

MANAGER

BUSINESS MAGAZINE

Noviembre - Diciembre 2007, Nº 17 / P.V.P. 10 €

La Cultura Corporativa, el ADN de las organizaciones

Finanzas

Optimizar costes a través
de la gestión de compras

Marketing

Gestión de la marca, un estilo propio

Tecnología

Nuestro aliado frente al
derroche energético

Cuando la imperfección
es una ventaja



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

Hacer y Rehacer el Universo

Queridos lectores,

Un año más me encuentro haciendo balance de estos últimos meses, de lo rápido que ha pasado el tiempo, de los acontecimientos personales y profesionales que este año nos tenía bien guardados. Pero más allá del entorno personal mi reflexión hoy es hacia el mundo global, hacia los problemas profundos y acuciantes que afligen a toda la sociedad: la destrucción medioambiental, la crisis de las estructuras tradicionales de la comunidad y la familia, la fragilidad de la paz en el mundo con no pocos conflictos abiertos. En cierta forma ninguno nos sentimos responsables de estos problemas porque no somos capaces de aportar las soluciones y exigimos a nuestros líderes en todos los ámbitos de nuestra vida, familiar, empresarial y social, que lo hagan.

Sin embargo, creo que tendría más sentido dejar de esperar y aportar acciones que partan desde nosotros mismos creando escenarios de cambio.

Tenemos que aprender a dejar de esperar y comenzar a construir escenarios de cambio frente a los grandes retos de nuestro tiempo. Dentro de cada uno de nosotros coexisten habilidades y capacidades que debemos desarrollar y de las que ni siquiera somos conscientes. Debemos empezar a tomar conciencia de que estos escenarios de cambio influyen alrededor de las personas que los generan y pueden crear nuevos escenarios más allá de los individuales.

Para este nuevo año formulamos fervientes deseos para que cada uno de nosotros, día a día, aprendamos a construir y a sostener pequeños impulsos de cambio, que nos orienten hacia un mundo mejor.

"En las adversidades sale a la luz la virtud".

Aristóteles

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.

Summa

Sumario

Global Manager	6	Alta Dirección Aristóteles en el Timón Rodolfo Mauricio Bicocca Socio-Director. Human Business	6
----------------	---	---	---

Finanzas	14	A Fondo Optimización de Costes en Empresas Constructoras a partir de la Gestión de Compras Pablo Rodríguez Arce. Jefe de Compras. DETECSA	14
		A Fondo Comportamiento ético en los mercados de valores (I) Ignacio López Domínguez. Profesor Finanzas. Universidad Antonio de Nebrija	20
		Tribuna de Análisis ¿Cómo funciona el Capital Riesgo? Francisco Duato Vayá. Socio Director. Capital Partner	28
		CyCnews La mala y la buena noticia Yolanda Sotillos. Responsable de Grandes Riesgos y Análisis Predictivos. Crédito y Caución	30

Marketing	32	Fórmulas de Éxito Gestión de Marca y creación de valor Conrad Llorens. Consejero Delegado. Summa, Consultoría líder en creación y Gestión de Marcas	32
		Visión Estratégica Marketing Industrial Bertol Gorospe. Director EUROGAP Madrid	40

Tecnologías de la Información 46

Fórmulas de Éxito

La tecnología: aliado clave para la eficiencia energética

Jaime Arrazola Vacas. Director de los Servicios de Tecnología, IBM España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía **46**

Nuestro Analista

La importancia de la información en la toma de decisiones

César López. Senior Analyst, Organization & Innovation Penteco ICT Analyst **52**

Tendencias

El Kaizen aplicado a la innovación en las pymes

Ángel Muñoz Serrulla. Socio Director General. Quota Solutions **56**

Recursos Humanos y Management 58

A Fondo

Motivación de las Redes Comerciales, más allá de la retribución por objetivos

Héctor Infer. Socio Director de Grupo Actitudine **58**

A Fondo

La cultura de la empresa:

una pista, el bueno de Alfredo y algo más

Guillermo Barral Varela. Abogado de la Asesoría Jurídica del Banco Caixa Geral, S.A.

Helena López-Casares. Editora Senior de LID Editorial Empresarial **64**

Who's Who

José María Ortiz

Francisco Alcaide Hernández. Socio Director. Football & Sport Consulting **68**

Estilo Manager 72

Mirada Atrás

Cuando la imperfección se convierte en una ventaja

Marcos Urarte. Presidente. Grupo Pharos **72**

Reflexiones de un Aventurero

Hablemos de organizar

Eudald Carbonell Roura.

Codirector del Proyecto Atapuerca **78**

Estilo Manager

Es tiempo de estar informado

Ángel Escribano Gamir. www.estiepmode.com **80**

Libro del Mes

Caso a Caso en la prevención de los riesgos psicosociales **81**

Libro del Mes

El factor Humano en la seguridad laboral **82**

Marketing Industrial

De "Vender lo que se Fabrica" a "Fabricar lo que se Vende"

Recordemos o imaginemos como eran los mercados hace 50 años, por ejemplo a la hora de comprar un coche. Esta compra representaba un importante desembolso al igual que ahora, pero la posibilidad de ejercer una libre elección basada en una personalización o adaptación del vehículo a las características del comprador eran casi nulas: 3 colores, 1 motor y 1 solo tipo de acabados.

Es posible que entonces no se le diese mucha importancia a estos aspectos teniendo en cuenta los años de escasez vividos, pero la realidad es que la evolución de los mercados ha provocado que se pase de una industria basada en la producción a otra basada en las necesidades de los clientes y la diferenciación.

Pero ¿cuál ha sido el motivo que ha propiciado este cambio? Sin duda ha sido una suma de factores como pueden ser: la competencia, un clima económico adecuado y la liberalización de los mercados los que han propiciado una mayor orientación de las empresas a las necesidades de los compradores.

Esta evolución al igual que ocurrió en otros sectores, como el de servicios, no ha sido ajena a las técnicas de Marketing que han sabido sacar provecho de la necesidad del ser humano por mejorar, por adaptar sus productos a sus

necesidades y en último lugar por crear productos que busquen la diferenciación en su grado máximo a través de la marca.

Marketing Industrial

Crear que el Marketing es una disciplina exclusiva de la alimentación o bienes de consumo es totalmente falso y cada vez son más las Industrias que se acogen a la filosofía de Marketing como base para la toma de decisiones empresariales.

El abanico de herramientas que aporta el Marketing para el sector Industrial es muy amplio pero en función del tipo de Industria son más adecuadas unas herramientas en favor de otras.

Cada uno de estos 3 tipos de Industria conlleva una situación de mercado y un entorno competitivo distinto que requieren de un Marketing diferente para ser competitivos.

• Industria de Componentes

Destinada a la fabricación de productos que una vez ensamblados a otros productos dan como resultado un producto final. Ejemplo: fabricante de frenos de disco para la Industria Automovilística.

• Panorama Competitivo:

Suelen ser industrias de un volumen medio-grande, muchas de ellas multinacionales, y especializadas en la fabricación de pocas referencias a menudo con un componente tecnológico importante.

• Clientes:

Suelen contar con un número de clientes medio-bajo pero con importantes volúmenes de compras. La negociación y planificación de producción son muy importantes ya que muchas de ellas son proveedores a su vez de grandes industrias. Requieren de procesos de homologación de proveedores así como de requisitos logísticos.

• Riesgos y Peligros:

Concentración de ventas en pocos clientes. Bajada continua de los precios. Entrada de nuevos fabricantes con precios más atractivos. Contratos marco de proveedor global a nivel mundial.

• Claves de Marketing:

Seguramente es el tipo de Industria con un Marketing más específico orientado para cada uno de los clientes. Campañas de fidelización específicas por clientes. Puesta en marcha de programas de mejora conjunta con los clientes así como de formación. Adaptación a los procesos de fabricación de los clientes, Ejemplo: suministro en cadena de montaje.

Industria de Bienes de Consumo

Destinada a la fabricación de productos o ensamblaje de diferentes componentes que dan como resultado un producto final que se dirige al mercado de consumo. Ejemplo: Volkswagen.

• Panorama Competitivo:

Industrias de todo tipo de tamaños

aunque la mayoría tienden a un volumen medio-grande. Encontramos desde pequeñas industrias con pocas referencias hasta grandes con multitud de referencias. Lo más resaltante es la multitud de competidores que pueden encontrar en el mercado. Ej: pequeño electrodoméstico, televisores...

- **Clientes:**

Cuentan con un número de clientes medio-alto y diferentes canales de comercialización. Precisan organización del Departamento Comercial en función de los canales de comercialización. Es importante diferenciar entre el canal de comercialización y el consumidor final del producto.

- **Riesgos y Peligros:**

Mercados muy abiertos y competitivos. Necesidad de crear marca. Concentración de ventas en pocos clientes. Bajada continua de los precios. Entrada de nuevos fabricantes con precios más atractivos. Desarrollo tecnológico del mercado y la competencia. Aparición de productos sustitutos. Entrada en nuevos sectores sin experiencia.

- **Claves de Marketing:**

Es el tipo de Industria en la que el Marketing más se ha desarrollado. Estrategias Pull y Push. Necesidad de poner en marcha Estrategias de Marketing con el Canal y con el Consumidor final. Necesidad de trabajar la

marca como algo Estratégico para la compañía (Política de Marcas). Acciones de Merchandising (Canal), Programas de Fidelización (Canal y Consumidor final), Publicidad (Consumidor final), Relaciones Públicas que aporten credibilidad (trabajo con prescriptores), Promociones (Canal y consumidor final), desarrollo de Productos vía I+D+i, nuevos Canales de Distribución...

Industria de Productos/Servicios Profesionales

Destinada a la fabricación de productos/servicios o ensamblaje de componentes que dan como resultado un producto final que se dirige al mercado profesional. Ejemplo: Dalkia Energía y Servicios.

- **Panorama Competitivo:**

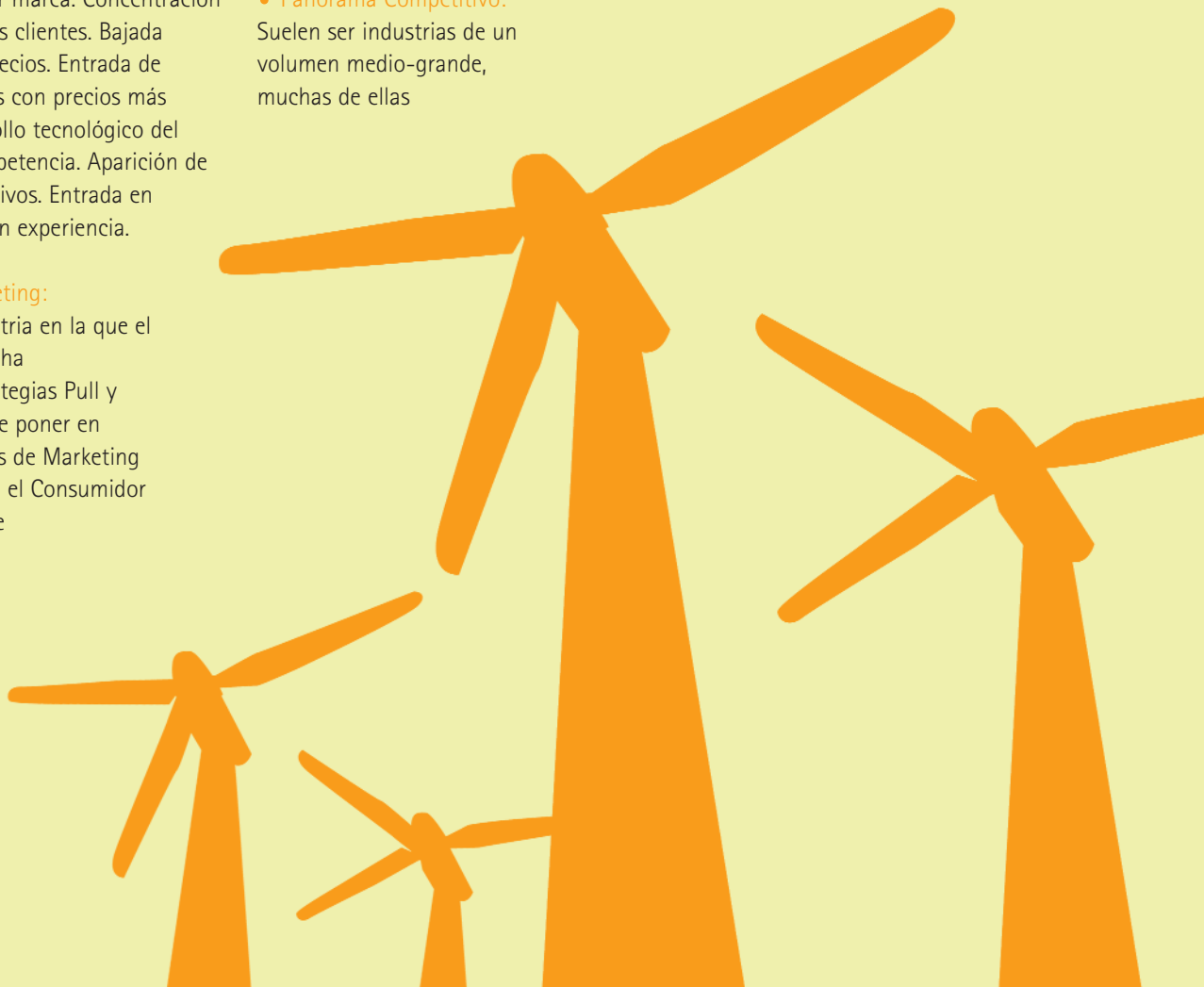
Suelen ser industrias de un volumen medio-grande, muchas de ellas

multinacionales, y muy especializadas en un sector en concreto.

- **Clientes:**

Difícil de clasificar por su número de clientes podemos encontrar desde compañías de telecomunicaciones para empresas con carteras de más de 50.000 clientes a pequeñas empresas de maquinaria muy específica por ejemplo para el sector eólico con una gran concentración de clientes. Resaltar que el cliente es profesional y requiere de atención personal así como cumplir procesos de homologación.

Es importante diferenciar en el cliente al homologador, el comprador y el usuario final. Los clientes de cierto volumen suelen



conllevar negociaciones en precio y logísticas importantes.

- **Riesgos y Peligros:**

Concentración de ventas en muy pocos clientes. Necesidad de crear marca. Bajada continua de los precios. Entrada de nuevos fabricantes con precios más atractivos. Contratos marco de proveedor global a nivel mundial. Entrada en nuevos sectores sin experiencia.

- **Claves de Marketing:**

Es el tipo de Industria que más recorrido le queda en el campo del Marketing. Requiere de una orientación por tipo de clientes, es habitual la clasificación de clientes por volumen y zonas/delegaciones. Precisa de un

análisis detallado de la tipología de clientes, Calidad de Servicio, Valor añadido a la venta, Formación específica por tipología de clientes, Plan de Ferias profesionales, Plan de Relaciones Públicas en medios de comunicación técnicos, Puesta en marcha de programas de mejora conjunta con los clientes.

Reflexiones Importantes a hacerse

- ¿Cuál es la tipología de mis clientes? ¿Qué necesitan de mi?
- ¿Tengo un Plan anual de acciones para cada uno de ellos?
- ¿Tengo una metodología para el desarrollo de nuevos productos?

- ¿Soy consciente del valor del I+D+i para mi empresa?
- ¿Estoy trabajando para tener una marca potente en el mercado?
- ¿Qué necesidades o huecos nuevos pueden existir?
- ¿Conozco las diferentes herramientas del Marketing de Canal?
- ¿Las estoy aplicando?

D. Bertol Gorospe
Director EUROGAP Madrid y
Profesor de ESIC

