

LA FIGURA DEL GERENTE FINANCIERO Y SU ROL ACTUAL EN LAS EMPRESAS

EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO RÁPIDAMENTE, EL CONOCIMIENTO SE DUPLICA CON FRECUENCIA Y LAS EMPRESAS COMPETITIVAS DEBEN RESPONDER ACOMODÁNDOSE.



El papel del Chief Financial Officer (CFO), gerente que maneja las finanzas de una compañía, está cambiando. Hace unos diez años, el perfil clásico de un gerente de finanzas era de un ejecutivo muy estructurado, un experto para los números y su enfoque casi único era reducir costos.

Hoy debe pensar y comportarse más como un CEO, dejar de ser el encargado del presupuesto para definir la estrategia y la visión de la empresa en términos financieros, no ser más un personaje del backoffice, ordenado y encargado de mantener los costos bajo control y ser más un apoyo en el negocio mismo de la empresa.

El CFO debe asumir otra tarea fundamental: Transmitir la estrategia financiera de la compañía, cuáles son los objetivos de valor y además cuáles serán los caminos para alcanzar esas metas.

El mismo mercado está exigiendo que estos ejecutivos vayan aún más allá, que ayuden a pensar la estrategia futura de la empresa y trabajen activamente con los demás gerentes respecto a los planes de la compañía.

Tienen que entender las variables que afectan las empresas a futuro, por ejemplo, los planes de crecimen-

to, la búsqueda de fuentes de capital más baratas y una eventual diversificación de la empresa.

Tienen que seguir informando y analizando los resultados, pero darles una perspectiva de más largo plazo.

Hoy, los candidatos para la posición de gerente financiero deben presentar un conjunto de habilidades mucho más variado que la simple trayectoria profesional tradicional asociada con el puesto: Una amplia experiencia financiera, desarrollo de una visión comercial, adquirir experiencias en fusiones y adquisiciones de negocios en sus diferentes etapas y desarrollar habilidades de comunicación, entre otras.

Seminarium y The University of Chicago Booth School of Business, presentan **The CFO Conference 2013**: Cómo involucrarse mejor en las decisiones estratégicas del negocio, potenciando capacidades de gestión, visión estratégica a largo plazo, flexibilidad, habilidades de negociación y mucho más.

Una jornada exclusiva de actualización para profesionales pertenecientes al mundo financiero, con la participación de dos connotados investigadores y académicos pertenecientes a la mejor facultad de finanzas del mundo: **Gregory Bunch**, licenciado en filosofía de Wheaton College y magister en Harvard

University, es miembro de directorios de importantes compañías de servicios financieros, retail, franquicias y marketing. Ha trabajado con empresas Fortune 50 en temas de innovación y estrategia.

Bunch, con años de experiencia práctica como gerente general y emprendedor, nos hablará sobre **El Poder de la Estrategia**: Una sesión altamente interactiva, con ideas y herramientas de vanguardia, que entrega una metodología para tomar decisiones ganadoras con énfasis en el pensamiento estratégico.

Ph.D. y MBA de University of Chicago Booth School of Business y MA en economía del departamento de economía de University of Chicago, **Kevin Rock** dicta programas de educación ejecutiva sobre fusiones y adquisiciones y finanzas en la escuela de negocios de dicha universidad.

Rock presentará sus sesiones **Estrategias Financieras para el Largo Plazo**: el caso de un experto en acción, un personaje que transforma una idea en una de las principales compañías de telecomunicación en el mundo; y **Estrategias Financieras para Fusiones y Adquisiciones**.

El evento contará además con expositores invitados, expertos del mundo de las finanzas.

The CFO Conference 2013
 23 de Octubre: Bogotá, Colombia
 12 de Noviembre: Santiago de Chile
 Más información en www.seminarium.com

El próximo...

INSCRÍBASE PARA RECIBIR EL SEMINARIUM LETTER

<http://dev.mockup.cl/seminarium/cl/optin/>

Editorial

Los desafíos de los CFOs en tiempos de cambio

El área de finanzas es un aliado estratégico fundamental en las empresas de hoy. Las crisis constantes y los cambios económicos que éstas generan, exigen que cualquier transacción tenga una mirada de parte del área financiera, de forma tal de lograr mayores ganancias y evitar pérdidas irreversibles.

Hoy, los CFO se sientan en las mesas de decisiones estratégicas y son generalmente los que suceden a los CEOS actuales. Ya no basta el conocimiento técnico, un CFO debe contar con conocimientos estratégicos y pensar de esta forma para poder ocupar una posición tan relevante.

Es importante que el CFO conozca otras áreas de la empresa y las vivencie, ya que el sólo conocimiento de las matemáticas y contabilidad no es suficiente para el desafío que se les presenta en su día a día. Su liderazgo debe ser trabajado tanto como en las áreas comerciales y de operaciones, de allí que cada vez más en los postgrados de finanzas,

el manejo de los recursos humanos se vuelve relevante.

El Director de Finanzas actual interactúa con los clientes, los visita, visita a los proveedores, asesora en los comités de ejecutivos, participa activamente en la elaboración de la estrategia y tiene un rol activo en la toma de decisiones de inversión tecnológica.

Hoy un CFO debe estar alineado al concepto de "Finanzas para generar negocios rentables" y esto exige que comulgue con las últimas tendencias de su área.

Allí es donde en Seminarium cobramos valor, al traer a Chile en exclusiva la universidad N°1 en finanzas del mundo, University of Chicago Booth School of Business.

"Porque queremos desarrollar a los mejores ejecutivos de Chile, traemos a la mejor Escuela de Finanzas".

Lo esperamos el próximo 12 de noviembre en The CFO Conference 2013.

María Laura Piñero
Gerente General
Seminarium Chile

CFOs: Desde la tierra de la incertidumbre

Cada día nos resulta más difícil tener o encontrar certeza frente a nuestro mundo, por el contrario parece ser que la incertidumbre llegó para quedarse.

La incertidumbre es una condición, ante la cual nos encontramos frente en una situación de conocimiento o de información imperfecta e incompleta respecto a nuestro entorno y a los posibles desenlaces que podrían tener ciertos hechos. La incertidumbre puede ser de diversa índole -política, económico/financiera, tecnológica, de mercado, etc.- y siempre se encuentra presente, en mayor o menor grado, en los mercados y en la vida de las personas.

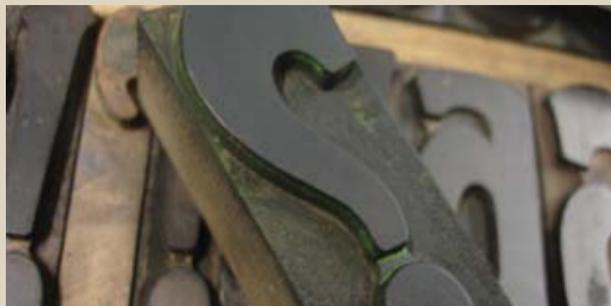
En condiciones de incertidumbre, nos cuesta realizar una estimación razonable del riesgo asociado a la ocurrencia de determinados escenarios, y por ello nos enfrentamos a una amplia gama de resultados posibles...Desde muy malos, hasta extraordinarios. Debido a lo anterior, es totalmente normal que las personas y las organizaciones eviten las situaciones inciertas para prevenir fuertes pérdidas, pero ello también significa que se inhiben de obtener grandes ganancias. Por lo tanto cabalgar en tierra incierta es algo que no debemos evitar, sino afrontar debidamente.

Ante esta situación el rol del CFO se vuelve extremadamente crítico. La función del director financiero debe ir más allá de sus labores de planificación y elaboración de presupuestos y previsiones.

Necesita anticiparse a los factores que mueven el negocio. Debe ser visionario, y no solo quedarse en el terreno en que estos profesionales se mueven con más soltura, como son procesos internos de financiación, tesorería, contabilidad y gestión de riesgos.

Estar y/o acceder a información veraz y oportuna, es una de las maneras de llevar un mapa para la cabalgata. Afortunadamente hoy existen canales múltiples para poder acceder a información que nos permita conocer los vaivenes de la economía, política y la creciente incorporación de la sociedad.

Prensa especializada, televisión, programas radiales, literatura, portales web, congresos y seminarios, comunidades de aprendizaje, entre otras son fuentes de actualización permanente que proporcionan información que puede sustentar las decisiones estratégicas que debe tomar un CFO en su tránsito por la vasta tierra de la incertidumbre permanente.



Una de las principales figuras empresariales del momento: JEFF BEZOS

Jeff Bezos es una de las principales figuras del momento en el mundo empresarial en EE.UU. Y también una de sus mayores fortunas, estimada en 25.200 millones de dólares. El fundador y consejero delegado de Amazon, la mayor tienda electrónica en internet, aparece así entre los 20 primeros en el ranking de multimillonarios de Forbes. Controla la mayor infraestructura de red del planeta, con el lector electrónico Kindle como llave de acceso.

De 49 años de edad, Bezos fundó Amazon en 1994. El pasado ejercicio, la sociedad cerró con ventas por valor de 61.000 millones de dólares aunque va justo del lado de los beneficios. En esencia, prefiere invertir en su infraestructura todo lo que entra en caja y produce el Kindle a pérdida. Eso gusta a los inversores. La compañía tiene una capitalización de 136.050 millones de dólares. Vale un 30% más que hace un año y la apreciación fue del 500% desde la crisis. Bezos anunció recientemente la Amazon Coins, una especie de moneda virtual para adquirir contenido electrónico en Kindle.

Como manda el canon del sueño americano, creó su empresa en el garaje de su casa. Lo que comenzó como

una tienda en internet para comprar libros de papel, CD, DVD y dispositivos electrónicos de consumo, es hoy un gigante que distribuye comida a domicilio, zapatos, ropa y hasta papel higiénico y pañales gracias a los portales que fue comprando para expandir su negocio.

Se le considera un empresario de alto riesgo porque suele apostar su dinero en proyectos de largo recorrido, que necesitan de mucho tiempo para madurar. La compra ahora de *The Washington Post* ha sido una sorpresa en EE.UU. por lo que puede representar para el futuro de la prensa escrita. Se produce unos meses después de que invirtiera en *Business Insider*, un influyente blog de finanzas.

Bezos es un apasionado del contenido y por su visión se le considera como el gran revolucionario de la industria editorial, por la introducción del libro electrónico a bajo coste después de que Amazon sobreviviera al estallido de la burbuja de las puntocom. Y esa misma visión y modelo empresarial lo quiere llevar al espacio. Hace unos meses recuperó del lecho del Océano Atlántico, uno de los propulsores de la misión Apollo 11, la misma que llevó a los dos primeros humanos a la Luna en julio de 1969. ■



Trabajar en el desorden podría fomentar la creatividad

Un estudio de la Universidad de Minnesota señaló que trabajar en un escritorio pulcro promueve una dieta saludable, la generosidad y una actitud convencional en la vida y hacerlo en uno desordenado fomenta una mayor creatividad.

En el primero de varios experimentos que realizó la psicóloga Kathleen Vohs publicada en la revista *Psychological Science*, se pidió a los participantes que llenaran algunos cuestionarios, unos en una oficina limpia y ordenada y a otros en una oficina desorganizada, con papeles por todas partes.

Después se dio a los participantes la oportunidad de que hicieran una donación para una obra de beneficencia, y se les permitió que, al salir de la oficina, tomaran un aperitivo: Un chocolate o una manzana.

Vohs explicó que la actividad en una sala limpia aparentemente alienta a que las personas hagan lo que de ellas se espera.

Comparadas con las personas que trabajaron en la sala desordenada, los otros participantes donaron más dinero y fueron más propensos a elegir la manzana sobre el chocolate.

En otro experimento se pidió a los participantes que imaginaran usos nuevos para pelotas de ping pong.

Los participantes en la sala revuelta generaron el mismo número de ideas para usos nuevos que sus contrapartes de la sala prolija. A criterio de jueces, las ideas de los "desordenados" fueron más interesantes y creativas. ■

ExEd Room

SEMINARIUM
CONFERENCE CENTER

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

SRHR
2014

THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM

MICHIGAN
ROSS SCHOOL OF BUSINESS

6 AL 11 DE OCTUBRE, 2013
Ross School of Business, Ross Executive Education Center, Ann Arbor, Michigan, EE.UU.

www.seminarium.com | /SeminariumInt | @seminarium_int | /Seminarium-Internacional



Programas Internacionales de Seminarium: Éxito confirmado

Seminarium, caracterizado por sus alianzas estratégicas con universidades de gran prestigio internacional, presenta sus programas internacionales, In-Campus, para el año 2014:

Corporate Governance (5-9 mayo, 2014): Desarrollado en conjunto con Yale School of Management, este In-Campus está diseñado exclusivamente para empresas latinoamericanas y españolas y aborda en profundidad el tema de Gobierno Corporativo y sus implicancias en toda empresa.

Management Program for Lawyers (15-20 junio, 2014): En alianza con Yale School of Management, Seminarium presenta este Programa Internacional estructurado íntegramente para abogados latinoamericanos y españoles con al menos 10 años de experiencia.

The CEOs Management Program (6-11 junio, 2014): Seminarium y Kellogg School of Management

presentan este In-Campus en el que la Alta Gerencia de las empresas más importantes de América Latina podrán actualizar sus conocimientos del management y conocer las últimas tendencias en Liderazgo.

Strategic Hospitality Management Program (3-8 agosto, 2014): Programa en alianza con Cornell University, que entrega las últimas tendencias, herramientas, metodologías y estrategias para mejorar la experiencia del cliente en empresas de servicios.

The CFOs' Executive Program (24-29 agosto, 2014): Porque los encargados de finanzas son fundamentales en toda empresa, Chicago School of Business y Seminarium, se unen para presentar este Programa dedicado a fortalecer el proceso de toma de decisiones financieras.

The Senior HR Executive Program (5-10 octubre 2014): El departamento de Recursos Humanos es cada vez más relevante dentro de una compañía y

sus encargados se han convertido en voces de peso a la hora de tomar decisiones importantes. Seminarium junto a The University of Michigan (Nº1 en RR.HH. a nivel mundial) presentan este Programa Internacional diseñado para entregarle a los participantes las prácticas más exitosas del área.

Kellogg on Marketing (2-7 noviembre, 2014): Este In-Campus realizado por Seminarium en conjunto con Kellogg School of Management, entregará las estrategias más utilizadas por empresas de renombre internacional en temas de marketing y liderazgo.

En 1994 se realizó el primer In-Campus y hasta la fecha ha actualizado a más de 3.000 participantes. La experiencia de ser parte del alumnado de las mejores escuelas de negocio del mundo es una oportunidad inigualable. Los participantes generan una gran red de contactos y los años de experiencia y el éxito de todas las versiones, hacen que los cupos disponibles para cada año se agoten con meses de anticipación. 



PRÓXIMO PROGRAMA

21-22
OCTUBRE, 2013
Santiago, Chile

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES
STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT



W D I
William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN

M
MICHIGAN

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

Maximizando la Felicidad

¿QUÉ PASA CUANDO PONEMOS ESFUERZO HACIA METAS INTANGIBLES COMO LA FELICIDAD?

BASADO EN LA INVESTIGACIÓN DE Kelly Goldsmith, David Gal, Raj Raghunathan y Lauren Cheatham

No esperamos lograr hitos- conseguir un ascenso, criar a un niño, correr una maratón- sin un poco de sentido común y por lo menos un plan de juego tentativo. Pero muchas veces fallamos en poner la misma cantidad de esfuerzo o planificación en metas menos tangibles, incluso en las que sean importantes, como ser más feliz. ¿Por qué es esto?

Filósofos y académicos han sostenido durante mucho tiempo que las medidas realistas y concretas que conducen a los logros en otras áreas de la vida, simplemente no funcionan para la felicidad. "Lo que nosotros predecimos que nos hará felices no siempre nos hace felices", explica Kelly Goldsmith, profesora asistente de marketing en Kellogg School of Management. Y las mismas cosas que todo el mundo está de acuerdo en que nos pueden hacer felices -como buena salud, por ejemplo- son a menudo difícil de controlar para nosotros. Sin embargo, la felicidad no es una búsqueda totalmente inútil, hay cambios en la vida que podemos hacer para mejorar de manera obvia nuestra felicidad.

La línea de investigación surgió, sorprendentemente, de un desacuerdo amistoso entre Goldsmith y su padre, un entrenador ejecutivo de éxito y un creyente en la vida cuantificada, la idea de que si controla su progreso hacia sus metas, es más probable que las logre, dijo Goldsmith. Su padre se había convencido de que preguntar y responder regularmente la pregunta "¿Qué tan feliz fui hoy?", le había hecho a él más feliz.

Pero Goldsmith era escéptica. Cuando nos preguntamos qué tan felices fuimos hoy, existe el riesgo de que surja la pregunta ¿qué tan feliz debería haber sido? Y como Goldsmith dice, "la disparidad entre lo feliz que cree que debería ser y lo feliz que es en realidad, genera tristeza". Sin embargo, Goldsmith sospechó que reformular la pregunta para que se centre en nuestro propio rol de ser feliz en lugar de fuerzas fuera de nuestro control, podría mitigar algunas de las consecuencias negativas.

Así, Goldsmith y su padre se embarcaron en un extenso estudio piloto para ver quién de ellos estaba en lo correcto. A cientos de participantes de las compañías Fortune 500 se les envió un email con una de las tres preguntas diarias: 1) una pregunta de monitoreo de la felicidad ¿Qué tan feliz fuiste hoy?, 2) una variante que se centró en el comportamiento, ¿Hiciste todo lo posible para ser feliz hoy?, ó 3) una pregunta de control que no mencionó la felicidad en lo absoluto.

El dúo de padre e hija no encontró ninguna de las consecuencias perjudiciales reportados por otros investigadores: los participantes que simplemente monitoreaban su propia felicidad, en realidad dijeron sentirse moderadamente felices varias semanas más tarde. Pero fue la variante que se centró en el comportamiento personal que "realmente dio en el clavo", dice Goldsmith. "Yo estaba en lo correcto, pero mi padre también, él tenía un poco de razón y la literatura parecía estar un poco mal". ¿Las ganancias de felicidad causadas por el control de comportamiento, podrán aguantar bajo exámenes más rigurosos? ¿Y por qué Goldsmith y su padre no observaron ninguna consecuencia negativa de la vigilancia de la felicidad? Goldsmith decidió que era hora de llevar la investigación al laboratorio. Ella se unió a David Gal, también profesor asistente de marketing de Kellogg School, Raj Raghunathan, profesor de la Universidad de Texas, y Lauren Cheatham, una estudiante graduada en la Universidad de Stanford.

Juntos decidieron replicar el estudio piloto en un ambiente mejor controlado. Una vez más, se enviaron preguntas diarias a los participantes por correo electrónico. Y una vez más, los participantes que por unas semanas habían supervisado su felicidad, reportaron aumentos de felicidad muy modestas en comparación con los participantes que no realizaron monitoreo. Pero, como antes, el mayor impulso de la felicidad-un impulso que los investigadores han encontrado desde entonces en varios otros estudios- vino de la recepción de la pregunta diaria de hacer lo mejor posible para ser feliz.

Entonces, ¿por qué recibir una pregunta diaria sobre la felicidad nos hace más felices? Por un lado, nos recuerda que nosotros queremos ser felices. "Estamos trayendo la felicidad en términos de re-

levancia, poniéndola en primer lugar en los pensamientos de las personas", dice Goldsmith.

En otro estudio similar, los investigadores determinaron que el 38% de los participantes que han hecho cambios en el comportamiento se centraron más en los acontecimientos positivos de su vida, el 16% hace un esfuerzo para tener interacciones positivas con los demás, el 9% se dedica a actividades productivas y el 9% simplemente se preocupa menos. Curiosamente, nadie reportó comprarse cosas para hacerse feliz.

Es importante destacar que no sólo la felicidad puede ser impulsada por un día rápido. Otros comportamientos centrados en preguntas como: "¿Hizo lo mejor para tener interacciones positivas con los demás?", "¿Hizo lo mejor posible para establecer metas de hoy?" o "¿Hizo todo lo posible para avanzar hacia sus metas?" pueden también ser eficaces. Esto debería interesar a las empresas que desean aumentar la productividad y el compromiso de los empleados. En lugar de preguntarle a un empleado una vez cada seis meses, cuán comprometido está con su empresa, los investigadores recomiendan que un gerente podría enviar un mensaje diario como, "¿Has hecho todo lo posible por estar alineado con la empresa hoy?"

Entonces, ¿cómo podemos añadir esta introspección diaria a nuestras vidas? Un post-It en el computador es una opción, ya que es un sistema de entrenamiento entre pares, donde los amigos (o desconocidos) se comprometen a llamar o escribir a los demás con una pregunta diaria.

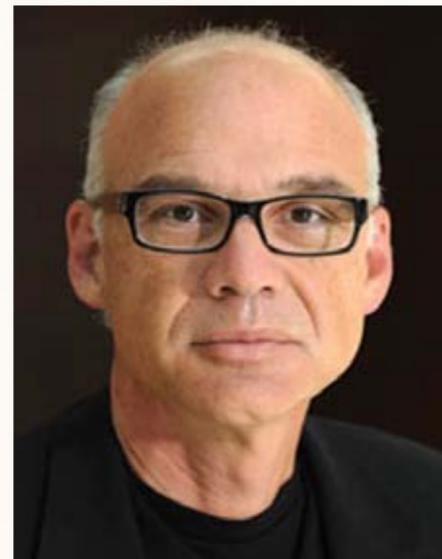
Sin embargo, este plan no es para los débiles de corazón. Tenemos que ser capaces de manejar el hecho de que la mayoría de los días no hacemos todo lo posible para ser felices, dice Goldsmith. Esto hace que la introspección diaria sea humilde. También hace falta decir que un recordatorio diario para dar prioridad a la felicidad no va a ser suficiente para sacar a alguien de una depresión. Aun así, Goldsmith recomienda sin reservas la práctica. "Todos queremos ser más felices," dice ella, "y si hay algo tan simple que podemos hacer cada día para mejorar nuestra felicidad, es una gran cosa." 



“La estrategia debe ser una movida única y lógica”

El próximo 23 de octubre en Bogotá y 12 de noviembre en Santiago de Chile, Gregory Bunch será parte del CFO Conference 2013, evento de actualización para profesionales pertenecientes al mundo de las finanzas y sus equipos.

Bunch, que compartirá el programa con Kevin Rock y otros expositores invitados, expertos del mundo de las finanzas, es miembro de directorios de importantes compañías de servicios financieros, retail, franquicias y marketing, y gurú de estrategia empresarial y consultor de empresas Fortune 500.



Seminarium tuvo la oportunidad de entrevistarlo de forma exclusiva y esto es lo que nos adelantó que será su presentación en el congreso.

► **¿Cuáles serán las ideas fuerza que los asistentes a su sesión, El Poder de la Estrategia, podrán llevarse con ellos de vuelta a sus lugares de trabajo?**

Una vez a un gran jugador cubano de ajedrez llamado José Raúl Capablanca que viajaba por el mundo retando a cientos de jugadores le preguntaron cuántas movidas de anticipación hacía de forma mental antes de hacer una jugada. Capablanca sonrió y contestó, “sólo una movida. Sólo me imagino una única movida por adelantado: La correcta”.

La estrategia es así y es lo que estudiamos en profundidad en la Universidad de Chicago y es de lo que hablaré ese día. No se trata de la posición de sus piezas, pero de las decisiones que tomas. La estrategia debe ser la movida única y lógica. En los negocios es la manera lógica de hacer dinero, a través de la estrategia.

► **¿Y cómo se llega a ella?**

Una buena estrategia se debe practicar numerosas veces. No se logra leyendo libros, sino realizando buenas decisiones con el paso del tiempo. No se trata de suerte pero de habilidades.

En University of Chicago somos famosos por nuestros pensamientos analíticos. Observamos y realizamos trabajo de campo. Los profesores y estudiantes somos personas de laboratorio, observamos y combinamos la teoría con el análisis de campo.

La estrategia no es matemática, es intuición. Es un comportamiento aprendido, adquirido por experiencia e historias. Personas que dominan la estrategia no pueden enseñar sobre ella.

► **No se enseña, pero ¿qué consejo le daría a esa persona que querría adquirir estrategia?**

Le diría que deje que las personas le digan en lo que se está equivocando, que acepte el criticismo.

Le recomendaría que acumulara la mayor cantidad de historias en su cabeza como sea posible, que aprenda de otros y obtenga ideas.

► **Estamos viendo hoy que el paso natural de un CFO es querer llegar a CEO de una empresa. ¿Qué estrategia debiera tener un CFO para poder alcanzar esta meta?**

Debe abrir su mente y desarrollar habilidades de cómo vender, proteger la última línea.

CFOs saben cómo manejar costos, pero no generar ingresos.

Son una buena mano derecha para el CEO para habilidades analíticas.

Los CFO utilizan los números para conocer la historia, el pasado, mientras que los CEO predicen el futuro. Por lo tanto los CFO deben mirar los números como un mapa, mirar los hechos para poder predecir el futuro. Aplicar habilidades analíticas a los hechos para predecir el futuro. ■

KEVIN ROCK

un experto de las finanzas en acción



Kevin Rock tiene una larga trayectoria profesional en el mundo de las finanzas. El Ph.D. y MBA de University of Chicago Booth School of Business y MA en economía del departamento de economía de University of Chicago, será junto a Gregory Bunch una de las figuras principales de The CFO Conference 2013 que se celebrará el 23 de octubre en Bogotá y 12 de noviembre en Santiago de Chile.

El autor de artículos para medios especializados como *Journal of Financial Economics*, *Journal of Finance* y experto internacional de joint ventures y fusiones y adquisiciones de bancos y aseguradoras en mercados emergentes, nos deleitará en el CFO Conference con dos sesiones que buscan cambios estratégicos y nuevas habilidades del negocio:

Estrategias Financieras para el Largo Plazo: el caso de un experto en acción, un personaje que

transforma una idea en una de las principales compañías de telecomunicación en el mundo; y Estrategias Financieras para Fusiones y Adquisiciones: Si su negocio no puede crecer de manera orgánica, expanda por medio de una adquisición.

Rock combina sus investigaciones sobre estructura, comportamiento y eficiencia de mercados con su experiencia corporativa. En México participó en la privatización de Teléfonos de México y el joint venture entre GM & Confia Bank. En Perú se encargó de la privatización del Banco Continental y en Argentina fue asesor de Citicorp Venture Capital.

► **¿Cómo resumiría usted las sesiones que tendremos la oportunidad de escuchar en el CFO Conference de Colombia y Chile?**

Diría que hablaré principalmente de cuáles son y cómo tomar las mejores decisiones financieras. Si

lo tuviera que poner en tres palabras, seguramente tendría que decir Evaluación-Estrategia-Ejecución. Estrategia siendo la más importante.

► **¿Y cómo se obtiene aquella Estrategia con E mayúscula?**

Es una mezcla de muchas cosas. Intuición, juicio, números... Pero básicamente con el tiempo, con muchas, muchas canas.

► **¿Qué le diría a un CFO que busca convertirse en un próximo CEO?**

No estoy tan seguro de aquello que se dice que el paso lógico de un CFO es aspirar a ser CEO. Tampoco estoy seguro que un CFO hoy haga un buen CEO mañana, necesariamente. Pero de querer serlo, le recomendaría que se alejara de los números y se acercara más a la estrategia. ■



PRÓXIMO PROGRAMA

1-2

OCTUBRE, 2013
Santiago de Chile

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CUENTAS CLAVE





William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN



MICHIGAN

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



La Minería y su importante rol en la economía de Chile

El sector de la minería es fundamental para el desarrollo de la economía de Chile, manteniendo dentro de este territorio un 30% de las reservas mundiales de cobre. Este escenario hace que el trabajo que realiza cada empresa del rubro sea siempre objeto de estudio y quienes se desempeñan en el área deban estar en constante perfeccionamiento de sus habilidades y conocimientos.

La minería genera y mueve grandes cantidades de dinero a través del mundo, representando en muchas ocasiones la mayor fuente de ingreso de una nación, pero a su vez es un área que debe enfrentar muchos desafíos ya sean ambientales, sociales, geográficos y culturales que hacen que el desarrollo de iniciativas mineras se vean algunas veces entorpecidos.

Debido a esto, las empresas mineras deben realizar planificaciones estratégicas que involucren a la comunidad, proveedores, socios y consumidores. Esta integración de los diversos actores es clave para la sustentabilidad del negocio, concepto de implementación obligada para los negocios actuales.

Una empresa que desarrolla la sustentabilidad es capaz de mantenerse en el tiempo por sí misma y se convierte en una organización capaz de renovarse y

cumplir las metas sin comprometer de manera negativa los recursos naturales y evitar su escasez.

Seminarium, siempre a la vanguardia en temas de management, presenta por primera vez en Chile **Leading the NextMine -Gestión y Liderazgo para la Minería del Futuro-** programa desarrollado en conjunto con Sustainable Minerals Institute (SMI) de The University of Queensland.

El Advanced Management Program (AMP) que se llevará a cabo el 4 y 5 de noviembre próximo, entregará a través de sesiones interactivas una metodología que maximiza el desempeño laboral, destacando las habilidades y capacidades de cada integrante de la compañía e integrando a los recursos humanos en el diseño de planes de acción.

Otro punto importante que se abordará en este AMP es la utilización de las nuevas tecnologías para el control y mejora de los procesos, además de estudiar el impacto ambiental que trae consigo el negocio minero.

Este programa es una oportunidad imperdible para quienes quieran ejercer un liderazgo efectivo y capaz de sobrellevar las posibles crisis que un sector tan grande e importante como el minero conlleva. ■

SEMINARIUM

Advanced Management Program

Leading the NextMine

Gestión y Liderazgo para la Minería del Futuro

4-5 NOVIEMBRE, 2013
SANTIAGO DE CHILE



SEMINARIUM

PRÓXIMO PROGRAMA

24-25

OCTUBRE, 2013
Santiago, Chile

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

STRATEGIC PRODUCT MANAGEMENT

W D I
William Davidson Institute
AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN

MICHIGAN

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

Why older adults choose riskier investments

OLDER PEOPLE FORCED TO POSTPONE RETIREMENT BECAUSE OF STOCK MARKET LOSSES OFTEN CONTINUE TO MAKE RISKY INVESTMENTS. THESE DECISIONS MAY HURT NOT ONLY THE INDIVIDUALS WHO MAKE THEM BUT THE ECONOMY AS A WHOLE.

Yet little research has tried to understand how the aging brain processes these critical investment decisions. A new study offered some clues. A research, published in the *The Journal of Neuroscience*, found that older adults tend to make mistakes when choosing riskier investments because of “noisy” value signals in their brains.

The study used brain-scanning equipment to compare the brains of younger adults to older adults as they played a fast-paced investment game. Examining the responses of older adults, researchers found a correlation between risky investments and reactions in the brain’s reward circuitry, specifically a region in the emotional brain called *the nucleus accumbens*.

They found older adults made more mistakes. They seem unable to represent value accurately in the *nucleus accumbens* area.

Psychological research from other groups has shown that older adults disproportionately anticipate gains over losses when choosing risky assets, but this study was the first to identify the region in the brain where these age-related mistakes likely occur. This latest study may help explain why older adults seem susceptible to investment frauds. Scam artists often demand quick decisions, which tap into the emotional brain. This research suggests that elderly investors will make better decisions when they have time to engage their rational brain and consider their choices.

When you take a long time to think, it is not clear the emotional brain will play as important a role. The

results also challenge the popular notion that older adults are inherently conservative investors.

For this study, investigators recruited 92 volunteers ages 19 to 85. All subjects played an investment game, but 54 did so while undergoing brain scans using functional magnetic resonance imaging (fMRI). The remaining 38 volunteers served as behavioral controls. Volunteers were shown three different symbols that corresponded to three kinds of investments. Participants played ten rounds of the game; each round consisted of ten separate trials. A circle always represented a safe, low-yield bond, but before each round, a computer randomly assigned different symbols to represent high- or low-performing stocks. Subjects could learn which symbol was the “good” stock only by playing the game.

Investigators knew from previous research that rational investors would choose bonds until they were able to identify the high-performing stock. Then they would invest in the good stock for a higher return. Would the older investors in her experiment behave the same way?

They found that, compared to younger adults, older adults made significantly more risk-seeking and confusion mistakes. Specifically, 32 percent of choices by the oldest third of adults (those ages 67 to 85) were risk-seeking mistakes, compared to 24 percent of the choices by the youngest third (those ages 19 to 35). Confusion mistakes accounted for 8 percent of choices among the oldest third, compared to 3 percent among the youngest third. There was no statistical difference between the groups in risk-aversion errors.



Next, researchers validated the results by comparing them to real-world outcomes. They found that volunteers who reported the greatest actual wealth also made the highest proportion of rational investment choices during the experiment. Then they looked at imaging results for the 54 subjects whose brains were scanned as they played the game. They focused on risk-seeking errors because they accounted for the highest percentage of mistakes. After controlling for age, they found a significant relationship between “noisy” signals in the emotional brain and risk-seeking mistakes among the oldest third of subjects. No such relationship was seen among the youngest third of subjects. There was no correlation between risk-seeking mistakes and reactions in other brain areas, including the prefrontal cortex, which regulates the rational brain.

The findings suggest that older adults will make better decisions when provided with objective information. A follow-up study is looking at whether providing information about expected values of investment options can help reduce risk-seeking mistakes by older adults. Policy makers might want to consider providing the elderly with low-cost financial planning services.

You want to override the noisy valuation signal in the emotional brain with hard information so people can make better choices. ■

LAS OPINIONES TIENEN UN PUNTO DE PARTIDA

LATERCERA
PIENSASINLIMITES



Marketing en las redes sociales

Internet es una herramienta que está presente en la gran mayoría de las casas y trabajos de las personas y que ha demostrado ser muy poderosa a la hora de querer comunicar algo. Esto bien lo saben los encargados de Marketing, quienes tienen la difícil misión de ser el puente entre las necesidades de los clientes y los objetivos a cumplir de la empresa.

Gracias a las nuevas tecnologías, los consumidores tienen acceso a mucha más información y de manera más rápida. En la web pueden encontrar miles de ofertas provenientes de todas partes del mundo y pueden adquirir productos incluso desde otro continente.

Este escenario ha hecho que el departamento de Marketing se enfrente a un desafío mayor, teniendo que competir no sólo con sus rivales locales, sino con compañías de distintos países; hecho que ha obligado a los jefes y gerentes del área a ser más creativos e innovadores tanto en los productos y servicios que entregan como en las campañas publicitarias y de difusión.

Cualquier mensaje publicado en Internet puede ser visto por millones de personas al mismo tiempo, situación que puede ser muy positiva si se saca provecho. Se pueden realizar grandes ventas además de captar nuevos clientes y gracias a las plataformas

sociales los consumidores pueden estar en constante contacto con las compañías y se genera un sentimiento de lealtad hacia la empresa.

EMPRESAS CHILENAS: CÓMO ALCANZAR UN MAYOR DESARROLLO

Las nuevas plataformas digitales llegaron para quedarse. Su uso ya no se limita a una interacción entre familiares y amigos o para simple entretenimiento. Los medios sociales son ahora parte importante de las estrategias de negocio, publicitarias, posicionamiento de marca y planes de acción diseñados para Internet.

Es en este último punto donde nos detendremos. La web 2.0 es una herramienta utilizada por más de 690 millones de personas a nivel mundial, haciendo que una campaña de marketing que sepa utilizar Internet a su favor aumente su popularidad.

¿Cómo lograr notoriedad en la web? A través de una buena campaña de SEO (optimización para los motores de búsqueda) que debe cumplir con ciertos requisitos para que tenga resultados exitosos.

La actualización constante y calidad del contenido del sitio son fundamentales. Los buscadores le otorgan gran importancia a la renovación, reconociendo aquellos portales que suben nueva información

de manera regular. Además, es fundamental que el contenido sea exclusivo y con titulares claros y llamativos. Esto aumenta las posibilidades de aparecer primeros en las listas de búsqueda.

Otro factor relevante es la estructura interna del sitio web. Mientras menos clicks tenga que hacer una persona en su búsqueda, mejor es la navegabilidad del sitio. Esto favorece su posicionamiento.

Para lograr notoriedad en línea, es necesario realizar un estudio de las palabras clave o keywords que más utiliza el público objetivo de nuestra página e incorporarlas regularmente en los textos que se suben a la red.

Esto responde a que las personas muchas veces realizan sus búsquedas en la web a través de conceptos, por lo que la elección correcta de palabras puede marcar la diferencia entre aparecer primeros o últimos en una búsqueda. ¿La importancia de esto?, hay usuarios que no ingresan a las url ubicadas después del 5° lugar.

Si estos requerimientos son aplicados en la estrategia de marketing de contenidos, se logrará un buen lugar en las listas de búsqueda, hecho que va en directo beneficio de la marca, ya que se genera una interacción entre usuario/cliente y empresa. ■

El futuro es hoy



POR Manu Chatlani
Fundador y Director Ejecutivo de Jelly,
boutique digital
FUENTE El Dinamo

Muchos dirán, como escuché después de un almuerzo, que no se ven con un par de esos lentes y ultra conectados todo el día. Yo creo que es al revés. La gente suele negar lo que todavía no es un hábito.

El futuro es HOY. No a la vuelta. No sólo hay más de 1.000 millones de personas conectadas a las re-

des sociales (compartiendo, conversando, creando y curando contenido). Además la tecnología sigue avanzando a paso acelerado. Todo es más veloz. Más instantáneo (eso es bueno, que no crean lo contrario).

Pero esa velocidad acelera la demanda de las personas. La paciencia se va al carajo. Todo es para ayer. TIEMPO REAL es el modo de vida. Ya no aguantas que no te contesten un mail con demora. Que los DM's en Twitter no sean respondidos casi inmediatamente. Que un reclamo a una marca en redes sociales no sea captado, procesado, contestado y solucionado en pocos minutos.

Vivimos conectados permanentemente. Computadoras/Notebooks + celulares + tablets. Contestando, conversando, compartiendo, informándonos. Sin parar. El flujo no para. El stream de noticias, posts, tweets, fotos, videos no ofrece pausas. Y la tecnología tampoco.

A este ciclo en el que vivimos se agrega la demo de lo que seguramente en menos de un año veremos como consumidores: Google Glass o esta forma de estar conectados permanentemente, compartiendo videos, fotos y estando actualizados con información y mensajes de amigos.

Hace más o menos un año, en el evento titulado Google I/O 2012, uno de los cofundadores, Sergey Brin, irrumpió en el escenario y presentó un ejercicio en vivo y directo de lo que es y hacia dónde va el proyecto Glass. Muchos dirán, como escuché después de un almuerzo, que no se ven con un par de esos lentes y ultra conectados todo el día. Yo creo que es al revés. La gente suele negar lo que todavía no es un hábito.

Hay una especie de fobia tecnológica a proyectar el futuro inminente como algo que realmente ocurrirá. Hasta que te acostumbras. Creo que muchos andaremos con ese visor en el corto plazo. Y la cosa no terminará ahí. Todo tiende y tenderá a ser online. No habrá (ya casi no hay) separación entre el consumidor digital y el offline. Toda la comunicación es hacia un mismo tipo de personaje que cada vez está más conectado y que tiene más poder. Mientras tanto muchas marcas se siguen escondiendo bajo el mismo pretexto: "no es el minuto todavía". Estimados, es hora de despertar. El futuro es hoy (vivir en un mundo sin pausa). ■





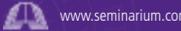
KELLOGG ON MARKETING

NORTHWESTERN UNIVERSITY



27 DE OCTUBRE AL 1 DE NOVIEMBRE, 2013

Kellogg School of Management, Evanston, Illinois, EE.UU.



 /SeminariumInt

 @seminarium_int

 /Seminarium-Internacional



Advanced Management Program

Leading the NextMine

Gestión y Liderazgo
para la Minería del Futuro

4 -5 NOVIEMBRE, 2013

SANTIAGO DE CHILE

