

Editado por

Interban Network, S.L

Miguel Ángel Robles Elez-Villarroel
Socio Director General

Ángel Escribano Gámir
Socio Director de Marketing

MANAGER

BUSINESS MAGAZINE

Directora

Isabel Sancho Munuera
isabel.sancho@interban.net

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

Firmas

María Alba
Antonio Guerra
Eliás Madrid
Juan José Peso
Enrique Rojas
Eva San Pablo
José Luis Sánchez

Director de Publicidad

Juan Miguel Herrero
juan.herrero@interban.net

Director Creativo

César Yanguas

Fotografía

María Solís

Suscripciones

Mercedes Díaz
mercedes@interban.net

Atención al cliente

Cristina López
cristina.lopez@interban.net

Diseño y Maquetación

Jorge Vázquez

Domicilio

C/ Arequipa, 1 - Esc. 4- 3ª pta.
28043 Madrid
Tf. 91 763 8711
Fax 91 764 4612
E-mail: interban@interban.net

Imprime: Asesoramiento Reproducciones
Gráficas, S.L.

Depósito Legal: M - 4244 - 2005

ISSN: 1699 - 0773

El cambio, lo único que permanece

Maquiavelo en su obra "El Príncipe" (1531) ya apuntaba que "debe tomarse en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, nada cuyo éxito sea más dudoso, nada más difícil de manejar, que el hecho de iniciar un nuevo orden de cosas".

Cambiar significa pasar de una situación conocida a otra imaginada, supuestamente mejor, superando una etapa de incertidumbre. Para una organización es una decisión costosa, pues a veces implica enfrentarse a situaciones de debilidad que pueden conducir incluso a su desaparición. Este es el gran desafío, lo nuevo frente a las ideas, prácticas y hábitos establecidos.

Pero si lo que pretendemos es desarrollar organizaciones en continuo cambio, tal y como demanda de la dinámica actual que impone el conocimiento como factor indispensable para el desarrollo de organizaciones, hay que romper con los paradigmas de gestión establecidos. Para una empresa, reinventarse supone mucho más que un cambio de estrategias, requiere liderazgo capacidad y criterio de decisión.

En tiempos de cambio es cuando afloran nuestras mayores carencias. En la actualidad las habilidades tan valoradas en el pasado, quedan como mera "utilitie" dejando pista libre al gran reto que se nos plantea: gestionar el cambio, liderar la incertidumbre y decidir en libertad. Estos parámetros dejan desnudo al directivo que debe enfrentarse sin ningún tipo de parapeto al vacío, la inseguridad y el error. Decidir en libertad es difícil, es asumir que nos podemos equivocar y sólo tenemos una alternativa que nos ayude a lidiar con este reto diario: invertir en talento, no como cualidad innata sino como capacidad aprendida y potenciada.

Isabel Sancho Munuera

El equipo de Manager Business Magazine tiene como objetivo responder adecuadamente a los intereses de nuestros lectores. Si quiere hacernos llegar sus sugerencias diríjase a nuestro mail: interban@interban.net

© 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.

Sumario

Global Manager	6
Alta Dirección	
Expertos en el forjado de líderes modelos de siempre, modelos de hoy	
Javier Andreu Pintado	
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED	6

Finanzas	16
A Fondo	
Comportamiento ético en los mercados de valores (II)	
Ignacio López Domínguez. Profesor Finanzas	
Universidad Antonio de Nebrija	16

Tribuna de Análisis	
Las fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento	
Francisco Duato Vayá. Socio Director.	
ONEtoOne Capital Partner	28

Marketing	30
Fórmulas de Éxito	
Tercera Edad: Estrategias de Marketing diseñadas para este segmento de mercado	
Ildefonso Grande.	
Departamento de Gestión de Empresa.	
Universidad Pública de Navarra	30

Visión Estratégica	
¿Es todo Marketing?	
Bertol Gorospe.	
Director EUROGAP Madrid	40

Tecnologías de la Información 44

Fórmulas de Éxito

Ayuda: mi móvil tiene un virus

Gijs van Kersen.

Responsable de Marketing Móvil.

Juniper Networks. EMEA

44

Nuestro Analista

Conceptos sobre trazabilidad en las transacciones electrónicas

José María López

Senior Analyst – IT Strategy & Governance.

Pentec ICT Analyst

48

Recursos Humanos y Management 52

A Fondo

Un mundo sin personas

José Luis López Jiménez.

Director Asociado. Development Systems

52

Who's Who

José María Ortiz

Francisco Alcaide Hernández. Socio Director.

Football & Sport Consulting

58

Estilo Manager 62

Mirada Atrás

La Felicidad en el Trabajo

Jordi Pages.

Caixa de Girona

62

Libro del Mes

El Directivo Feliz. Management Positivo.

Carlos Herreros de las Cuevas

68

¿Es todo Marketing?

A medida que van pasando los años me doy cuenta que esto del Marketing abarca más y más temas. Ya sé que algunos, y sobre todo aquellos con experiencia en otras materias y áreas de la empresa, me dirán *"todo en la empresa no es Marketing"* pero la realidad es que todo o casi todo lo que influye de forma directa o indirecta en los resultados de la empresa y por tanto en su relación con el mercado tiene que ver, y bastante, con el Marketing.

Aquellos que piensan que el Marketing se reduce a gastar, hacer Publicidad y/o catálogos están bastante equivocados. Creo recordar que fue Phillip Kotler quien dijo una vez que *"Los únicos departamentos que producen ingresos en una empresa son Marketing e I+D, el resto sólo gastos"*. Podríamos discutir esta afirmación pero la realidad, y más hoy en día, es que sin una Estrategia clara y un buen trabajo en las 4 variables del Marketing Mix es difícil tener éxito en el mercado. ¡Ojo! Digo tener éxito, no sobrevivir.

Hace unas semanas estaba reunido con un primer ejecutivo de una de las empresas líderes en España en el sector de Recursos Humanos. La reunión, aunque nos conocíamos desde hace algún tiempo, tenía como objetivo ver tranquilamente uno de los trabajos que como consultores hacemos para alguno de nuestros clientes, el "trabajo tipo" diríamos. Tras una presentación de no más de una hora y media sobre un trabajo bastante profundo y después de

varias preguntas llega el siguiente comentario *"Esto es una herramienta muy potente para una empresa. Pero si además toca todos los palos: Financiero, Recursos Humanos, Producción, Comercial... ¿Cuántas acciones de mejora pueden llegar a salir?"*

En efecto, ¡es muy completo! Un Plan de Marketing basado en un buen estudio de mercado puede llegar a sacar a la superficie puntos de mejora de todas o casi todas las áreas si se hace con una metodología adecuada. Recuerdo que en este Plan de Marketing que le presentábamos a este directivo había acciones de recomendación a nivel de formación no sólo externa, sino también interna, destacaba una carencia a nivel de recursos humanos e incluso dejaba entrever un cierto problema en la fijación de precios por la política de costes y precios de cesión que manejaba el departamento financiero, además de otras tantas recomendaciones más habituales en aspectos comerciales y de comunicación.

Si tradicionalmente a la palabra Marketing se le asocia rápidamente con "satisfacción de clientes" también es justo pensar que además debe conseguir la "satisfacción de los trabajadores". Este último cambio viene a reforzar las últimas tendencias en retención, creación y desarrollo del talento que a la larga no hacen más que mejorar la competitividad de las empresas. Estamos hablando de Marketing Interno y/o de Personas.

Todo o casi todo lo que influye de forma directa e indirecta en los resultados de la empresa y en su relación con el mercado tiene que ver con el Marketing

Es hora de aplicar un Marketing diferente, más adaptado a nuestros tiempos, a nuestra realidad y al estilo de relaciones que tenemos

Recientemente un propietario de un grupo empresarial me comentaba *"Tenemos que estudiar el valor de la Marca Interna, cómo se sienten de vinculados los trabajadores, cuánto de orgullosos se sienten..."* a lo que añadí que para que los trabajadores de una empresa estén orgullosos de serlo, la empresa debe aportarles valor como personas y para esto es necesario trabajarlos, no es algo que se improvisa. Que Google sea la empresa preferida para trabajar del mundo no es una casualidad es algo estratégicamente estudiado y aplicado por la dirección.

¿Y esto que tiene que ver con el Marketing? Igual que los mercados cambian, los productos cambian, las personas cambian... el Marketing cambia. Ya no es solo cuestión de Estrategia, Posicionamiento, Producto, Precio, Comunicación y Distribución. Ahora es necesario tener en cuenta otra serie de aspectos: las personas que trabajan en la organización, el entorno social, el medio ambiente...

Es hora de aplicar un Marketing diferente, más adaptado a nuestros tiempos, a nuestra realidad y al estilo de relaciones que tenemos. En este Marketing resultan vitales aspectos como el Proyecto de Empresa. Tanto Externo o de mercado como Interno. ¿Acaso concebimos una organización que funcione hacia fuera, hacia los clientes, pero que internamente esté desfasada?, ¿Qué tenga una alta rotación de personal injustificada?, ¿Qué no

comparta la información?, ¿Que no favorezca el desarrollo de nuevas iniciativas?, ¿Qué no favorezca el desarrollo del conocimiento?

Tal y como lo veo, Marketing no es o no debería ser un departamento de una empresa sino una filosofía que se tiene o no se tiene. Está compartida por todos o no lo está. Que se aplica o no se aplica. Ya no basta sólo con satisfacer al cliente externo, sino que además debemos conseguir la satisfacción interna y el propio desarrollo de las personas y equipos que componen la empresa. Es el único camino que nos queda si queremos seguir siendo competitivos frente a otros países con una mano de obra más "barata". Tenemos que ofrecer "valor añadido", pero del de verdad.

Este mes he terminado de leer el último libro de Koldo Saratxaga sobre un nuevo estilo de relaciones y de verdad creo que está en lo cierto en muchos o todos los aspectos que expone. Desde aquí recomiendo su lectura que en muchos casos debería ser obligatoria, por experiencia, por conocer otros puntos de vista y por frescura. Si alguien lo lee, cuando termine podrá hacerse la misma pregunta que yo me hice. Y esto ¿Qué tiene que ver con el Marketing? Para mi mucho.

D. Bértol Gorospe
Director EUROGAP Madrid
Profesor ESIC