



## DOSSIER INSIGHT

# Finanzas: vuelve la responsabilidad

## Y ADEMÁS

### BIMBO

Cómo romper los moldes locales

### DIFERENCIAS HORARIAS

Estrategias para empresas que nunca duermen

### ARQUITECTOS DE LA INNOVACIÓN

De la excepción a la regla

### HAIER

¿Puede el gigante chino reinar en Japón?

- LECCIONES DE LA CRISIS PARA DIRECTORES FINANCIEROS
- SERVICIO O BENEFICIO: ¿QUÉ LÓGICA APLICAR?
- POR QUÉ CRECE LA INVERSIÓN RESPONSABLE
- LAS VENTAJAS DE DAR VOZ Y VOTO A LOS ACCIONISTAS
- LA METAMORFOSIS DEL CFO

Abstract for promotional use only. Full version available at [www.steelcasepublishing.com](http://www.steelcasepublishing.com)

# GESTURE TE ACOMPAÑA

La primera silla diseñada para nuestra interacción  
con la tecnología actual.  
[www.steelcase.es/gesture](http://www.steelcase.es/gesture)

**Steelcase®**

Do Not Copy or Post

TEMAS INSIGHT

## Estrategias para sortear las diferencias horarias

**Erran Carmel** reúne las claves para convertir la distancia geográfica y cronológica en una ventaja competitiva. **60**



DIÁLOGO INSIGHT

## "Si no participas en la globalización, te conviertes en su víctima"

El CEO de Bimbo, **Daniel Servitje**, revela los ingredientes de un negocio que equilibra estrategia local con expansión global. **47**



EDITORIAL

**4 Antonio Argandoña** advierte que las finanzas necesitan recuperar la visión de conjunto.

EN PRIMERA PERSONA

**5 Jorge Soley** cree que para evitar manipulaciones como la del Libor no basta con más regulación.

**6** Para **Rosa García**, la actual crisis exige líderes que erradiquen el miedo de sus empresas.

PISTAS INSIGHT

**7** El precio de llegar tarde, espíritu emprendedor en la empresa familiar, cómo compensar sin desmotivar, banca 2.0 y otras tendencias.

DOSSIER INSIGHT



### Finanzas: vuelve la responsabilidad

La velocidad que adquirió la maquinaria financiera durante los años previos a la crisis fue excesiva. Es hora de pisar el freno y volver a la conducción responsable.

■ **Lecciones de la crisis para directores financieros**

¿Cuál ha sido la responsabilidad de los ejecutivos financieros en la crisis? **José Manuel Campa** revisa los errores y propone unos principios para superar los actuales problemas. **13**

■ **Servicio o beneficio: ¿qué lógica aplicar?**

A partir del estudio de la banca comunitaria norteamericana, **Juan Almandoz** recalca la importancia de tener una misión que vaya más allá de la maximización del beneficio. **20**

■ **Las ventajas de dar voz y voto al accionista**

**Mireia Giné** analiza los efectos del voto consultivo sobre los resultados de las empresas y la rendición de cuentas. **27**

■ **Por qué crece la inversión responsable**

La inversión responsable ha empezado a despegar. **Fabrizio Ferraro** identifica algunos de los retos que esta forma de entender la inversión plantea a los directivos. **33**

■ **La metamorfosis del CFO**

Desde el inicio de la crisis el papel del CFO se ha ampliado hasta convertirse en la mano derecha del CEO. **Pablo Sagnier** y **Luis Baón** detallan sus nuevas responsabilidades y competencias más allá del libro de balances. **41**

TEMAS INSIGHT

**52** **Cómo allanar el camino de la innovación**

El entorno influye mucho en el rendimiento. **Paddy Miller** y **Thomas Wedell-Wedellsborg** proponen seis soluciones para apuntalar la arquitectura de la innovación en la empresa.

CASO INSIGHT

**68** **Un gigante chino en Japón**

¿Podrá Haier introducir su sistema de gestión orientado al rendimiento en el jerárquico y tradicional mercado japonés?



ENFOQUE INSIGHT

**73** **El oficio de convencer**

A pesar de que la imagen del *lobbying* no pasa por su mejor momento, es una actividad totalmente legítima. El abogado **Wright H. Andrews** y el europarlamentario **Carlo Casini** dan consejos para conquistar mentes y corazones.

LA ÚLTIMA

**78** **La paradoja de la felicidad**

¿Se puede gestionar la propia felicidad? Dos siglos después del nacimiento de Kierkegaard, **Carlos Rodríguez-Lluesma** advierte sobre las trampas del "pensamiento positivo".