

THE SEMINARIUM LETTER®

N°60 • Julio - Agosto 2013

USA ■ COLOMBIA ■ COSTA RICA ■ PARAGUAY ■ URUGUAY ■ PERÚ ■ REP. DOMINICANA ■ PANAMÁ ■ ECUADOR ■ BRASIL ■ CHILE www.seminarium.com

REINVENTANDO LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL MAÑANA

El mundo está cambiando rápidamente, el conocimiento se duplica con frecuencia y las empresas competitivas deben responder acomodándose. Pero son las personas las que hacen las organizaciones y son ellos los que se deben adaptar.

Cada época requiere que los líderes desarrollen ciertas habilidades. Hoy la modernidad de las organizaciones depende del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. Más que nunca cada gerente debe tomar responsabilidad de la forma en que se adapta a las circunstancias cambiantes. Esto significa que deben estar dispuestos a aprender nuevas formas de hacer las cosas.

Para que una empresa sea exitosa debe tener un buen equipo de trabajo, generar utilidades y hacer de su marca un sinónimo de calidad. Todo esto será efectivo siempre y cuando esté al mando un CEO capaz de tomar las decisiones correctas.

El gerente tiene la gran responsabilidad de desarrollar planes de acción que permitan a la compañía enfrentar situaciones de cambio, mantener buena relación con los socios y proveedores, además de estar al tanto de cada transacción, contratación y movimiento dentro de la organización.

Junto con lo anterior, el CEO o Director Ejecutivo debe encontrar el equilibrio entre la administración de los recursos de la empresa y el bienestar de sus colaboradores. Contratar personas con grandes currículums o referencias no es suficiente. Lo importante es armar equipos que trabajen ordenados y sepan ayudarse entre sí, garantizar un grato ambiente laboral y saber responder a las necesidades e inquietudes de los trabajadores.

CEO MANAGEMENT CONFERENCE 2013

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades, ya sean las humanas, conceptuales o técnicas. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Así pues, es hora de visualizar el futuro de la gerencia y de que participen activamente en el proceso de reinventar las prácticas gerenciales del mañana.

El próximo 4 de Septiembre en Colombia y 6 de Septiembre en Chile, se llevará a cabo el **CEO Management Conference 2013**,

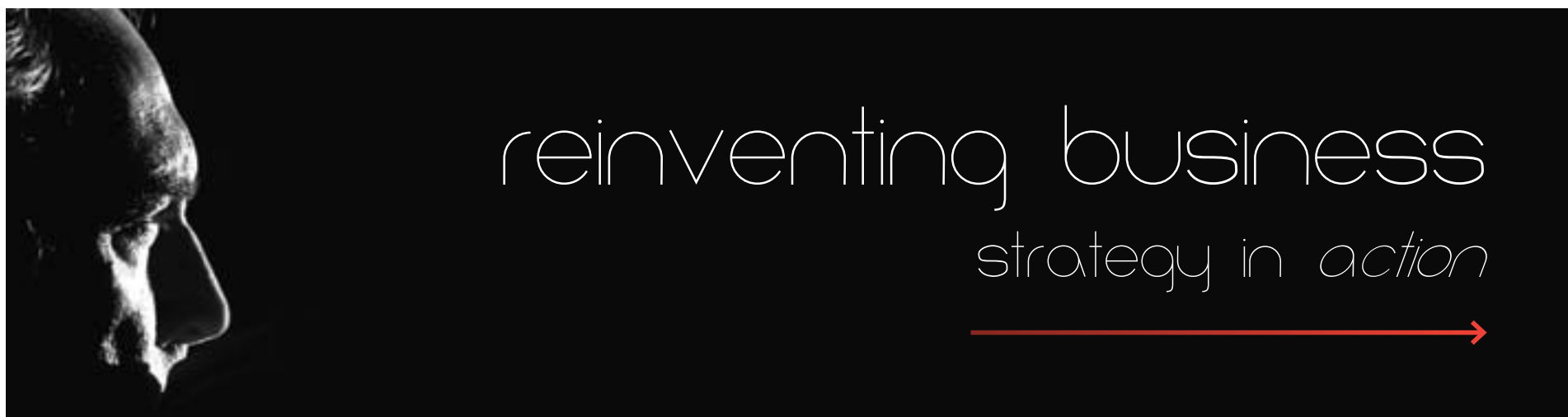
un llamado a reinventarse para encontrar la inspiración, adaptarse a las cambiantes necesidades de los mercados y a un mundo nuevo.

Este año, Seminarium presenta dos connotados e influyentes personajes del mundo de la estrategia y los negocios.

Jonas Ridderstrale, uno de los pensadores de negocio más influyente y respetado del mundo, presentará **Plus+: Más allá de la persona, el presente y el paradigma actual del management**. El también autor de *Funky Business* nos trae las principales tendencias que afectan al actual panorama socio-económico y cómo potenciar la innovación y creatividad corporativa.

Considerado uno de los educadores más provocadores, exigentes y entretenidos, **Maurice Saia** es uno de los 10 gurús más importantes en Estrategia en Europa, según el *Financial Times*. El reconocido estratega nos hablará de **Meta Level: La nueva dimensión del pensamiento estratégico**, cómo analizamos y exploramos las mejores respuestas estratégicas posibles para un entorno determinado.

CEO Management Conference 2013
Bogotá, Colombia: 4 de Septiembre
Santiago de Chile: 6 de Septiembre



/SeminariumInt



@seminarium_int



/Seminarium-Internacional

www.seminarium.com

Editorial

Empresas chilenas: Cómo Alcanzar un Mayor Desarrollo

En Seminarium nos hemos marcado como objetivo “generar soluciones de actualización y entrenamiento ejecutivo que nos permitan reducir los gaps de competencias requeridas en estos niveles, para que las empresas chilenas adopten prácticas del Primer Mundo y puedan competir a nivel global”.

Una de las materias pendientes y a la que hay que prestarle mucha atención en esta época, es la innovación. Y gran parte del problema, es que no se la tiene en consideración ya que culturalmente no estamos inmersa en ella.

Un informe publicado por el Journal of Technology Management & Innovation y dirigido por la Universidad Alberto Hurtado, destaca cuatro desafíos centrales que las compañías chilenas deben enfrentar para alcanzar un mayor desarrollo.

- 1) Incorporar la innovación en el análisis estratégico de la empresa y asumirla como una posible fuente de ventaja competitiva, la que tiende a ser más sustentable en el tiempo que la ventaja de costos. Es decir, llevar el desafío de la innovación a nivel del directorio de la compañía y que la gerencia general asuma un rol de liderazgo en esta materia.
- 2) Aprender a innovar. Las empresas deben invertir en crear las competencias organizacionales que la faciliten, deben contar con recursos humanos que tengan una actitud y una aptitud afín con objetivos de innovación que son diferentes a las requeridas para objetivos de eficiencia operacional y, por cierto, no excluyentes. Una de las mayores dificultades para sistematizar el proceso de innovación en las compañías es lograr que conviva con la necesaria “eficiencia operacional” que requiere rutinas de estandarización de producción y cero errores (Normas ISO 9000 y metodología 6-Sigma 17).
- 3) Enriquecer y orientar al cambio la cultura organizacional actual, que tiende a ser jerárquica, poco tolerante al fracaso, poco dada a la experimentación y fuertemente enfocada a la “comoditización” de su producción y a la eficiencia operacional.
- 4) Aumentar los grados de colaboración entre empresas. No existe en las empresas chilenas una tradición de colaboración entre los diversos actores de un sector productivo y este tipo de relaciones es una condición necesaria para la innovación.

Considerando este informe, en Chile tenemos que ponernos en contacto, vivir y empezar a aplicar, conceptos de quienes marcan tendencia en los cambios de paradigmas. Esa es la esencia de nuestros congresos: Estar en contacto con quienes son precursores de nuevas ideas, para que nosotros podamos hacer el cambio necesario que nuestras empresas requieren para ser de clase mundial.

Los invitamos a compartir con nosotros estas instancias únicas en Chile y pensemos en conjunto, para que nuestras empresas crezcan y se mantengan “vivas”.

María Laura Piñeiro
Subdirectora General
Seminarium Chile

Columna Seminarium Training

¿Soy un CEO... O NO LO SOY?

Cuando pensamos en el rol como líder de una compañía, exactamente ¿en qué estamos pensando?

¿Qué es ser un CEO (Chief Executive Officer)? Para poder respondernos esa pregunta haremos el siguiente ejercicio:

Analicemos a partir desde la primera definición que aparece en Wikipedia: “Director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo, consejero delegado, primer ejecutivo, es el encargado de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización o institución”.

Al guiarnos por esta definición, especialmente en lo que se refiere a las funciones, nos damos cuenta que las tareas de un CEO se sustentan sobre 3 pilares fundamentales: Dirigir, Gestionar y Comunicar.

Como Comunicador, actúa como vínculo entre, el directorio de la empresa, a la vez con actores internos de la misma, llevando como mensaje los logros y desafíos de la organización y las políticas necesarias para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la misma. Debe también generar entusiasmo y compromiso en los empleados.

Como Director, es quien toma decisiones sobre políticas y estrategias de la organización, liderando los procesos necesarios para lograr las metas y desafíos impuestos.

Finalmente como Gestor, debe poner toda sus energía en construir equipos para llevar las tareas a cabo, generar estrategias para sostener las acciones y diseñar métricas que permitan valorar los logros.

Al terminar este análisis rápido a partir de una definición simple y muy general, podemos inferir que ser CEO no es trivial, todos sabemos que la responsabilidad es grande y la carga pesada.

Todo esto es bastante obvio, sin embargo este ejercicio da cuenta de que las competencias de un CEO deben ser múltiples, empezando por el conocimiento del negocio en que se desempeña, y complementando lo anterior con las habilidades que debe poseer como persona, para poder integrar la diversidad de aspectos que este cargo implica.

Pregúntese...¿Somos o no somos? Claro que SÍ SOMOS, pero debemos estar conscientes de la necesidad imperativa de actualizarnos, aprender de la experiencia de otros, conocer, comprender y aplicar lo que es ser un CEO en nuestro tiempo.

Entonces, ¿soy un CEO o no? 

Breves

Responsabilidad Social Empresarial: Las compañías son más que números

Una iniciativa que ha tomado gran fuerza en el mundo empresarial en la última década es la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la que puede definirse como el cuidado y contribución de una compañía hacia el entorno geográfico y social de donde está ubicada.

Los intereses de las compañías han cambiado. Hoy no sólo se preocupan de generar utilidades, sino también del bienestar de los actores sociales que son parte de la empresa, como trabajadores y sus familias, stakeholders, socios y vecinos.

Una organización socialmente responsable se preocupa de diversos factores, como no violentar el paisaje con su infraestructura, cuidar el medio ambiente con políticas de reciclaje, crear áreas verdes e incluso hay empresas que gestionan becas de estudio para quienes viven en lugares aledaños a la compañía.

Este compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil es voluntario, no existe reglamento alguno que obligue a las organizaciones a ejercer la RSE, hecho que hace que aquellas empresas que se adhieren a este concepto voluntario deban diseñar estrategias únicas que se apliquen tanto a la realidad de la compañía como del lugar donde se ubica. Hasta la fecha sólo Inglaterra y Dinamarca han creado ministerios dedicados a la RSE.

La Responsabilidad Social Empresarial también se aplica a los colaboradores de la compañía, generando ambientes gratos y actividades de distensión que fomenten el compañerismo y creatividad, además de proveedores, socios y clientes, haciéndolos parte de planes de acción que involucran actividades de recreación o la gestión de redes de empleo.

Debido a todo lo nombrado, la RSE es considerada un valor agregado, otorgándole a las empresas que la aplican una ventaja ante su competencia.

Miles de organizaciones se han unido a esta idea impulsada y creada por la Organización de Naciones Unidas (ONU), cuyo fin no es otro que lograr un equilibrio entre la vida corporativa y sus intereses comerciales y la sociedad. 

Viajes de ejecutivos, una importante estrategia de negocios

Un elemento que ha tomado gran importancia para las empresas en los últimos años es el de los viajes al extranjero.

Gracias a la globalización y las nuevas tecnologías, las compañías no sólo tienen clientes en el país donde se encuentra su casa matriz, sino que personas de distintos países también adquieren y utilizan los productos; hecho que hace necesaria la presencia internacional de las organizaciones.

Esta situación además ha obligado a las empresas a abrir sedes en otros países, lo que conlleva una búsqueda de socios, proveedores y aliados que tengan residencia en el lugar donde se ha establecido.

Este escenario ha hecho de los viajes un factor preponderante dentro de las estrategias de negocio, dedicándoles un segmento propio dentro de los presupuestos anuales de toda firma.

Si bien las plataformas digitales permiten una comunicación constante e inmediata, tanto con los consumidores como con las alianzas, siempre se obtiene un mejor resultado cuando la interacción es presencial. El cara a cara permite expresar de mejor manera lo que se quiere conseguir, disipar dudas y por sobre todo denota preocupación e interés por parte de la empresa.

Otro punto a favor, es que a través de los viajes se conocen distintas realidades económicas, sociales y culturales que servirán al momento de diseñar los planes de acción de la compañía.

Debido a que en un año los ejecutivos realizan más de un viaje, hecho que puede resultar muy costoso, es muy común que las organizaciones se asocien con aerolíneas para obtener precios más económicos, a cambio de publicidad, descuento para funcionarios, entre otras alternativas.

Aunque la economía no ha estado en su mejor época, los gastos operacionales destinados a la internacionalización de una empresa no han disminuido, por el contrario, han aumentado. Según la Asociación Global de Viajes de Negocios (GBTA, por sus siglas en inglés) el gasto mundial en viajes corporativos en los últimos dos años es de 1.000 millones de dólares, con una proyección de 1.400 millones de dólares para el 2016. 

ExEd Room



Una solución integral para sus eventos

Av. San Josemaría Escrivá de Balaguer 6.400, Bordo Río, Vitacura • www.conferencenter.cl • (562) 2241 8809 • scc@seminarium.com



PRÓXIMO PROGRAMA



25-30
AGOSTO, 2013
Santiago de Chile

THE CFOs'
EXECUTIVE PROGRAM



CHICAGO BOOTH
The University of Chicago Booth School of Business

Programa Único y Exclusivo para Ejecutivos de Alta Dirección de América Latina y España



Seminarium Internacional

presenta lo mejor del Marketing

El Marketing es cada vez más importante dentro de una empresa, ya que no sólo tiene que ver con la promoción y distribución de un producto o servicio, sino que es una pieza clave para el buen funcionamiento de toda la compañía.

Una de sus tareas principales es saber detectar las necesidades de los consumidores y por sobre todo saber cómo satisfacerlas. Esto es un gran desafío, el cual se ha hecho más complejo en la última década gracias al auge de las redes sociales.

Los consumidores no dudan en criticar una marca si ésta no cumple con las expectativas planteadas, si tienen un mal servicio de atención o simplemente su precio no tiene relación con la calidad del producto. Además pueden convertir el gusto por un artículo o servicio en particular, en una tendencia, cuando éste satisface completamente las necesidades del cliente.

En un mundo globalizado, los gerentes de Marketing deben actualizar constantemente sus estrategias laborales, tanto para enfrentar a la competencia como para mantener los servicios de su compañía siempre requeridos, herramientas que Seminario Internacional en conjunto con Kellogg School of Management, presentan en el In-Campus KoM: Kellogg on Marketing, que se desarrollará en la escuela de negocios de Northwestern University, el próximo 27 de Octubre al 1 de Noviembre.

Durante los cinco días de duración del Programa Internacional, los asistentes podrán perfeccionar sus conocimientos escuchando cómo empresas de renombre mundial realizan sus estrategias de Marketing, atendiendo desde la creación del producto, su distribución, difusión, venta y post-venta. Etapas en las que el Marketing juega un rol fundamental.

En estos tiempos donde la competencia por captar clientes es voraz, una buena estrategia de Marketing puede marcar la diferencia.

EXCELENCIA ACADÉMICA

Kellogg School of Management, escuela de negocios de Northwestern University, es desde hace más de 50 años, una de las instituciones de educación para graduados más destacadas del mundo, ubicándose siempre en los primeros lugares dentro de los ranking de calidad académica:

- Nº 1 por su programa MBA (Economist Intelligence)
- Nº 1 por su Executive Marketing Program (BusinessWeek)
- Nº 1 por su programa de Marketing (Wall Street Journal y US News)
- Nº 1 por sus programas de Educación Ejecutiva (Financial Times) 





PRÓXIMO PROGRAMA



15-20
SEPTIEMBRE 2013
Santiago de Chile

**MANAGING
INNOVATION
STRATEGIES**
FROM IDEAS TO ACTION



BABSON
EXECUTIVE EDUCATION

Programa Único y Exclusivo para Ejecutivos y Empresarios Latinoamericanos con el Deseo y Necesidad de Innovar




¿Existe un estilo de liderazgo femenino?

En los últimos años y en números cada vez mayores, las mujeres han estado haciendo su camino hacia los peldaños superiores de la escalera corporativa, ascendiendo a posiciones de liderazgo, alguna vez ocupadas casi exclusivamente por hombres.

Basado en la investigación de David A. Matsa y Amalia R. Miller

Actualmente, las mujeres ocupan más del 15 por ciento de los puestos de directores corporativos y ocupan asientos en las compañías Fortune 500, más de 9 por ciento de cada 15 años, y el 3 por ciento de los puestos CEO, más de la quinta parte del uno por ciento. Con más y más mujeres adquiriendo títulos de negocio—más de un tercio de los MBAs otorgados en los Estados Unidos en 2010 fue a mujeres— esta tendencia no sólo es probable que continúe, sino que aumente.

Todo esto obtuvo David Matsa, profesor asistente de finanzas en Kellogg School of Management, preguntándose: ¿Serán las mujeres en la cima del mundo corporativo, tipos diferentes de líderes que los hombres? Y ¿estas diferencias tendrán un impacto en los negocios que manejan?

Trabajos anteriores en psicología social y gestión, habían descubierto que los hombres y las mujeres sí tienen estilos de gestión diferentes, con las mujeres intentando interactuar y comunicarse con sus subordinados de manera diferente que los hombres. Pero, Matsa dice, “el estilo de gestión también tiene otro significado para los economistas”. En lugar de ver cómo las CEOs mujeres y miembros de juntas podrían actuar día a día, él estaba interesado en qué clase de acciones estratégicas más grandes podrían tomar y cómo esas acciones podrían moldear a sus empresas.

Así Matsa y Amalia Miller, profesora asociada en la Universidad de Virginia, miraron un ejemplo del mundo real. En 2006, Noruega aprobó una cuota que ordena que todas las empresas que cotizan públicamente en el país tuvieran que contratar a más mujeres como miembros de juntas corporativas; dos años más tarde, los consejos de administración de las empresas tenían que estar conformados en un 40 por ciento por mujeres.

Matsa y Miller examinaron cómo este notorio aumento repentino en el liderazgo femenino ha impactado las sociedades de Noruega. Utilizando la información contable de las empresas nórdicas entre 1999-2009, se encontraron 104 empresas noruegas afectadas por la

cuota y las compararon con las empresas noruegas que no cotizan públicamente, así como también compararon con empresas de otros países nórdicos que sí cotizaban y que no lo hacían. Estas fueron empresas de similar tamaño, industria, ganancias, y así sucesivamente, pero lejanas al mandato de contratar más mujeres para miembros de la junta directiva.

En muchos aspectos, Matsa y Miller encontraron que la cuota no tuvo ningún efecto sobre las empresas, ingresos, y la mayoría de los costos, además las tasas de fusiones y adquisiciones fueron las mismas. Sin embargo, los costos fueron más altos en un área. “Hemos visto que los costos laborales eran superiores,” dice Matsa, “pero no me pareció que venían de altos salarios tanto como que venían de tasas de empleo relativamente más altas. “Las empresas afectadas por la cuota no estaban despidiendo trabajadores con tanta frecuencia como las empresas afectadas por la nueva ley”.

Desde que la ley obligó a las empresas a contratar mujeres en puestos de liderazgo, en algún momento permitió que los investigadores hicieran algo extraño para un estudio de observación: Trazar una línea bastante fuerte entre la causa y el efecto. “Es claro que no es algo del ambiente de negocio que está llevando a tener a mujeres en la dirección de la empresa” y causando además, las diferencias en fuerza de trabajo, dice Matsa. En cambio, la cuota sólo modificó una cosa de las empresas, la proporción de mujeres en sus juntas directivas y eso cambió la frecuencia con la que las empresas despedían a los trabajadores.

Si bien los datos no pueden decir definitivamente por qué es esto, Matsa y Miller sugieren dos posibles razones. Las mujeres líderes pueden tener valores diferentes en relación con la mano de obra en comparación con los hombres en la misma posición.

Por otro lado, Matsa y Miller señalan que las mujeres líderes pueden estar reteniendo a sus trabajadores por una estrategia económica sólida a largo plazo.

“Los despidos ahorran dinero en el corto plazo, pero potencialmente puede ser costoso en el largo plazo”, dice Matsa. Contratar y formar una nueva fuerza de trabajo es un gran gasto que se puede evitar con la mano de obra que ya se tiene.

Matsa y Miller también descubrieron que las diferencias en las tasas de despido tras la implementación de la cuota no pueden ser explicadas por la relativa juventud o inexperiencia de las nuevas directoras. El promedio de edad y experiencia de las juntas fue en general estable después de la cuota, y la relativa disminución de los despidos ocurrieron en empresas cuyas juntas directivas eran más experimentadas y mayores que el promedio.

En un estudio de seguimiento, Matsa y Miller buscaron reducciones en las fuerzas de trabajo en los Estados Unidos durante la reciente recesión. En lugar de medir el equilibrio de género en la sala de juntas, como lo habían hecho en Noruega, los investigadores analizaron el sexo de los dueños de las empresas privadas. Se investigó si las empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos, al igual que las empresas con más mujeres en la directivas en Noruega, despedían a los trabajadores menos que sus homólogos masculinos.

Matsa y Miller compararon los datos 2006-2009 de más de 2000 empresas privadas estadounidenses dirigidas por mujeres y empresas propiedad de hombres que eran similares en la industria, tamaño y rentabilidad. Una vez más, se encontraron con que las empresas dirigidas por mujeres eran mucho menos propensas a reducir el empleo, realizando un 25 por ciento menos de despidos que las empresas dirigidas por hombres.

Este hallazgo “ayuda a confirmar que los resultados de Noruega no parecen ser específicos de la cuota”, sino algo sobre cómo las líderes femeninas manejan sus negocios, dice Matsa. “Incluso en un entorno sin cuota, se sigue mostrando un patrón similar”. Es probable, dice, que el mismo patrón se aplique a través de una variedad de entornos corporativos. 

Ciudades y Regiones compitiendo por buena salud y atracción sexual

Por Jonas Ridderstrale

En la actualidad, más personas que nunca tienen la libertad de hacer lo que quieran e ir donde quieran. Hemos pasado los últimos 50 años -más o menos- desregularizando la vida para nosotros mismos y nuestros hijos. En efecto, en la actualidad hay 200 millones de migrantes en nuestro planeta. Y algunas de estas personas controlan hoy el recurso más crítico del mundo de los negocios - sus propios cerebros.

Hay más. También las empresas disfrutan el poder de elegir. Gracias a una economía desregulada, nuevas tecnologías de la información y los avances en la gestión de la cadena de suministro, estas organizaciones multinacionales pueden trasladar las actividades de un lugar a otro. Piense en los ladrillos de Lego. Piense en un abrir y cerrar de ojos.

Este desarrollo representa un verdadero desafío para todas las regiones y ciudades. Nos guste o no, todos son jugadores en un gran juego de atracción mundial. El futuro pertenece a los imanes de talento. Asimismo, recuerde que las estrellas atraen a las estrellas, mientras que los perdedores atraen más perdedores.

PREPARADOS PARA EL FUTURO

Para sobrevivir en un mundo desregulado, “los líderes del espacio” tendrán que trabajar duro para ser más “aptos” en un sentido darwiniano. Te adaptas a las nuevas realidades, asegurando que tu lugar cumple con los siguientes criterios que son importantes para las compañías más modernas y creadoras de competencia:

- **Conectado:** Tanto la infraestructura como la “infoestructura” disponible importan. Para los trabajadores del conocimiento, el tiempo es la esencia.

- **Constancia:** Personas con talento prefieren la transparencia y la estabilidad de las normas y reglamentos. Les gusta estar en control de su propio destino.

- **Competencia:** Cuando la mitad de la vida del conocimiento se reduce, el aprendizaje se convierte en permanente. Grandes universidades y otras organizaciones con la capacidad de desarrollar competencia, deben ser abundantes. Además, el talento necesita del talento para prosperar. O como lo expresó Jung; necesito de nosotros para ser plenamente yo.

- **Cuidado:** Cuando usted es su propio capital de trabajo y está activo 24/7, necesita a alguien para cuidar de los hijos, sus padres ancianos y a usted mismo. (Sin embargo, si este arreglo produce las condiciones necesarias para una buena vida, es discutible).

- **Clima:** No se puede hacer mucho con respecto al clima. Sin embargo, la amabilidad con el medio ambiente importa. El lugar (aire, agua, suelo, etc.) tiene que estar limpio y con varios lugares y espacios para actividades recreativas.

SUEÑA UN PEQUEÑO SUEÑO CONMIGO...

Esta es la mala noticia. Esta rutina de ejercicios ya no es suficiente para que un lugar sea hiper-competitivo y atraiga a los mejores de los mejores. Para saber por qué, vamos a revisar la naturaleza. El pavo real no sobrevivió porque está extremadamente en forma- no puede correr, no se puede ocultar, no puede volar, etc. En cambio, prospera porque es sexy. Darwin ya escribió sobre la selección sexual, basada en el cortejo y la atracción. Las ciudades y regiones más atractivas no son más que lugares, pero espacios con propósitos.

Para controlar su destino y verdaderamente prosperar, cree un sueño dirigido al futuro. Como yo lo veo, probablemente había una buena razón por la que el reverendo Martin Luther King, una vez proclamó “Yo tengo un sueño”, y por qué en algún momento decidió no decir “¡Tengo un plan de cinco años!” Los sueños son inspiradores y nos elevan a donde pertenecemos.

Considere los Estados Unidos de América. EE.UU. no es un Estado-nación o país en el sentido tradicional. Por el contrario, los Estados Unidos es una idea grande, complicada y audaz -IGCA – tal como Israel es una idea llamada sionismo. Dubai también es cada vez más una IGCA. Actualmente es la ciudad N°224 más grande del mundo, pero está clasificada como número uno en términos de las grúas de construcción por habitante. Dubai está incorporando el espacio suficiente para abastecer a una ciudad europea importante - cada año. Si se trata de una buena o mala idea, aún está por verse.

El hecho de que Estados Unidos es una idea es interesante, porque significa que todos y cada uno de nosotros que no es estadounidense puede serlo. Sé que esto es un pensamiento horrible para algunas personas, pero sigue siendo un hecho de la vida. Los EE.UU. es un movimiento - un club – al que puede unirse. Podemos elegir ser americano. ¿Cuánto tiempo cree usted que se necesita para ser sueco? Sobre 243 años (si usted nació en Dinamarca). ¿Francés o japonés? Respuesta corta: Ni siquiera piense en ello. Pero todos podemos llegar a ser estadounidenses. Incluso si usted ha nacido en Thal, Austria, en el momento de cumplir los 21 años se puede ir a los EE.UU., convertido en Mr. Olympia, un actor clase D, clase C, clase B y luego ser el Gobernador de California. Ya sabe de quién estamos pensando - Arnold - de Terminator a Gobernador.

Pero debido a que algunas personas pueden amar la idea llamada EE.UU., otros pueden, por supuesto, odiarla. La ley natural de ideas realmente grandes, se puede estar a favor o en contra de ellas – es una situación de amor u odio. He encontrado que es un poco más difícil encontrar un par de amigos que la noche del viernes se reúnen para compartir unas cuantas botellas de vino tinto y terminan teniendo un debate muy acalorado sobre el tema de... ¡Bélgica! Las grandes ideas se atraen y se repelen, pero nunca nos dejan indiferentes. Si quieres decir que sí a un cierto grupo de talento o clientes, también debe ser lo suficientemente claro en sus sueños para que esto implique un gran NO para otros. Para ser significativo, plus necesita menos. 

Jonas Ridderstrale, autor de *Funky Business* y rankeado N°36 en el *Ranking Thinkers 50*, es uno de los pensadores de negocio más influyente y respetado del mundo. Ridderstrale se presentará junto con Maurice Saias en el *CEO Management Conference: 4 de Septiembre en Bogotá y 6 de Septiembre en Santiago de Chile*.



Maurice Saias, CEO Management Conference 2013

uno de los presentadores ilustres del

Maurice A. Saias es profesor de estrategia en IAE Aix-en-Provence, Francia, UCLA, University of Texas, Kellogg Graduate School of Management de Northwestern University en los Estados Unidos y INSEAD en Europa.

Uno de los 10 gurús más importantes en Estrategia en Europa, según *Financial Times*, Saias es considerado uno de los educadores más provocadores, exigentes y entretenidos de hoy.

El reconocido especialista en estrategia y gestión del cambio para compañías multinacionales, ha tenido una larga trayectoria con Seminarium, participando especialmente en el programa internacional In-Campus **CEOs Management Program** que se desarrolla todos los años en el campus de Kellogg School of Management en Evanston, Illinois, EE.UU.

Este año durante el 30 de junio al 5 de julio, presentó para este mismo programa su sesión “Establecer la Dirección: El papel del CEO en la Visión, Estrategia y Ejecución”. En él, Saias se enfocó en el rol del liderazgo y gestión en la estrategia corporativa. Abordó el tema de la gestión en organizaciones complejas, examinando temas como planificación y presupuestos, organización y reclutamiento, control y solución de problemas.

El profesor además revisó el liderazgo en organizaciones complejas en términos del establecimiento de una visión corporativa para el futuro, la alineación de las personas con dicha visión y el facilitamiento de las condiciones para la gestión y la competencia en un escenario internacional.

Una vez más, Maurice Saias estará con Seminarium, en esta oportunidad como uno de los personajes principales del **CEO Management Conference 2013**. Junto con Jonas Ridderstrale, autor de *Funky Business* y uno de los pensadores de negocio más influyente y respetado del mundo; el evento es un llamado a los gerentes generales a reinventarse para encontrar la inspiración, adaptarse a las cambiantes necesidades de los mercados y a un mundo nuevo.

“Meta Level: La Nueva Dimensión del Pensamiento Estratégico” es el nombre de la sesión que presentará Saias el **4 de Septiembre en Bogotá, Colombia y el 6 de Septiembre en Santiago de Chile**. En él el asesor de corporaciones como IBM, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson y Rolls-Royce, entre otras, explicará cómo analizamos nuestro entorno a través de tres dimensiones: Previsibilidad, Maleabilidad y Rigurosidad, explorando las mejores respuestas estratégicas posibles para un entorno determinado.

No se pierda a Maurice Saias en este exclusivo evento para gerentes generales y sus equipos. El importante estratega y consejero de nivel internacional nos hablará de cómo esta “nueva dimensión del pensamiento estratégico” busca competir en base a cómo pensamos y actuamos estratégicamente. Nos presentará en detalle cómo las organizaciones enfrentan diferentes tipos de escenarios a lo largo del tiempo y a través de los negocios, necesitando desarrollar la capacidad de adoptar diferentes estilos estratégicos. 





PRÓXIMO PROGRAMA



3-4

SEPTIEMBRE, 2013
Santiago de Chile

GESTIÓN DE VENTAS



William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN



MICHIGAN

 /SeminariumInt

 www.seminarium.com

 @seminarium_int

 contacto@seminarium.com • (562) 2430 68 88

Artículo

La importancia del CFO para el desarrollo exitoso de una empresa

Si hablamos de los pilares fundamentales de una empresa, el área de finanzas es sin lugar a dudas, la base de toda compañía. De nada sirve tener millones en ganancias si estos no son bien administrados y es éste orden y distribución de las utilidades la principal labor de este departamento.

Gracias a las gestiones de finanzas, es posible contratar el personal necesario, contar con una buena infraestructura, acceder a las últimas tecnologías, realizar campañas de publicidad innovadoras, desarrollar nuevas acciones laborales y gestiones de ventas exitosas.

Debido a la inestabilidad en el escenario de la economía actual, se hace primordial que los encargados de las finanzas manejen las últimas tendencias en el tema y sepan cómo diseñar planes de contingencia ante posibles crisis. Además de analizar las implicancias que ha tenido la globalización en el mundo empresarial.

El gerente de finanzas debe saber detectar las mejores oportunidades que presenta el mercado para poder lanzar un producto, así como también saber cuál es el mejor momento para realizar una fusión o compra de acciones. Capacidades que no se limitan a los conocimientos aprendidos en las universidades, sino que son adquiridas a través de la experiencia.

Un CFO, debe tener conocimiento de todas las materias corporativas, ya que sus planes deben estar en equilibrio con las estrategias corporativas de la compañía. El liderazgo, manejo de las habilidades blandas, procesos de toma de decisiones que incorpore

las opiniones de los encargados de los otros departamentos de la organización, son algunos de los tópicos en los que un gerente de finanzas se maneja diariamente.

Estas habilidades operativas son muy valoradas por las empresas, sobre todo en la actualidad donde es fundamental que todos los departamentos de las organizaciones sigan un mismo plan de acción, lo que hace que tener un CFO que conozca de marketing, operaciones, ventas además de finanzas sea muy apetecido por las compañías.

Este tipo de personas son capaces de aportar visiones innovadoras, comunicarse fluidamente con todos los equipos de trabajo y unificar la empresa en una misma premisa.

Muchos piensan que para manejar las finanzas solamente es necesario ser bueno para las matemáticas y mantener un relativo orden en las tareas. Esto no es así. Hoy la persona a cargo de los números debe ser un buen líder, que sepa identificar prioridades y convertir los problemas en oportunidades de crecimiento, sin tenerle miedo a la creatividad y a las nuevas tendencias en el tema. **S**

Seminarium en alianza con Chicago Booth, la más respetada facultad de finanzas entre todas las escuelas de negocio del mundo, presentan The CFO Conference 2013. Gregory Bunch y Kevin Rock serán los grandes personajes en un encuentro exclusivo para los principales actores del sector financiero: 23 de Octubre en Bogotá y el 12 de Noviembre en Santiago de Chile. Más información en www.seminarium.com



PRÓXIMO PROGRAMA

1-2

OCTUBRE, 2013
Santiago de Chile

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CUENTAS CLAVE

W D I

William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN

M

MICHIGAN

 /SeminariumInt

 www.seminarium.com

 @seminarium_int

contacto@seminarium.com • (562) 2430 68 88

Artículo en inglés

The art of making ice cubes in a desert

Por Jonas Ridderstrale

In today's turbulent business world, competitive advantages have a lot more in common with ice cubes than diamonds. And right now, those ice cubes are placed in a desert. More contestants from more places than ever before, means that the heat is on. Do nothing or the wrong thing, and in an instant your left with wet sand – like SAAB, Chrysler, and many others.

The only advantage worth having today is an evolutionary one – the ability to constantly re-invent and re-delight you customers. Three game changing trends will, however, radically change the rules of this game and what it takes to win.

BAN THE PLAN

The era of prediction is over. The contemporary global village is connected – technologically, economically, politically and physically – to an extent that makes anything depend on everything else. Think debt crisis and swine flu. Forecasting is futile. Welcome to the surprise society – a world of genuine uncertainty!

The smart response is called experimentation. This is how nature has fixed things. All humans are results of experiments - genetic experiments. We are all different, genetically speaking, which means that no matter what kind of epidemic or bacteria that hits us, a couple of us will still be standing. Dito for companies.

But to succeed in experimentation we must redefine how we deal with failure. The business world is a place where we hail success. You open any business magazine or you go to any business school and all the cases are about successes. This is problematic. If we want innovation, we need experimentation. Experiments are risky. Every once in a while we will fail. If we punish failure, people will stop trying. So, if we're serious about innovation we should reward magnificent mistakes instead of mediocre success.

KEEP IT IN THE FAMILY

We are all becoming increasingly ignorant. Like it or not,

there is a growing gap between what 'you' know and what 'we' know. Knowledge on the societal level is expanding at a rate that no single person can keep up with. We're all Homer Simpson now. Historically, the game changing entrepreneurs in the automotive industry had a face. There was a single human being – Karl Benz, Henry Ford and Sakichi Toyota, to name but a few. No more. The new challenge is one of building an organization where the whole is greater than the sum of its parts – to profit from the wisdom of crowds.

In my experience, the road to enabling self-organization resembles the one to a happy marriage. Here are four principles to guide the efforts:

- People: Just like in a marriage, recruitment matters. Why else do you think Larry and Sergey at Google spent so much time on people issues? Don't relegate talent attraction to a secluded part of the HR-function and don't hire clones. Productive diversity is key.
- Purpose: Some people marry out of love, others out of convenience. I guess any purpose is OK so long as both parties agree on it. The same goes for corporations, with the additional requirement that ideally the purpose should also differentiate you from the rest of the pack.
- Perspective: A Master-Servant type of marriage may function but it rarely leads to much development. A corporate setting is similar. Different voices must be heard.
- Process-platform: In a self-organizing firm, the kitchen-table of the marriage is replaced by an advanced infostructure + extensive traveling and rotation of people across borders.

HAVE FAITH IN BELIEF

Place yourself in the intersection of increasing individual ignorance and greater than ever complexities. The effect? When man does not know, man believes. The best executives are pragmatic enough to provide people with what I call a corporate religion, so that they can believe in themselves, leadership and the work that they are doing.

This is not the time and place to describe in detail the seven dimensions that we find in the best business bibles. Instead, here's a list of these elements and some questions with a patented impact on the competitiveness of any organization:

- Ideological – Your Dream: Do you have a dream, or just five year plans?
- Mythical – Your Stories: Do you have a CSO – a Chief Storytelling Officer?
- Ritual – Your Ceremonies: Do you celebrate success?
- Ethical – Your Values: Do you hire for attitude?
- Emotional – Your Experience: Do you have personalized EVPs – Employee Value Propositions?
- Material – Your Things: Do you have a place enabling talent to play at work?
- Organizational – Your Structures: Do you have systems enabling collective intelligence? **S**



LAS OPINIONES TIENEN UN PUNTO DE PARTIDA

LATERCERA

PIENSASINLIMITES



Relaciones Públicas

a través de las Plataformas Digitales

La relación que mantiene una empresa con sus proveedores, socios, competencia, clientes, junto con la imagen que proyecta y potencia de la marca, son resultado de una serie de acciones de orden estratégico de las cuales el departamento de Relaciones Públicas es el responsable.

El área de RR.PP. debe lograr un consenso en el lenguaje que la compañía externaliza, representando la misión, visión y objetivos de la organización en cada discurso y plan de acción. Esto implica que los encargados de la materia tengan que especializarse constantemente, ya que deben enfrentarse a distintos tipos de públicos y jerarquías. La comunicación que mantenemos con una alianza no es la misma a la que tenemos con un potencial auspiciador.

Las plataformas digitales también han influido —y de gran manera— en las Relaciones Públicas, convirtiéndose en una herramienta fundamental para las estrategias de esta disciplina.

A través de las redes sociales las empresas pueden mantener un contacto constante y marcar presencia en el mercado. Gracias a Twitter y Facebook, las compañías pueden incluso realizar saludos de cumpleaños o comentar

los estados de los seguidores, hecho que denota preocupación por parte de la organización.

Otra herramienta de Relaciones Públicas *Online* es la creación y participación en foros de conversación, los cuales muchas veces son incluidos en el sitio web de las empresas. Estos canales sirven como medidor de calidad, ya que los clientes comentan los servicios o productos entregados, experiencia de compra, expectativas cumplidas, etc.

El poder e influencia de la era digital es tal, que las empresas no sólo se han visto en la obligación de crear sus propios sitios web, sino que han debido adecuarlos para la Internet móvil, es decir, para que sean vistos de manera correcta a través de Smartphones o tablets.

Las Relaciones Públicas son un pilar fundamental para toda compañía y cómo podemos ver, la conectividad también influye en ellas.

Marcas:

promesa + historia

Apple, según relata Steve Wozniak, se formó desde un comienzo como una “compañía orientada al marketing”. Nació desde ahí y marketeaba desde el proceso de creación de productos. Y así debe ser para toda gran marca.

Una promesa, una historia (storytelling) y ojalá con especialización y foco. Ese es el camino. Ser reconocido por una gran cosa (aunque hagas más de una).

Tu marca, para destacar, debe abrazar una gran promesa (cumplirla) y transmitir eso en cada cosa que hagas. Es lo que hicieron las grandes.

Apple se dedicó a abrazar la idea de la tecnología sumada al anhelo de Jobs (“change the world”) y eso terminó en computadores, iPods, iPads y quizás el producto más disruptivo en la historia de los productos: el iPhone.

De la misma forma Volvo se convirtió en sinónimo de seguridad, Starbucks le dio una nueva vida al café gourmet y el concepto del living de tu casa y Christopher Nolan, cineasta, usando una óptica distinta convierte ideas habituales en películas increíbles (Inception, la trilogía de Batman).

Es así como todo emprendimiento debería enfocarse. Crear una promesa. Una historia. Contarla, VIVIRLA y hacer que

los consumidores / clientes / público también la VIVAN. Al máximo. Siempre. Ir pivoteando (girando) sobre la misma en el caso de que sea necesario innovar, pero no alejarse, por ningún motivo de la promesa principal.

Por eso cuando se crean nuevos sitios, marcas, empresas o emprendimientos, eso de dejar para el final la fase de nombrar la compañía, crear la imagen de marca y la historia y atributos que debe tener es el error fatal.

Apple, según relata Steve Wozniak, se formó, desde un comienzo como una “compañía orientada al marketing”. Nació desde ahí y marketeaba desde el proceso de creación de productos. Y así debe ser para toda gran marca. ¿El problema? Suena extremadamente simple. Y es lo más complejo de lograr. Si no preguntente a los políticos...

Por: Manu Chatlani
Fundador y Director Ejecutivo de Jelly, boutique digital
Fuente: *El Dinamo*



PRÓXIMO PROGRAMA

28-29

ENERO, 2014
Antofagasta, Chile

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES

STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT

William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN

MICHIGAN

/SeminariumInt
 www.seminarium.com
 @seminarium_int
 contacto@seminarium.com • (562) 2430 68 88

THE CFO CONFERENCE

2013

THE POWER OF STRATEGY
THE NEXT STEP FOR CFOs

12
NOVIEMBRE

PRESENTADO POR

CHICAGO BOOTH



The University of Chicago Booth School of Business

GREGORY BUNCH
EL PODER DE LA ESTRATEGIA

KEVIN ROCK
ESTRATEGIAS FINANCIERAS