

Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 5 / No. 11 / 2009

EL NUEVO PAPEL DE LAS SUBSIDIARIAS

La filial también puede (y debe) ser estratégica

El rol de la subsidiaria no se limita a realizar la función que se le ha asignado en el conjunto de la multinacional. La subsidiaria encuentra su sentido cuando va más allá del papel asignado y contribuye a la mejora de la posición competitiva del negocio del que participa.

Carlos García Pont

Profesor agregado, Dirección
Comercial, IESE

La globalización hace que las multinacionales sean una parte cada vez más importante de nuestra economía. De hecho, el 30% del comercio mundial se efectúa dentro de las filiales de las multinacionales y se calcula que un 45% de la producción realizada en España se lleva a cabo en subsidiarias de empresas multinacionales. Lo que a veces olvidamos es que las multinacionales están formadas por filiales: son las filiales o subsidiarias las que construyen la multinacional. Ello hace de cada filial una pieza clave en el puzzle global del grupo empresarial. El problema es que muchas veces ni los *headquarters* ni las filiales se dan cuenta. Se generan, entonces, dos problemas distintos. Por un lado, las filiales "luchan" por una cierta independencia, que, si bien era posible años ha, es mucho más difícil en un mundo en el que las cadenas de valor se han distribuido global o regionalmente, y por tanto han de ser coordinadas al mismo nivel. Es esta necesidad de coordinación la que incrementa la importancia de los *headquarters* en la toma de decisiones, restando ámbitos de libertad a la

subsidiaria. El nivel de centralización resultante dependerá mucho tanto del sector como de la empresa en particular, y dará lugar a un segundo problema, el nivel de motivación.

Los ejecutivos capaces quieren tomar decisiones, asumir riesgos y ampliar su margen de decisión; y cuando se les aleja de la toma de decisiones, pueden decidir seguirlos, lo que implica dejar la filial e irse a los *headquarters*, o cambiar de empresa e irse a una en la que las decisiones se tomen más cerca, para poder participar en ellas. Las soluciones pasan por encontrar sentido a la expresión "estrategia de la subsidiaria" y no hacer de ella un oxímoron. Las subsidiarias han de tener una estrategia propia. Es el llevar a cabo una estrategia, el tener un sentido de dirección y una misión lo que dota a la organización de una unidad de acción o de destino que permite, por un lado, conseguir darle esa "independencia de decisión" y, por el otro, esa "carrera" de desarrollo que necesitan los directivos.

ÍNDICE



- 4 Carlos García Pont
En busca de
una cultura de
colaboración



- 6 J. Ignacio Canales
Fabrizio Noboa
Brakes Spain:
el caso de una
subsidiaria que
tomó la iniciativa



- 8 El Centro informa



Son las filiales o subsidiarias las que construyen la multinacional. Ello hace de cada filial una pieza clave en el puzzle global del grupo empresarial.

La subsidiaria encuentra su sentido cuando va más allá del papel asignado y contribuye a la mejora de la posición competitiva del negocio del que participa.

La subsidiaria no tiene libertad total para decidir su futuro, sino que depende en gran parte de una definición de negocio realizada por los *headquarters*.

Diseñando la estrategia

La estrategia de las subsidiarias no puede responder a una definición clásica de estrategia. La subsidiaria no tiene libertad total para decidir su futuro, sino que depende en gran parte de una definición de negocio realizada por los *headquarters*, de los ámbitos de producto/mercado o tecnología a los que se circunscribe la multinacional. Por otro lado, tiene asignadas la realización de determinadas actividades de la cadena de valor, y la coordinación regional le impide ampliar su abanico de actividades sin la intervención de la central.

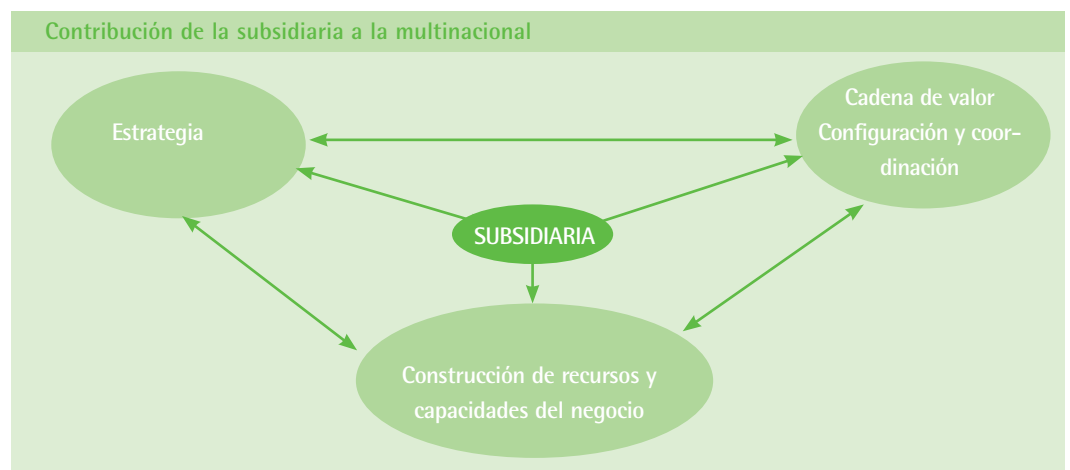
Es por ello que la estrategia de la subsidiaria debe definirse en dos ámbitos distintos: el ámbito local y el ámbito global o regional. En el ámbito local, la subsidiaria ha de tener claro que debe ser excelente en aquello concreto que se le ha encargado, ya sea en su rol como comercializador en una zona determinada o como fabricante de una gama determinada de productos. En el ámbito global o regional, la estrategia es distinta, el objetivo de la subsidiaria es reclamar el derecho a escoger su propio destino dentro de la multinacional, o dicho de otro modo, aumentar su peso en la multinacional incrementando su aportación a la organización. No se trata sólo de hacer crecer las ventas en su país, sino de contribuir al crecimiento de las actividades de la empresa en otros lugares. ¿Cómo? La subsidiaria puede contribuir en el desarrollo de la estrategia global de la división a través de la coordinación global de las actividades de la cadena de valor y aportando recursos y capacidades globales de la corporación.

Los pasos clave

«Somos una pequeña planta y la casa matriz está en Europa. Ésta es capaz de fabricar los mismos productos que nosotros, así que para subsistir tenemos que ser mejores que ellos en algo.» Estas palabras pertenecen al director general de una filial y son un buen ejemplo del reto al que se enfrentan las subsidiarias en su intento por hacerse un hueco en la multinacional a la que pertenecen.

Lo primero, si queremos ser mejores, son los resultados concretos, las ventas y los beneficios. Es imprescindible conseguir resultados a nivel local, alcanzar los objetivos básicos, puesto que de no ser así, difícilmente la casa matriz tendrá en cuenta a la filial. La libertad hay que ganársela, primero hay que ser excelente en lo que te encargan, y la cuenta de resultados es el primer reflejo de ello. Si tu cuenta de resultados no destaca, tu estrategia es sólo local. Primero dedícate a sanearla, a poder enseñarla con orgullo, después ya pensaremos en ir más allá. Para lograrlo habrá que desarrollar una estrategia local, de desarrollo de negocio.

Para definir la estrategia, hemos de empezar analizando el modelo de negocio de la multinacional a la que pertenecemos, en la que deberemos integrarnos, y analizar nuestras propias fortalezas, para ver qué podemos hacer mejor que el resto de filiales, es decir, en qué función podemos destacar. ¿Cuáles son los procesos básicos de negocio? ¿En qué funciones se basa la competitividad de la filial y qué actividades de la cadena de valor las soportan? Es importante pensar en cómo vamos a llevar a cabo la



Fuente: elaboración propia.



estrategia y ver con qué recursos y capacidades contamos para hacerlo bien y llegar a alcanzar la excelencia. Resulta también muy útil plantearse otras cuestiones como qué hace que el mercado de la subsidiaria sea interesante o qué variaciones estratégicas se pueden exportar a otras divisiones del negocio u otras filiales. No olvidemos que el objetivo es lograr hacer algo mejor que el resto de subsidiarias, para así acabar convirtiéndonos en un líder estratégico de la multinacional.

Lo segundo en lo que la filial puede destacar es la contribución a la multinacional que va más allá de esa estrategia local, y esto implica plantearnos qué es lo que necesita la multinacional. Podemos aportar desde tres puntos de vista. El primero y más inmediato es la coordinación de las actividades de la cadena de valor. Debemos facilitar la interacción y ser más eficientes en las relaciones con otras unidades. Para ello debemos no sólo tener nuestros procesos afinados, sino desarrollar los contactos necesarios para que esa fluidez que proporciona el buen hacer se enriquezca con los contactos personales que facilitan que esas aristas que podrían surgir en los procesos no lleguen a aparecer (y ésta sería la segunda vía para desarrollar nuestra aportación).

Por otro lado, el rendimiento estratégico de una filial debe incluir explícitamente el desarrollo de los activos estratégicos necesarios, ya sea en aquellas actividades de la cadena de valor que estén en el país o desarrollando activos de coordinación con las demás actividades de la cadena de valor dispersas en otras filiales. De hecho, si la estrategia de la subsidiaria se basa en relaciones, le será más fácil generar identidad, pues cuanto mayor número de contactos tenga, más valiosa resultará para la multinacional.

Es decir, que lograda la excelencia operativa en las actividades de la cadena de valor, el siguiente paso consiste en desarrollar recursos y capacidades locales que permitan obtener resultados, paso previo a tener una estrategia clara y propia. Esto conducirá a la integración de la capacidad y, además, estas habilidades permitirán abordar nuevos mercados y productos y desarrollar nuevos procesos, lo que conducirá a una integración estratégica y, por tanto, a convertirse en una pieza clave e imprescindible de la multinacional. Hay que pensar si existen otras unidades de negocio dentro de la organización que podrían beneficiarse de estas capacidades y, en caso de que la respuesta sea afirmativa, plantearse si dichas cualidades se pueden exportar tal y como están o qué habría que hacer para adaptarlas a toda la organización.

En resumen, la estrategia de la filial debería incluir:

1. El desarrollo de objetivos de negocio concretos: ventas, márgenes, presencia en clientes/mercados, etc.
2. El desarrollo de activos estratégicos concretos dentro de su ámbito geográfico.
3. La contribución con sus activos estratégicos al desarrollo de otras filiales.
4. La adquisición de activos estratégicos concretos de otras filiales de la multinacional.

La iniciativa, esencial

La iniciativa es, por tanto, el ingrediente básico para que la filial abandone un rol pasivo y adopte una actitud proactiva y colaborativa, y así deje de ser una mera ejecutora de órdenes para convertirse en una pieza clave del puzzle que aporta valor a la organización. Sólo con iniciativa se logrará la autonomía necesaria para poder diseñar la propia estrategia.

Si la estrategia de la subsidiaria se basa en relaciones, le será más fácil generar identidad, pues cuanto mayor número de contactos tenga, más valiosa resultará para la multinacional.

Compartir con otras unidades las propias capacidades de la filial se traduce en un aprendizaje mutuo que resulta enriquecedor para ambas partes.

La iniciativa es el ingrediente básico para que la filial abandone un rol pasivo, adopte una actitud colaborativa, y deje de ser una mera ejecutora de órdenes para convertirse en una pieza clave del puzzle que aporta valor a la organización.

Dimensiones de la estrategia de la subsidiaria

	Dimensión local	Contribución global	Exportaciones globales
Estrategia			
Cadena de valor			
Recursos y capacidades			

Fuente: elaboración propia.



En busca de una cultura de colaboración

El profesor Carlos García Pont habla de los retos de las subsidiarias desde el punto de vista de las personas que trabajan en ellas. Explica cómo influye trabajar en una multinacional en el desarrollo de la carrera profesional y asegura que, sin un proyecto, las personas no trabajarán con ilusión.



Carlos García Pont
Profesor agregado, Dirección Comercial, IESE

¿Qué importancia tienen las subsidiarias en la economía española?

Está claro que las subsidiarias son importantes. La pregunta se puede responder con estadísticas: en España hay alrededor de 8.000 subsidiarias de multinacionales, y unas 13.000 en Alemania, según algunos estudios. También podemos mirarlo de forma más casual, observando cuántos de nuestros amigos trabajan en filiales de multinacionales. El 70% de los Antiguos Alumnos del IESE que residen en España trabajan en multinacionales.

O podemos preguntarnos cuántas veces, al plantearnos cambios en nuestra carrera, aparece como alternativa el trabajo en una empresa cuyos centros de decisión no están en España. La respuesta es obvia: es muy difícil plantearse cambios en la carrera profesional eliminando las empresas multinacionales de nuestro abanico de posibilidades. Por eso es prudente reflexionar sobre cuáles son las diferencias entre la carrera que uno desarrolla en una empresa con centros de decisión locales y otra donde éstos están a una distancia, que si bien en kilómetros puede no ser muy grande, en términos organizativos o de decisión puede ser casi infinita.

¿Y cuáles son estas diferencias?

Si uno quiere hacer carrera en una multinacional tendrá, en algún momento, que salir fuera del país, deberá incrementar su exposición a otros ambientes o lugares donde hacer negocios, y tendrá una mayor necesidad de seguir instrucciones emitidas lejos de tu despacho. Pero la mayoría de los directivos son reacios a muchos movimientos; las carreras duales o las edades de los hijos en momentos clave son impedimentos para aceptar puestos más allá de nuestras fronteras. Pensemos que las oportunidades de carrera se suelen presentar una vez hemos desa-

rollado responsabilidades en nuestro país de origen, y por tanto después de unos años dentro de la empresa. Eso se solapa con las oportunidades que se le presentan a nuestro cónyuge, que tiene que renunciar a ellas ya sea bien por la dificultad de obtener cargos similares en otros países o porque en su profesión la cualificación le incapacita para ejercer en otros países, como sucede en el caso de los abogados.

Si nuestra perspectiva es la del desarrollo de la carrera local dentro de la multinacional, tendremos que adaptarnos para ser capaces de contribuir más allá de lo que se describe en nuestro puesto de trabajo. Ello implica tener iniciativa para colaborar con otras unidades de la multinacional o con equipos de trabajo multinacionales que permitan realizar esa contribución, y resulta más fácil si la unidad local a la que pertenecemos nos lo permite, es decir, si tiene una estrategia de contribución al conjunto de la multinacional que va más allá de la cuenta de resultados.

El desarrollo de carreras, así como el desarrollo de estrategias de empresa, no es únicamente producto de la planificación, sino el resultado de identificar y desarrollar las oportunidades de negocio o de carrera que se presentan. Hay que estar alerta, teniendo este espíritu emprendedor que permite identificar oportunidades de mejora y de contribución.

¿Qué peligro corre una subsidiaria que no esté interesada en crearse su propio lugar dentro de la multinacional?

La subsidiaria o la unidad de una organización que no tiene iniciativa acaba reduciéndose, empequeñeciéndose, perdiendo responsabilidad, obediendo órdenes, y ése no es un entorno "ilusionante" para trabajar. Las personas, y por tanto las organizaciones en las que trabajamos, necesitamos un proyec-

La subsidiaria que no tiene iniciativa acaba reduciéndose, empequeñeciéndose, perdiendo responsabilidad, obediendo órdenes, y ése no es un entorno "ilusionante" para trabajar.



to. En las primeras etapas de desarrollo de la subsidiaria este proyecto es, con frecuencia, el desarrollo del negocio local: conseguir mercado y clientes, aplicando todos los activos, tangibles o intangibles, que la multinacional pone a nuestra disposición.

Una vez alcanzado este recorrido, miras alrededor y te preguntas: "y ahora, ¿qué?". Y buscas más proyecto para dar sentido al trabajo; buscas conseguir no sólo que la cuenta de resultados mejore, sino que las personas vayan a trabajar con ganas, al saber que tienen una tarea y unos objetivos que realizar que van más allá de lo que ya saben hacer. El peligro de no ir más allá es que se acabe el proyecto, que no pueda ofrecer a mi gente oportunidades de cambiar y de crecer.

¿Cómo influye la globalización en el papel de las subsidiarias y su relación con los headquarters?

Evidentemente, la colaboración es cosa de dos. Las subsidiarias y las personas que en ellas trabajan pueden colaborar si la multinacional les deja. Es por ello que uno de los desafíos constantes de las empresas es conseguir que las personas se crean con capacidad y con derecho a contribuir al cambio que beneficia a esa comunidad que es la empresa.

Por todo esto, las tendencias a la centralización deberían tener en cuenta la capacidad de desarrollo de todas las personas, sin que para ello sea necesario cambiarlas de lugar. Hay muchas posibilidades: distribuir responsabilidades mundialmente, variando los centros de decisión en distintos aspectos, ya sea la gestión de la cadena de suministro, ya sea una división concreta, o modificando las responsabilidades de las grandes cuentas globales. Pero lo fundamental es crear una cultura de contribución y colaboración en la que exista esa posibilidad.

¿Influye la crisis de algún modo en los desafíos de las filiales?

En la crisis mundial actual tendemos a tomar decisiones drásticas, y es probable que muchas de ellas sean necesarias, pero también debemos tener en cuenta que, como siempre, los que están más cerca del problema son los que tienen más información y, por tanto, dados los criterios relevantes, son lo que tienen más capacidad de acertar en las decisiones. Decisiones que, si son compartidas con el resto de la organización, pueden dar lugar a esa cultura de colaboración que buscamos. El peligro en los tiempos de crisis es destruir la organización que tanto nos ha costado levantar.

Uno de los desafíos constantes de las empresas es conseguir que las personas se crean con capacidad y con derecho a contribuir al cambio que beneficia a esa comunidad que es la empresa.

El peligro en los tiempos de crisis es destruir la organización que tanto nos ha costado levantar.





Brakes Spain: el caso de una subsidiaria que tomó la iniciativa

Este caso real¹ con nombres ficticios ilustra cómo las filiales pueden sacarle partido a su integración en la multinacional y convertirse en una pieza estratégica dentro de la misma.



J. Ignacio Canales
School of Management,
University of St. Andrews



Fabrizio Noboa
USFQ Business School

Brakes Spain sentía que había perdido todo poder, toda cercanía a las decisiones.

Brakes Spain (en adelante BS) es una filial de British, multinacional dedicada al sector de la automoción que opera en más de 30 países de Europa, América y Asia. BS pertenece a la división Brakes, dedicada a componentes de automóvil y suministradora de la mayoría de fabricantes de vehículos de todo el mundo. En una década, BS pasó de ser una mera fábrica a convertirse en un actor clave dentro de British. ¿Cómo logró alcanzar esta autonomía? Analicemos detenidamente el caso.

Los comienzos

BS fue adquirida a mediados de los años ochenta por British. Los primeros años de su historia como subsidiaria los dedicó a integrarse en el sistema de British. Al mismo tiempo, British realizó otra adquisición en España y el proceso de integración de las dos empresas fue trabajoso. En este período, las dos filiales empezaron a darse cuenta de lo que significaba pertenecer a una multinacional. Los sistemas de *reporting* se implantaron rápidamente, y las dos subsidiarias enseguida empezaron a aprovisionarse y a aprovisionar a otras empresas de la división Brakes.

En ese proceso, BS se dio cuenta de que estaba en una posición desfavorable en relación con el resto de las subsidiarias. En el caso de la filial inglesa, porque la multinacional era inglesa; en el caso de la alemana, porque el mayor centro tecnológico era alemán, y Volkswagen y Opel eran grandes clientes del grupo. Por su parte, los franceses tenían el contacto íntimo con Renault y el grupo PSA, y el continente americano siempre fue gestionado desde Estados Unidos. BS sentía que había perdido todo poder, toda cercanía

a las decisiones. Además, la integración en el grupo provocó que ya no fabricaran, en muchos casos, el producto completo, sino que se nutrían de piezas de otras fábricas del grupo a la vez que suministraban a otras filiales.

En definitiva, se dedicaban a obedecer órdenes de la división y veían que su capacidad de decidir había disminuido significativamente, algo que ponía en peligro su propia supervivencia. Además, la presión en costes y la alternativa que representaban los países del Este de Europa como base para producir obligaba a sostener y desarrollar capacidades que permitiesen mantener la competitividad en la multinacional.

El desarrollo

BS decidió actuar. Su estrategia se basaba en tres pilares. En primer lugar, crear una oficina central local con el conocimiento industrial necesario para mantener la competitividad. Ese conocimiento debía ser la base del desarrollo de las fábricas. En segundo lugar, incentivar una ingeniería central que le permitiera hacer pequeños desarrollos de producto para mejorar las especificaciones de producto a la vez que se conseguía disminuir costes de fabricación desde el propio diseño. Por último, se reforzó el equipo comercial intensificando las relaciones con los clientes que, de hecho, eran gestionadas por otras unidades de la empresa. Con estos cambios, BS no tardó en lanzar sus propios proyectos y convertirse en la filial más activa de la división de frenos en volumen de transacciones. Además, supo aprovechar la oportunidad y superar su aislamiento geográfico abriendo camino en el mercado asiático, considerado

1. El caso de Brakes Spain está extraído del paper "Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component". *Journal of Management Studies*, 2009. Carlos García Pont, J. Ignacio Canales y Fabrizio Noboa.



como prioritario por la central, pero que otras filiales no se atrevieron a conquistar, debido a las diferencias culturales y geográficas que suponía. BS estaba ganando posiciones.

Ganando peso

Como resultado de esta gestión, los directivos de BS ganaron visibilidad en la división y fueron requeridos a cargos divisionales. Por otro lado, aquellos que se quedaban en España ganaban exposición gracias a la participación en proyectos conjuntos que implicaban a toda la división. Podemos citar como ejemplo la significativa contribución al desarrollo de la política de recursos directivos del grupo o su decisivo papel en la obtención de algún cliente japonés.

El centro de desarrollo radicado en España, resultado del impulso del departamento de ingeniería realizado años atrás, era líder mundial en el desarrollo de determinado tipo de productos. Por ejemplo, asumió la responsabilidad de producir partes de sistemas de frenado con un margen bastante elevado. Además, era un referente para más de un cliente. De hecho, BS alcanzó tan buena reputación en la multinacional que clientes de Estados Unidos o Japón pedían ser atendidos por la subsidiaria española. BS creció hasta convertirse en la primera filial a nivel de resultados.

El desarrollo de la estrategia

Lo interesante de este caso es la dualidad de la estrategia de BS. Obviamente, desarrolló una

estrategia de negocio cifrada en ventas, beneficios y mejoras productivas y de posicionamiento en sus mercados, pero al ser éstos limitados, desarrolló también una estrategia de subsidiaria que respondía al posicionamiento deseado de la filial dentro de la multinacional. Esa estrategia fue desarrollada por los directivos de la empresa, de forma que eran conscientes en todo momento de la necesidad de implantar ambas estrategias, tanto la de negocio y capacidades, como la estrategia interna de cara a la organización Brakes, intentando desarrollar un posicionamiento con respecto a todas las demás unidades de la división.

Conclusiones

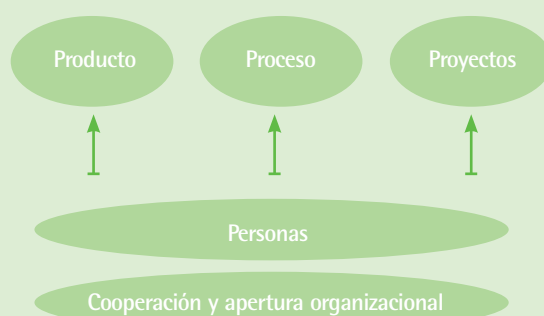
El caso de BS demuestra la utilidad de desarrollar estrategias de subsidiaria. En primer lugar, el éxito de la estrategia de BS sirvió para un desarrollo profesional más completo de sus directivos, dotándoles de esa identidad y sentido de misión que une a un equipo directivo. Por otro lado, convirtió una unidad destinada a ser una mera fábrica en una unidad que crecía y se desarrollaba. Además, la división Brakes pasó de tener un centro de fabricación a tener un centro de contribución estratégica al conjunto de la división, donde BS era consciente de que su potencial no era el de una unidad de fabricación, sino que podía y debía aportar mucho más a la división a la que pertenecía. La historia de Brakes Spain es el ejemplo evidente de que formar parte de una gran multinacional no es impedimento para que una subsidiaria se comporte de forma proactiva y ocupe un lugar privilegiado dentro de la corporación.

En una década, Brakes Spain pasó de ser una mera fábrica a convertirse en un actor clave dentro de British.

El éxito de la estrategia de Brakes Spain sirvió para un desarrollo profesional más completo de sus directivos, dotándoles de esa identidad y sentido de misión que une a un equipo directivo.

Brakes Spain era consciente de que podía y debía aportar mucho más a la división a la que pertenecía.

Estructura de la estrategia de subsidiaria diseñada por Brakes Spain



Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 5 / No. 11 / 2009

EL CENTRO INFORMA



Nombramientos Joan Enric Ricart, profesor del IESE y director del Centro de Globalización y Estrategia, ha sido nombrado **presidente de la**

Strategic Management Society (SMS), una de las instituciones académicas de mayor prestigio internacional en el área de la dirección estratégica. Fundada en Londres en 1981, la SMS tiene su sede en Chicago y reúne a más de 2.000 expertos de 50 países, especializados en el estudio académico de la dirección estratégica. El profesor Ricart sucede en el cargo al profesor Michael Hitt, de la Texas A&M University.

Premios Pankaj Ghemawat, profesor del IESE y titular de la cátedra Anselmo Rubiralta de Globalización y



Estrategia, ha sido **premiado por la Academy of Management**. Ghemawat ha sido reconocido con el prestigioso premio Irwin Outstanding Educator

que concede la división de Políticas de la Empresa y Estrategia de la Academy of Management por su currículo ejemplar y sus numerosas contribuciones al

mundo académico. Es la primera vez que un profesor de una escuela de dirección europea recibe el galardón, que fue concedido en la reunión anual de la asociación, celebrada recientemente en Anaheim (California).



El Banco Mundial ha premiado un ensayo de los profesores del IESE Johanna Mair y Christian Seelos, colaboradores del Centro de Globalización y Estrategia. Mair y Seelos han recibido el primer premio en la segunda edición de la **competición de ensayos de la International Finance**

Corporation (IFC) y el Financial Times por su artículo "Corporate Strategy and Market Creation in Context of Deep Poverty", que refleja la preocupación creciente por las estrategias en la "base de la pirámide", que pueden generar oportunidades de negocio en comunidades de bajos ingresos. El IFC es la rama del World Bank Group especializada en el sector privado, cuyos objetivos son promover la inversión sostenible de este sector en países en desarrollo, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida.

Versión digital Apuntes de Globalización y Estrategia también está disponible en formato electrónico. Para recibir la publicación en formato digital por correo electrónico sólo hay que suscribirse a través del breve formulario disponible en la sección Newsletter de la página web del Centro de Globalización y Estrategia: www.iese.edu/globalcenter.

Participación La opinión de los lectores es muy útil para mejorar esta *newsletter* y poder tratar los temas que más interés despiertan. Es posible contactar con el Centro de Globalización y Estrategia a través del **Buzón de sugerencias**: globalcenter@iese.edu. Estaremos encantados de recibir todo tipo de comentarios y opiniones.

Suscríbete a Apuntes de Globalización y Estrategia en formato electrónico en: www.iese.edu/globalcenter

Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Carlos García Pont • Colaboradora: Cristina Aced • Coordinadoras: Gemma Golobardes y Marta Wilberger

Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13