

Conquistando el futuro

LIBRO CONMEMORATIVO DEL  
**CONGRESO NACIONAL**  
DE DIRECTIVOS

**apd**

Valencia, 13 | 14 noviembre 2012

# Conquistando el futuro

Es cierto que España atraviesa uno de los momentos económicos más complicados y preocupantes de nuestra historia reciente. Pero no es menos cierto que, además de esa situación, parece haberse instalado en nuestro estado de ánimo un sombrío panorama de resignación y de irremisibilidad.

Es por tanto necesario que, además de las imprescindibles reformas estructurales, propiciemos entre todos un clima de superación e ilusión. Más allá del sacrificio inicial al que toda la sociedad tiene que contribuir, debemos entre todos procurar construir un nuevo espíritu de esfuerzo colectivo y de férrea voluntad de afrontar y vencer los numerosos desafíos que aún nos aguardan.

Se trata en definitiva, no de esperar sentados a que llegue el futuro, sino de salir a conquistarlo.

**Rafael Miranda**  
Presidente de APD

## ÍNDICE

Pag. 4 RECUPERANDO LOS VALORES EN LA GESTIÓN

Pag. 5 1.- Nuevos Valores I Presidente APD

Pag. 8 CONQUISTANDO EL FUTURO

Pag. 30 LOS BLOGUEROS DE APD

Pag. 42 HISTORIA DE APD

Pag. 54 HISTORIA FOTOGRÁFICA DE APD

# Recuperando los valores en la gestión

## NUEVOS VALORES, NUEVOS LIDERAZGOS

Rafael Miranda, Presidente de APD

Como Presidente de APD me produce una gran satisfacción afrontar un tema tan importante como el de Nuevos Valores, Nuevos Liderazgos. En el año 2010, APD se planteó la necesidad de debatir sobre este asunto tan importante. Entonces, haciendo especial énfasis en el fortalecimiento de la Sociedad Civil, que también es un tema evidentemente muy importante.

Se hizo a iniciativa del Consejo Rector, que quería fomentar un debate sobre valores, creo que de forma muy oportuna en este momento de la situación del Mundo, de Europa y por supuesto de España.

Ahora, cambiamos un poco el foco, y hemos decidido reforzar la idea de la renovación ética de la función directiva. Para mí, este es un enfoque muy positivo, que tiene todo el sentido porque está íntimamente relacionado con el ser de APD. La misión de APD es colaborar con la Sociedad, potenciando e impulsando la formación y la información de empresarios y de directivos de empresas.

Y todos hemos constatado en casi todos los terrenos, el terreno político, en el terreno empresarial, en el terreno público, que llevamos muchos años sin defender valores que son clave para el desarrollo de la sociedad que queremos; una sociedad de bienestar, pero que sea una sociedad eficiente, una sociedad justa, equilibrada, competitiva y sostenible. Y hemos constatado que no hemos sido capaces de defender esos valores, porque hemos olvidado, seguramente, valores esenciales, como son la responsabilidad, el esfuerzo personal, el compromiso, la ética en nuestras actuaciones.

Y, desgraciadamente, hemos aplaudido y hemos tolerado la ostentación, la vida cómoda y el enriquecimiento fácil y rápido. Algunos han dado en llamar esta época que nos ha tocado vivir como la ética de la frivolidad, otros han dicho que era una especie de borrachera económica. Algo de cierto hay en todo ello.

Pero creo que también los tiempos de crisis son una oportunidad única para repensarlo todo. Quien lo hace en tiempo de bonanzas seguramente se adelantan. Y seguramente tienen mejores resultados. Pero hoy que estamos en tiempos de crisis tenemos la obligación de repensarlo todo, de pensar que casi nada vale y que vale la pena volver a redefinirlo todo. Y por eso, es muy importante promover valores o promover, si se quiere, un liderazgo responsable y ético a todos los niveles. A nivel político, hoy tenemos una oportunidad porque tenemos un nuevo Gobierno; esta es la grandeza, la gran virtud que tiene la democracia, la alternancia. Por lo tanto, hay una nueva y una buena oportunidad. Pero tampoco tenemos que olvidarnos del nivel Universitario y Académico, del nivel de las Administraciones Públicas donde también hay que desarrollar un liderazgo responsable y ético y, por supuesto, hay que promover un liderazgo responsable y ético a nivel directivo.

Se trata, de alguna manera, de revisar la cultura de las empresas, de revisar el entorno en el que uno se mueve si esa cultura de verdad tiene los valores que creemos que son fundamentales, y por tanto, si en nuestra cultura, si en el entorno en el que nos desarrollamos, estamos siendo capaces de defender y conducirse con valores que nunca se debieron de perder; y si estamos siendo capaces de introducir valores nuevos que sean positivos.

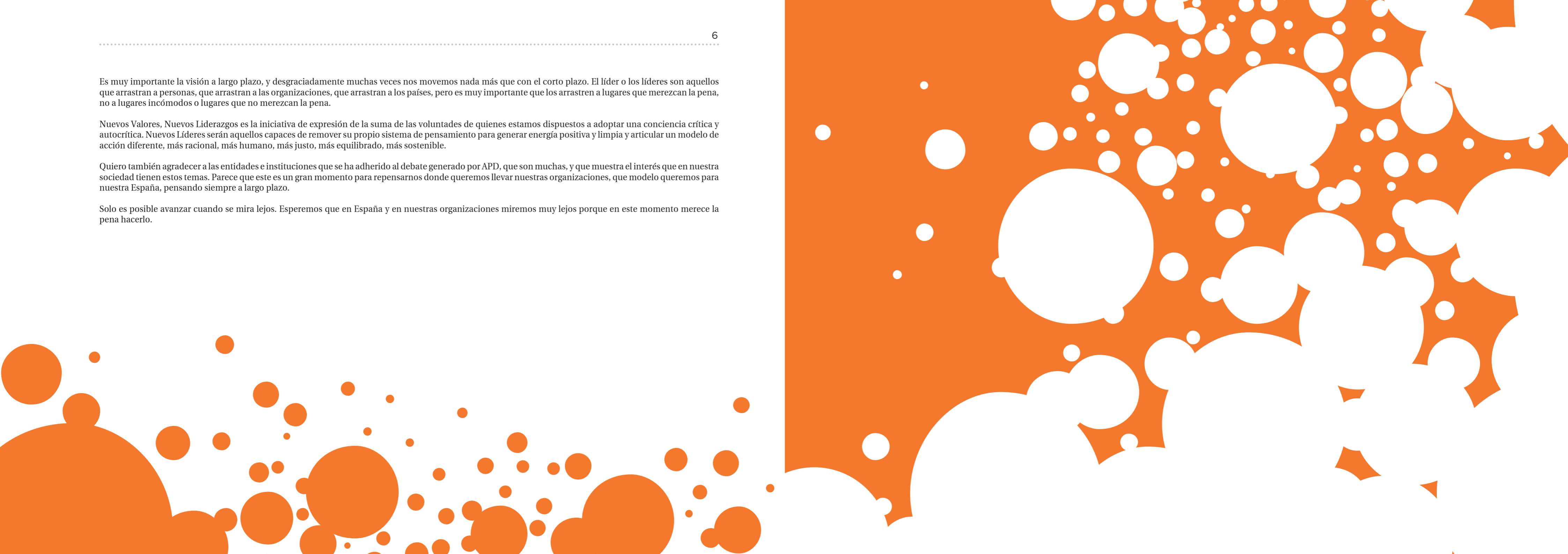
Y el mundo digital en el que nos movemos genera nuevos valores. Por tanto, no se trata solo de defender los valores inalterables que nunca se debieron perder, si no también de ser capaces de introducir esos valores nuevos. Y esto tiene que hacer que se cambien dogmas que han sido falsos, que se corrijan comportamientos inmorales y que se eliminen o cambien los liderazgos caducos.

Es muy importante la visión a largo plazo, y desgraciadamente muchas veces nos movemos nada más que con el corto plazo. El líder o los líderes son aquellos que arrastran a personas, que arrastran a las organizaciones, que arrastran a los países, pero es muy importante que los arrastren a lugares que merezcan la pena, no a lugares incómodos o lugares que no merezcan la pena.

Nuevos Valores, Nuevos Liderazgos es la iniciativa de expresión de la suma de las voluntades de quienes estamos dispuestos a adoptar una conciencia crítica y autocrítica. Nuevos Líderes serán aquellos capaces de remover su propio sistema de pensamiento para generar energía positiva y limpia y articular un modelo de acción diferente, más racional, más humano, más justo, más equilibrado, más sostenible.

Quiero también agradecer a las entidades e instituciones que se ha adherido al debate generado por APD, que son muchas, y que muestra el interés que en nuestra sociedad tienen estos temas. Parece que este es un gran momento para repensarnos donde queremos llevar nuestras organizaciones, que modelo queremos para nuestra España, pensando siempre a largo plazo.

Solo es posible avanzar cuando se mira lejos. Esperemos que en España y en nuestras organizaciones miremos muy lejos porque en este momento merece la pena hacerlo.



\*Las opiniones expresadas por los autores en sus artículos son personales y no vinculantes para APD

## Conquistando el futuro

### CONQUISTAR EL FUTURO

José Manuel Lozano Orús  
Director General Grupo Herald

Los tiempos que vivimos han demostrado que los intereses de nuestras empresas están ligados directamente no solo a nuestro buen o mal hacer sino a la coyuntura económica del País. La respuesta esta clara parte de nuestro futuro esta en el exterior. El futuro esta donde se den las condiciones para que las empresas puedan desarrollarse en un marco jurídico y económico de estabilidad que permita rentabilizar el trabajo bien hecho. El futuro esta en cambiar las condiciones en nuestro País para retomar la senda del crecimiento.

Por ello tenemos la responsabilidad de identificar los errores que nos han llevado a esta situación e intentar contribuir a su solución.

El primero y más importante ha sido descuidar la prudencia y pensar que el crecimiento continuo es posible. Nuestros mayores tenían claro los riesgos del apalancamiento. Lo que en unas circunstancias parece aconsejable en un escenario de crisis es suicida.

Recuperar nuestro respeto y admiración por aquellos que se superan a base de trabajo y esfuerzo, creando puestos de trabajo y tejido industrial en una economía real, antes de aquellos que enriqueciéndose con especulación no contribuyen a ningún futuro.

Implicarnos en que la educación no son solo conocimientos. Los valores tradicionales de nuestra cultura, solidaridad, esfuerzo, trabajo, honradez son condiciones necesarias para un correcto desarrollo de nuestra sociedad y clave para el futuro de nuestras empresas.

La clase política y la administración deben de cambiar, son demasiados con una clara falta de capacidad, consumiendo recursos de manera excesiva, legislando en exceso y poniendo trabas en lugar de ayudar a las iniciativas empresariales y ciudadanas capaces de crear riqueza.

La confianza en nosotros mismos, en nuestros productos, nuestras empresas es necesaria. Favorecer un consumo responsable es necesario. Somos nosotros los que tenemos que crear futuro y a pesar de las sensaciones que nos rodean seguimos teniendo magnificas oportunidades y las capacidades necesarias para afrontarlas. Nos lo tenemos que creer para dar los pasos necesarios en la dirección correcta. Si algunos dicen que no tenemos presente, perfecto, porque solo nos queda futuro y ese será nuestro.

---

## ACCIONES EN LAS EMPRESAS PARA CONQUISTAR EL FUTURO

**José María Martínez**  
Director Negocio Empresas Levante-Baleares de Bankia

La función financiera debe ser en el entorno actual, una herramienta básica para la mejora continuada en la empresa, siendo especialmente importante su desarrollo en el ámbito de la pyme.

El papel de la función financiera, no debe centrarse únicamente en el área de administración de la compañía, como hoy en día aún consideran muchas pymes, sino que debe jugar un papel creciente en su aportación al conjunto de la empresa.

En este sentido, el objetivo básico a perseguir debe ser el logro de “valor económico”, entendiendo este, no sólo como beneficio contable, sino como aquél que facilite decisiones cuyo beneficio económico sea mayor al coste de los recursos. Esto debe obligarnos a trabajar con los flujos de tesorería futuros: no se mejora con el resultado obtenido, sino optimizando la caja futura a obtener por la compañía, en definitiva, con lo que está por venir.

Es obvio que la función financiera es básica para decisiones de financiación en cuanto a estructura de financiación óptima, coste de capital y de recursos propios, etc. En los últimos años, no tener un apalancamiento elevado era sinónimo de mala gestión y, la crisis de liquidez ha generado muchas tensiones por este motivo. Hoy día cobra una especial importancia la gestión de la estructura futura de capital.

Cuando tomamos medidas operativas de mejora de rentabilidad por la vía de los ingresos y gastos, o bien medidas relacionadas con el fondo de maniobra (plazos de cobro, pago, minimizar existencias, etc.), debemos considerar igualmente como estratégico el aporte de la función financiera

También para una adecuada decisión de inversión, sea esta para mantenimiento o para innovación en productos o mercados (internacionalización), buscando el logro de un crecimiento sostenible, el papel de las finanzas es básico.

En definitiva, cualquier medida que vayamos a tomar para crear valor en la empresa, nos exige considerar la función financiera como un aspecto plenamente integrado en todas las áreas de la compañía.

---



## Los blogueros de apd

### CONQUISTAR EL PRESENTE PARA CONQUISTAR EL FUTURO

Juan Ferrer

Para conquistar el futuro, hay que conquistar primero el presente. Este es el gran reto. ¿Lo estamos haciendo o seguimos anclados en la queja y en el pasado de cómo vivimos? Si me permiten la metáfora, acabó el tiempo de los “dinosaurios” (gran cantidad de clientes) donde se podía “cazar” (vender) fácilmente. Hoy la realidad nos obliga a aprender nuevos modelos de negocio y nuevas herramientas para adaptarnos al nuevo paradigma que nos sobreviene. Y esta adaptación es la que nos hará conquistar el futuro.

¿Cómo hacerlo? Desde la humilde y seguro que parcial visión me atrevería a sugerir lo siguiente:

1. Borrar la memoria: la felicidad, el éxito o cualquier sensación se basa en la comparación. Siempre estará más motivado un nuevo empleado sin la memoria histórica de lo que se hacía o del cómo se hacía antes. Hay que vivir en el presente, con las variables que están en juego y asimilando las nuevas reglas de funcionamiento.
2. Acostumbrarse a la incertidumbre. Para la mayoría de nosotros, nuestra educación se basó en la seguridad: si te casas con esa persona será para siempre... si sacas dos carreras y dos idiomas más un máster serás consejero delegado... tu creencia religiosa es la única verdadera... los malos son los otros... Y así un sinfín de creencias que han sido destrozadas por la propia realidad. La incertidumbre, sí ésa que vive el autónomo como parte de su adn, ha entrado en las oficinas de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Habrá que acostumbrarse y saber gestionarla.
3. Pasar de agricultores a cazadores. Hemos estado en una sociedad donde esperábamos los frutos en forma de clientes, subvenciones, etc. Se acabó. Hay que salir a buscar al cliente. Hay que salir a cazar. Y eso supone desentumecer ciertas neuronas acomodadas a “despachar”, más que a vender.
4. Fin de la “cigarra” y admiremos a la “hormiga”. En otras palabras, recuperemos la cultura del esfuerzo, desde los negocios hasta en la educación (donde se ponen los pilares para el futuro). Qué tiempos aquellos que con un par de llamadas se vendían unos pisitos, o se compraba un campo de golf. Esto alucinaba a nuestros abuelos. Pues ahora, la fiesta de la “cigarra” se acabó, y es la hormiga la que tiene futuro. Se acabaron los grandes pelotazos o las grandes intermediaciones. El nuevo paradigma es que estamos, como decía un empresario en la III Guerra Mundial sin balas, o como me atrevería a decir, en una posguerra, donde más que derechos (abusamos de ellos) hay responsabilidades cómo es la de sacar todo esto para adelante.
5. Formación, formación, formación. Hace unos días le preguntaba a unos amigos ex millonarios, cuánto dinero de lo que habían ganado en los últimos años lo habían invertido en su propia formación, ya fuera en España o en el extranjero. Sus expresiones fueron claras: ¡nada! Todo lo habían gastado en rolex, regalos, coches, viajes, etc. Así les va ahora, que no saben dónde encontrar el “maná”, al no haberse formado para aprender o leer futuros negocios que surgirán o para reinventar lo que estaban haciendo.
6. Humildad. ¿Por qué una persona se cree mejor que otra? ¿Es el dinero o el poder el único criterio para el éxito? Este periodo está poniendo en su sitio a mucha gente que cayó en la arrogancia, el despotismo y la soberbia. ¿Podemos generar riqueza para nosotros y para los demás, desde la humildad y la conciencia de que debemos respetar y colaborar con otros?
7. Sentido común: estoy seguro que en estos años, muchos gestores habrán descubierto el derroche y la falta de control en los costes. ¿Por qué no se hacía antes? ¿Por qué se viajaba por cualquier razón en lugar de utilizar la videoconferencia, como de hecho se hace ahora? ¿Por qué no utilizábamos el sentido común para las compras, negociaciones, y las propias relaciones personales?

# Historia de apd(1956-2012)

“Al servicio de la Dirección de la Empresa Española”

## AL SERVICIO DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Antonio Nogueira  
Departamento de Historia Económica I. Universidad Complutense

El 26 de abril de 1956 se constituye en Madrid la 1ª Asamblea General de Socios de APD con 107 miembros.  
A finales de aquel año llegarán a 264.

APD nace tras las visitas realizadas por empresarios y directivos españoles a las grandes firmas norteamericanas dentro del marco de los **Acuerdos de Ayuda Económica y Técnica de 1953** entre España y EE. UU.

A mitad de los 50´ España sigue siendo un país atrasado y aislado internacionalmente. **APD será pionera** en trasladar a la empresa española los principios de la productividad, la eficiencia organizativa y la economía de mercado.

APD se inspiró en la prestigiosa **American Management Association (AMA)**. En cualquier caso, APD siguió un camino propio, vinculándose además a los modelos europeos de gestión.

El primer hito de APD fue en noviembre de 1956, con el coloquio “**La dirección de empresas y sus problemas**” dirigido por Loyd Julien Kiernan, vicepresidente de la Boston and Maine Railroad.

A modo de ejemplo, en 1957-1958 se sucedieron actividades relacionadas con la investigación de mercados, los convenios colectivos, la psicología industrial, el Coloquio Hispano-Norteamericano, o el Encuentro con empresarios italianos, entre otras.

Desde su origen, el objetivo de APD ha sido “mejorar y difundir los métodos de dirección, organización, gestión y administración de empresas” entre sus socios. En 1959 este propósito comienza a garantizarse a través de:

- Formación y Perfeccionamiento
- Intercambio de experiencias
- Estudios de Investigación Empresarial
- Información y Publicaciones

Una muestra sobre Estudios: APD crea las comparativas inter-empresas, que darán lugar en 1982 a la Central de Balances del Banco de España.



Al comienzo, los socios de APD más dinamizadores fueron los ingenieros y los banqueros, por ser ambas profesiones las históricamente más implicadas en la modernización de España. (García-Ramal, Barceló, De la Sierra, Ridruejo, Rivière, etc.) Después llegaría la hora de los economistas, los abogados, los ejecutivos y otros expertos.

Entre los fundadores, cabe destacar la figura de **José María Aguirre Gonzalo**, presidente de Agromán y Banco Guipuzcoano, por su apoyo y entusiasmo hacia la educación dentro y fuera de la empresa.

También debe citarse a **Bernardino Herrero Nieto**, profesor de Política Social y Derecho del Trabajo, quien fuera durante años director general de APD e inspirador de numerosos proyectos.

Tres paradigmas dominaron sucesivamente en el **management**: la Organización Científica del Trabajo (OCT), la Escuela de Relaciones Humanas y el Análisis Estructural\*

La OCT (**taylorismo, fordismo**) asumía -a inicios del siglo XX- que los trabajadores, managers, emprendedores y propietarios podían comportarse racionalmente, evitando la ineficiencia y la arbitrariedad, a través de técnicas de control

La **Escuela de Relaciones Humanas** reaccionó contra los excesos de la OCT, sustituyendo la jerarquía por el liderazgo, asumiendo que la motivación en el trabajo no era sólo dineraria, y fomentando la cooperación dentro de la empresa.

El **Análisis Estructural** a inicios de los 60' afrontó la complejidad de las organizaciones en la sociedad moderna, considerando al conflicto como oportunidad de mejora; estableció la flexibilidad departamental, la metodología del caso práctico y la adecuación a los condicionamientos técnicos y sociales, defendiendo el sistema de libre empresa.

En líneas generales, puede afirmarse que APD apenas se interesó por la OCT, desarrolló los temas de la Escuela de Relaciones Humanas, y fue precursora en España -a partir de los 70'- del Análisis Estructural a través de cursos, publicaciones y ponentes extranjeros (Peter Drucker y otros).



José María Aguirre Gonzalo

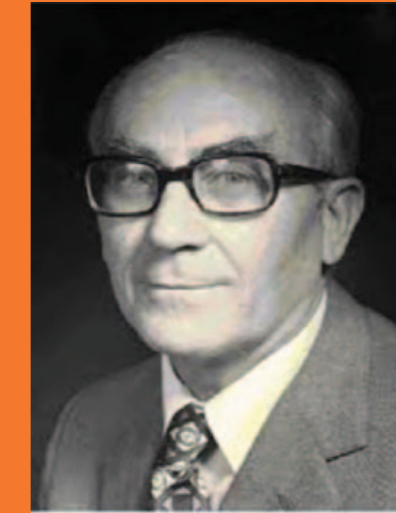


Bernardino Herrero Nieto

LOS PRESIDENTES DE APD



Enrique García Ramal (1956-1970)



Gabriel Barceló Matutano (1970-1976)



Antonio Garrigues Walker (1976-1981)



Claudio Boada Vilallonga (1981-1995)



Enrique Moya Francés (1995-2003)



José María Aguirre Gonzalo (2003-2011)



Rafael Miranda Robredo (2011-actualidad)

\*Fuente: Mauro F. Guillén, "Models of Management", The University of Chicago Press, 1994.

## EXPANSIÓN TERRITORIAL DE APD

APD, aparte de su sede de Madrid en Montalbán 3, estableció un centro en Bilbao en 1961, constituyendo **APD Zona Norte** desde 1967. Se trataba de adecuar los objetivos generales a las sensibilidades y necesidades específicas de la región.

En 2000 se creó además APD Zona Mediterránea. Hoy la Asociación se organiza en **siete zonas**: Centro, Norte, Mediterránea, Noroeste, Levante, Canarias y Sur.

Para materializar ese proyecto territorial, en 1997 **Enrique Sánchez de León** fue elegido director general de APD, quien desempeñaba en la Asociación responsabilidades ejecutivas desde once años atrás.

## LA FUNCIÓN DE APD

Históricamente, APD ha considerado que:

Es un centro de **formación e información mutua**, de contactos profesionales, de estudio de problemas e intercambio de ideas y experiencias entre emprendedores y directivos de empresas.

**No asume defensa de intereses** en el sentido estricto de la palabra, porque su independencia y objetividad es su única fuerza orientadora.

APD se considera **punto** entre la grande y la pequeña y mediana empresa; entre la alta dirección y las direcciones funcionales; entre la administración pública y la empresa privada, así como entre la empresa y los grupos sociales.

## LOS OBJETIVOS DE APD

- “Promover la comprensión y entendimiento entre **empresarios y directivos sin distinción de rango**”
- “Fomentar el intercambio de ideas, datos y experiencias”
- “Dar a conocer qué es lo que los demás hacen, cómo y por qué”
- “Analizar las medidas del gobierno que **afecten al ámbito de la empresa**”
- “Contactar con colegas extranjeros”
- “Dar a conocer nuevos sistemas, **métodos y prácticas de dirección y gestión**”
- “Estar al tanto de lo que pasa dentro y fuera de la **empresa**”
- “Potenciar y fortalecer la figura del **empresario y la dirección**”



Enrique Sánchez de León



## LOS MEDIOS DE ACCIÓN DE APD PARA CUMPLIR SUS OBJETIVOS

Temas que ocuparon foros, reuniones, seminarios y coloquios durante 1956-1977 y en adelante:



Coyuntura Económica



Europa



Cambios Sociales



Personal Relaciones Industriales



Reforma de la Empresa



Fusiones y Concentraciones



Nuevo Sindicalismo



PYMES



Relaciones Administración Pública-Empresa privada



Financiación



Mercado de Capitales e Inversión Extranjera



Comercio Exterior



Relaciones prensa-empresa

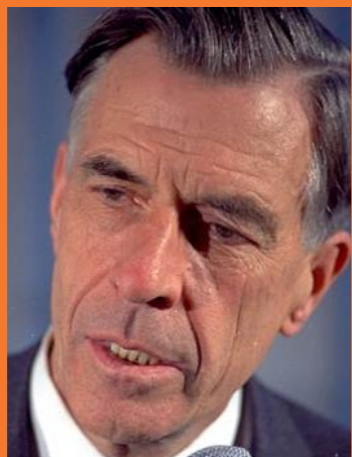


Sistemas de Gestión

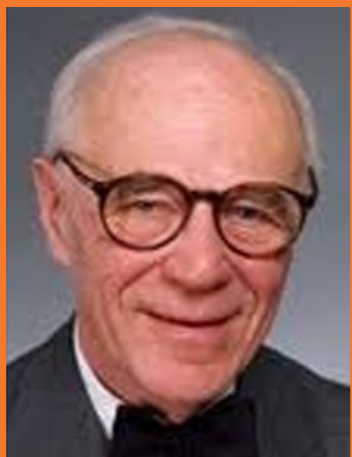
EXPERTOS



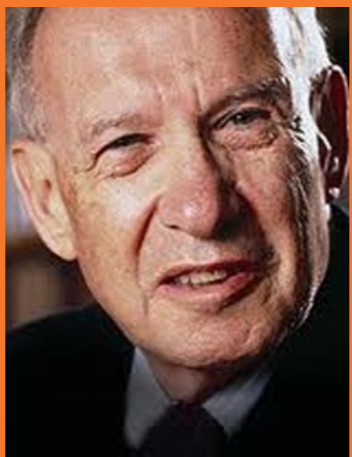
Octave Gelinier  
(1966, 68, 78, 80, 84)



John Galbraith  
(Abril, 1969; Marzo 1981)



Lawrence Klein  
Nobel Economía 1980  
(Diciembre, 1980)



Drucker



Roger Guillemin  
Nobel Medicina 1977  
(Marzo, 1985)



Eliyahu M. Goldratt  
(Diciembre, 1986)



Igor Ansoff  
(Noviembre, 1982)



Jack Trout  
(Junio, 1991)



# Historia fotográfica de apd

56 fotos para una historia



Unión de periódicos de empresa  
1957



Profesor Riccardo Riccardi,  
Consortio Montecatini  
1958



**Emilio de Figueroa,  
Enrique Fuentes  
y Jesús Prado de Arrarte  
1958**



**Antonio Garrigues Díaz Cañabate  
1959**

**Comparación Inter Empresas,  
Mr. H. Ingham  
1959**



**Rodríguez Pomatta,  
Cotorruelo  
y Garrigues Walker  
1960**





**Almuerzo Steve Ballmer  
2008**

**1ª Convención Nacional  
de directivos APD  
2010**



2° **CONGRESO** NACIONAL  
DE DIRECTIVOS **apd**

**Conquistando el futuro**

Valencia, 13 | 14 noviembre 2012

Más información

**[www.congreso.apd.es](http://www.congreso.apd.es)**