

# *Manager* Business magazine

nº 27 - Julio/Agosto 2009  
P.V.P. 10 euros

A photograph of a broken light bulb lying on a surface of shattered glass. The bulb is inverted, showing its internal filament and base. The glass is fragmented into many sharp, irregular pieces, creating a chaotic and broken appearance. The background is a light, neutral color.

## *¿Por qué fracasan los proyectos?*

*El vendedor del siglo XXI*

*La negociación casi perfecta*

*Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros*

## Adictos a lo urgente...



En nuestra cultura la rapidez es sinónimo de eficacia, casi en cualquier aspecto de nuestra vida cotidiana. Esperamos que se cumpla escrupulosamente nuestra cita con el médico, que el metro no nos haga esperar, que nuestro interlocutor responda de inmediato a nuestra llamada telefónica, que el avión no lleve retrasos... Es tal el valor que damos al tiempo de que disponemos que lo importante es que las cosas se hagan rápido, hasta el punto de que muchas organizaciones rigen sus tareas por la urgencia de las mismas y no por su importancia, atentando gravemente contra la misión de la propia organización.

Y es que hay organizaciones adictas a lo urgente, reveladoras de su falta de previsión, con responsables al frente que durante maratónicas jornadas de trabajo se dedican de forma exclusiva a lo urgente. No se paran a pensar para tomar decisiones sobre lo que hacer, son verdaderos esprinter sin forma física para convertirse en corredores de fondo. Quizás tratan de justificar internamente su falta de talento para afrontar situaciones para las que no están preparados bajo el volumen de tareas urgentes por hacer, sin confiar ni delegar en su equipo o en profesionales que podrían capacitarles.

No corren buenos tiempos para esas organizaciones. Se necesita el mayor coraje y vitalidad del que dispongamos para afrontar momentos de extrema complejidad donde lo *Importante* deberá primar por encima de lo urgente. Los resultados por no abordar lo esencial pueden ser nefastos y poco importa cómo se llegó a construir esta situación, lo relevante es ser conscientes y fabricar la capacidad de volver a recomponer otros modos de actuar. Esperemos que el tiempo de asueto que trae el verano sirva para reflexionar y afrontar un nuevo curso, sin prisa pero sin pausa.

«... y aquél Rey tenía todos los talentos menos el talento para usar de ellos»

**Isabel Sancho Munuera**

## Staff

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

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

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

**Director Creativo** Jorge Vázquez

**Fotografía** María Solís

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

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

**Diseño y Maquetación** Jorge Vázquez / [jorge.vazquez@interban.net](mailto:jorge.vazquez@interban.net) - María Sánchez / [maria.sanchez@interban.net](mailto:maria.sanchez@interban.net)

### Domicilio

Interban Network. C/ Ulises, 108  
planta 1ª - 28043 Madrid  
Tf. 91 763 8711  
Fax 91 764 4612  
E-mail: [interban@interban.net](mailto:interban@interban.net)

### 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.net](mailto: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.



### ¿Por qué fracasan los proyectos?

¿Qué significa fracasar? Los proyectos de todo tipo están marcados por lo que se denomina la "triple restricción", esto es, el presupuesto, el plazo y el alcance del mismo. En todas las metodologías de gestión de proyectos se dice que un proyecto tiene éxito si consigue los resultados definidos en su alcance, consumiendo para ello los recursos previstos al inicio y en el plazo establecido, sin renunciar al nivel de calidad establecido, en definitiva, conseguir un equilibrio de las tres restricciones que aplican sobre el mismo.



### El departamento comercial en el siglo XXI

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas, y aderezado con el cambio en el ciclo económico, lo que verdaderamente marca la diferencia es la gestión del Equipo de Ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes nuestros productos y soluciones contribuyendo con ello a la rentabilidad de la empresa.



### La negociación casi perfecta

Negociar es inevitable. Nacemos negociando, la vida, el cariño, la atención. A golpe de llanto marcamos los ritmos de todo nuestro entorno. Entre carantoñas y sonrisas creamos un mundo afectivo de colores y sabores muy personales. Con el paso de los años las cosas no cambian mucho. La permanente necesidad de reconocimiento, afecto y razón, convierten nuestro devenir en un continuo forcejeo en busca del éxito y la huida del fracaso. Definimos negociación como el medio para salvar nuestras diferencias, en busca de llegar a un consenso mediante el diálogo que favorezca todas las acciones posibles.



### Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros

Uno de los principales problemas que en este periodo de crisis están encontrando las empresas es la falta de liquidez. Como solución a este problema todas las miradas están puestas en la financiación del circulante, pero esta solución únicamente es cortoplacista y en estos momentos, la dificultad en su obtención, no hace sino evidenciar una vez más cómo nuestro actual modelo económico ha fracasado. La verdadera solución vendrá por el cambio profundo de los distintos sistemas de cobro y pago de que disponemos, así como de una mayor regulación de las transacciones comerciales entre las empresas.

# Manager

Business  
magazine

## Sumario

nº 27 Julio/Agosto

### Alta Dirección

¿Quién Forma al Formador?

Javier Eizaguirre. TopTen HRS

6

### Sectores

Mejora de la eficiencia en la cadena de suministro a través de la optimización de las relaciones y la colaboración entre distribuidores y fabricantes

Javier Escobar Refusta. Fundación ICIL

9

### A Fondo

Gestión Estratégica de costes en la Autoridad Portuaria de Valencia

Arturo Giner Fillol. Autoridad Portuaria de Valencia

14

### Tribuna de Análisis

¿Por dónde anda el Capital Riesgo?

Francisco Duato Vayá. ONEtoONE Capital Partners

20

### Fórmulas de Éxito

El departamento comercial en el siglo XXI

Rafael Muñoz. RMG

22

### Visión Estratégica

Una de cal y otra de arena

Bértol Gorospe. EUROGAP Madrid

28

### Fórmulas de Éxito

¿Por qué fracasan los proyectos?

Montgomery Lee. P.D.F. e Ignacio Fernández Montolí

32

### Nuestro Analista

¿Puede Open Source ayudarme a salvar mi presupuesto TIC de crisis?

Rafael Luque. Penteo ICT Analyst

36

### A Fondo

La negociación casi perfecta. Negociación Win-Win

Joaquína Fernández. Hune

42

### A Fondo

Persiguiendo Emociones

Joaquín Oset Fernández. Sunion

Jesús López. Sunion

48

### Sobre Personas

Marketing y personas. Aplicación de los conceptos de Marketing a la Gestión de Personas

Daniel Primo Niembro. Tatum

Eugenio de Andrés Rivero. Tatum

52

### Mirada Atrás

Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros

Miguel Ángel Robles. Inteban Network

56

### Mirada Atrás

Crisis, ¿qué podemos hacer?

Manuel Prida. Druk Comunicación

60

### Sobre Nosotros

Presente y Futuro de las PYMES

Eva San Pablo. Manager Magazine

62

### Libros destacados

"Ética a Nicómaco" de Javier Fernández Aguado  
Manager Magazine

65

"Cómo conseguir el mayor precio para mi empresa  
Consejos para tomar la decisión más inteligente" de  
Enrique Quemada

Manager Magazine

66