciones complejas os acerco una definición que leí hace algún tiempo y que es tan buena como breve.

La Comunicación "es el arte de la renuncia".

**La  
Comunicación  
"es el arte de la  
renuncia"**



Es un **arte** en el sentido en que no vale cualquiera para comunicar bien. Si es cierto que cualquiera puede comunicar, pero para determinados casos, y más en comunicaciones masivas y a determinados públicos, es necesario contar con una sensibilidad y/o formación especial.

Y de la **renuncia** porque la tendencia habitual a la hora de hacer cualquier acción de Comunicación suele ser de "Ya que voy a hacer una página de publicidad meto una foto del producto....y una foto de la sede central....y una del laboratorio....y una de la cadena de producción.... Y además cuento que tal... y que cual... " Para evitar esto es fundamental saber QUE quiero comunicar y esto ya no es tan fácil.

La buena comunicación se basa en un solo atributo diferenciado y asociado a la marca. ¿Cuáles son los coches más seguros? ¿Y los de "La Calidad nuestra razón de ser"? ¿Y el que lava más blanco? ¿Y el que si no estas satisfecho te devuelve el dinero? Por supuesto esta comunicación es más rentable y permanente en el tiempo, pero porque viene planificada y meditada de antemano.

Teniendo en cuenta este principio básico el resto pasa por un conocimiento en profundidad de las herramientas de Comunicación: Publicidad, RRPP, On-line, BTL, Promociones, Marketing Directo... sus usos, características, costes

estimados, rentabilidad estimada, tasas de respuesta, corto plazo vs largo plazo...

Y además y por último es conveniente tener en cuenta que:

- 1) Todo Comunica: el logotipo, las oficinas, la papelería...incluso el "olor corporativo". No sólo nuestros catálogos, web y anuncios.
- 2) Las inversiones en Publicidad caen en favor de otras herramientas con más credibilidad. En este sentido recomiendo leer el libro "La caída de la Publicidad y el auge de las RRPP" de Raúl G. del Río.
- 3) La Comunicación basada en generar experiencias va en aumento. Facilita las relaciones con el producto y la identificación con la marca.
- 4) La Comunicación en Internet ya supera en términos de inversión a la televisiva. Dentro de este campo las innovaciones son continuas y el retorno de la inversión es siempre más controlable que las inversiones en medios tradicionales. **M**

**Bértol Gorospe**  
Director EUROGAP Madrid  
Profesor ESIC

**Cualquiera puede comunicar, pero para determinados casos y más en comunicaciones masivas y a determinados públicos, es necesario contar con una sensibilidad y/o formación especial**

