

Nº 91

**Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y
Dilemas Abiertos**

Teodoro Wigodski

DOCUMENTOS DE TRABAJO
Serie Gestión

GESTIÓN ESTRATEGICA: SÍNTESIS INTEGRADORA Y DILEMAS ABIERTOS¹

Teodoro Wigodski²

Resumen ejecutivo

Se presenta la estrategia según su original definición y la perspectiva empresarial, para introducir una revisión de las tradicionales diez principales escuelas de gestión estratégica, presentando sus enfoques, sus entornos de trabajo y el liderazgo que cada una de ellas requiere. Finalmente se aborda diversos temas abiertos de gestión que el estratega debe resolver según su criterio, tomando en cuenta que se trata de dilemas sensibles en que las escuelas sugieren diversas perspectivas.

Estrategia es una expresión que los seres humanos utilizamos desde el principio de los tiempos para hablar de cualquier plan de acción que queremos llevar a cabo con un determinado objetivo y a largo plazo. En el origen del vocablo estrategia están dos antiguas palabras –stratos (“ejército” en griego) y agein (“conductor, guía”, también en griego antiguo)–, por lo cual no debemos perder de vista que originalmente estrategia significaba, literalmente, la capacidad de conducir ejércitos.

Claro que actualmente esa capacidad se debe entender en un contexto más amplio, y el estratega que en la Edad Antigua dirigía los soldados en la batalla hoy es aquel que ejerce la actividad de mayor categoría en el quehacer gerencial de una organización. La estrategia se refiere a la capacidad de guiar, y en una empresa esta capacidad define el proceso de formular y comunicar a todas las personas involucradas los objetivos organizacionales, señalando de esta manera la dirección a seguir para conseguir las metas.

Escuelas de la Gestión Estratégica

La estrategia de una empresa debe surgir de una certera y lúcida interpretación de la realidad por parte del estratega, de un examen combinado de los distintos aspectos de la situación mundial, nacional, del entorno específico y del interior de la empresa. En otras palabras, la interpretación de la realidad para plantear una estrategia no surge de la suma lineal de observaciones de distintos expertos en una sola área, ni tampoco

¹ Este paper obtuvo el tercer lugar en el concurso de artículos de Trend Management y ha sido publicado en la edición especial de Trend Management de mayo 2007.

² Profesor Adjunto, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Director de empresas.

exclusivamente de las investigaciones individuales del propio estratega, sino que requiere explorar las perspectivas que distintos pensadores de la estrategia han planteado en los últimos años con la sofisticación apropiada para tomar decisiones y dirigir grupos en una compleja sociedad llena de matices como la nuestra. Dejamos extendida la invitación al lector para que profundice el conocimiento de las diez escuelas de gestión estratégica que sistematizó Mintzberg y las respectivas publicaciones germinales.

En 1957 Selznick presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales. El estratega tendrá que ejercer un liderazgo dominante, unitario y planificado con los directivos, en busca de un cambio súbito y profundo en la organización.

En 1965 Ansoff presentó la escuela de gestión estratégica de planificación. Esta estrategia primero prevé para luego ver los resultados. Esta estrategia se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones, pues el estratega controlará la variabilidad de ciertos factores claves en una lista que confeccionará preliminarmente. El estratega desarrollará planes de trabajo sucesivamente descompuestos en subestrategias y programas específicos, al punto de que cada integrante de la empresa se convierta en un planificador de su propio trabajo. De esta manera se logrará un cambio periódico y progresivo en la organización que se busca perfeccionar.

La escuela de gestión estratégica de posicionamiento fue presentada a mediados de los años 70 por Schendel, basándose en disciplinas como la historia militar, la organización industrial y la economía. Evalúa los elementos con que se cuenta para competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento. Esta escuela es adecuada para una organización estructurada y de rendimiento simple, estable y consolidado en el tiempo, sobre la cual el estratega pueda cuantificar beneficios, costos, ganancias y pérdidas. También es útil en empresas segmentadas y globales para la evaluación de sus procesos internos. Cualquier organización que tenga ventajas competitivas se adapta a este liderazgo para producir cambios graduales en la organización.

La escuela empresarial fue presentada por Schumpeter. Esta estrategia centraliza el poder en un líder carismático, positivo y al mismo tiempo audaz para

decidir intuitivamente las acciones necesarias para conducir o mejorar la empresa. Esta escuela de estrategia es adecuada para un escenario simple y focalizado en el emprendedor, que necesita un carácter dinámico y a la medida del líder de la organización: la etapa de creación de una empresa, empresas pequeñas, o bien para transformar por completo una empresa de estructura demasiado pesada. El liderazgo del estratega debe estar marcado por un carácter dominante, ágil, intuitivo, de cooperación ocasional y oportunista, aunque también necesita sólidas observaciones sobre el entorno para producir un cambio revolucionario, rápido e innovador.

El norteamericano Simon presentó en 1947 la escuela cognoscitiva con una declaración de intenciones: “lo veré cuando lo crea”. Interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelvan los problemas. Esta escuela ha tenido éxito entre seguidores de los sistemas de información, filósofos y profesionales vinculados al psicoanálisis. Las propuestas cognoscitivas son adecuadas en escenarios altamente complejos y con cierta estabilidad, para la etapa de concepción de una empresa, aunque también para la transformación a gran escala de empresas, así como para motivar equipos estancados. En este caso se exige como liderazgo que el estratega desarrolle un trabajo mental de análisis o de proposición creativa en torno a las fortalezas y debilidades de cada individuo que trabaja en la empresa, para luego cambiar los hábitos mentales del grupo.

La escuela de gestión estratégica de aprendizaje que inauguró Lindblom en 1959 se inspira en la psicología, la educación y las matemáticas. Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa. Esta escuela es adecuada en escenarios complejos e imprevisibles –organizaciones muy específicas, negocios novedosos o grandes corporaciones descentralizadas–, sobre todo en etapas de transición o eventualidades traumáticas sin precedentes. El liderazgo del estratega debe ser sensible al aprendizaje propio y de los demás, para promover los cambios continuos, graduales y progresivos que exige el proceso de aprendizaje.

A partir de 1971 Allison dio a conocer la escuela de gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso. Esta gestión se adecua a un entorno donde impere la agresividad y las malas prácticas, por ejemplo organizaciones divididas, desafíos políticos, bloqueos económicos y culturales, o empresas que se han propuesto dominar su segmento de mercado. El liderazgo del estratega deberá utilizar su agresividad, estratagemas encubiertas y acciones cooperativas, para transformar gradualmente la organización que está gestionando.

La escuela de gestión estratégica cultural fue presentada por Rhenman y Normann a fines de los 60 en Suecia, basándose en elementos de la antropología para interesar a personas con sensibilidad social y espiritual. Intenta conservar y perpetuar los logros organizacionales. Esta gestión rescata los valores, las convicciones y los mitos que unen y dan sentido a una situación organizacional. El estrategia cultural ejerce un liderazgo centrado en la importancia que los grupos humanos y los individuos dan a sus símbolos, para producir cambios ideológicos en la estructura colectiva.

Por su parte, la escuela de gestión estratégica ambiental dada a conocer por Hannan y Freeman en 1977 señala que en las relaciones humanas “todo depende”. ¿Y de qué depende? Del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones y de la adaptabilidad de sus componentes. Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla. Esta escuela es adecuada para las etapas finales de instituciones o empresas, cuando su ciclo vital se acerca al final; el estrategia ambiental se enfrenta a liderazgos improductivos que contrastan con la exigencia de la organización, y busca modificar hábitos muy arraigados buscando progresos graduales.

Finalmente, en 1962 Chandler presentó la escuela de gestión estratégica llamada de configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Esta escuela –inspirada en la Historia– se recomienda para organizaciones en constante cambio, empresas que requieran revitalización o transformación. El estrategia tendrá que ejercer un liderazgo categórico y prescriptivo, como agente de un cambio revolucionario.

Dilemas abiertos en la gestión estratégica

Las diez escuelas que configuran la evolución del pensamiento estratégico relevan ciertos dilemas dentro de las organizaciones que no se han resuelto de manera definitiva. Entre estos dilemas se observan cuatro relativos a la formulación de la estrategia, tales como: la complejidad que un contenido estratégico requiere para determinada situación; si fuese necesaria la integración entre diferentes posturas; el carácter genérico o la atención al carácter particular de la situación que se necesita al aplicarlo y el foco de la estrategia a nivel de negocio en el costo y/o diferenciación o en los economías de red con los complementadores; los otros dilemas se relacionan con el proceso de implantación de la estrategia, en cuanto al control que se necesita mantener, la condición colectiva de la estrategia, el cambio que se busca, la intensidad de la decisión, el grado de pensamiento o acción que requiere la estrategia, y el

horizonte de evaluación consciente de los efectos estratégicos del quehacer empresarial.

En la preparación de los contenidos que tendrá la estrategia, la complejidad es el primero de los temas a resolver. Para esto es necesario preguntarse para cada caso cuán compleja, comprensible y general debe ser la estrategia que se está diseñando. Para orientar una posible respuesta, es necesario tomar en cuenta que, sea cual sea el sistema estratégico que se considere, debe contener la diversidad suficiente de elementos como para cumplir con los desafíos que podría enfrentar. En este sentido, es necesario tomar en cuenta la Ley de variedad necesaria que Ashby planteó en 1970, para señalar que los entornos complejos e inestables requieren de una considerable variedad de respuestas posibles, porque dentro de esa variedad se puede encontrar la aproximación estratégica que llevaría a la solución. Una postura contrapuesta es la que plantean en términos simples y directos Peters y Waterman, de la escuela de gestión estratégica cultural: “mantenlo simple, estúpido”.

El segundo de los temas que una estrategia debe resolver es el de la integración, específicamente qué variedad de perspectivas debe manejar y aplicar el estratega en un determinado escenario. Existen diversas maneras de integrar estrategias en la gestión, entre las cuales está la planificación formal que vincula las diferentes etapas de trabajo con distintas perspectivas estratégicas. También se debe considerar el mecanismo que utiliza el estratega que tiene tanto los conocimientos como la sensibilidad para crear una nueva estrategia, la capacidad para integrar mentalmente los resultados y estimar si es la decisión adecuada.

Como tercer tema al momento de diseñar una intervención en grupos humanos está el carácter genérico que configura una propuesta estratégica. Esto se refiere al nivel de originalidad que deben alcanzar los planteamientos del estratega, lo cual define en cada caso si la cantidad de estrategias posibles es infinita o si existe un conjunto genérico, es decir, definido e identificable de posibilidades a seguir en las organizaciones. ¿Será que las organizaciones que logran el éxito, lo hacen respetando las reglas o transgrediéndolas?

Un cuarto tema es el foco de la estrategia a nivel de negocios. Ello incluye desde Porter, que busca generar una oferta única en los segmentos de mercado, con el producto o servicio de menor costo y/o diferenciación, hasta Arnoldo Hax, que con el Modelo Delta explora para cada segmento de mercado los enganches con empresas complementadoras para limitar o excluir a la competencia

El quinto tema sensible en la gestión de grupos humanos nos instala ya en el proceso mismo de la estrategia: se trata del control. Durante el desarrollo estratégico, el estratega debe maniobrar con premeditación o con espontaneidad según la dirección en que las circunstancias se manifiestan ante la estrategia. Al elaborar previamente contenidos, teorías y escuelas adecuados a la situación, a primera vista se tiende a idealizar el carácter cerebral y centralizado de una iniciativa de gestión; sin embargo, el mundo real está en constante transformación, y la naturaleza viva de los grupos humanos exige estrategias fruto del constante aprendizaje y de liderazgo emergente, es decir, que evite el excesivo control en beneficio de una atención consciente a los elementos del presente que pueden requerir que se corrija la estrategia.

Situados definitivamente en el proceso de la estrategia, debemos considerar la condición colectiva como el sexto dilema que las escuelas de gestión estratégica no han solucionado satisfactoriamente. El hecho de que una organización sea un grupo de personas, y que el desarrollo de una estrategia sea dinámica y a veces impredecible, a menudo lleva a preguntarse, según las circunstancias, quién es realmente el estratega, y si la persona que está a cargo de la gestión del grupo es la más indicada para liderar el proceso. Esto lleva a preguntarse si la formación de un estratega es un proceso que incluye el aprendizaje personal –una capacidad sensible de reacción, cambio y adaptación– tanto como la capacidad técnica y cierta habilidad social e inteligencia emocional para conducir los intereses de las personas en beneficio del interés mayor de la estrategia.

Con respecto al cambio es necesario primero poner atención a la presencia de los factores transformadores en el entorno estratégico, para lo cual el estratega debe desplegar su habilidad para conciliar fuerzas conflictivas al interior del grupo, de manera de administrar tanto el cambio como la estabilidad. Además de mantener la alineación de las personas y promover el orden, la eficiencia, el trabajo dentro de los patrones establecidos y el control de los procedimientos, al mismo tiempo que reconfigura ciertas relaciones, se adapta a las circunstancias, responde a nuevos escenarios y aprende para no ser sorprendido por los cambios, teniendo en cuenta que la estrategia está arraigada en la estabilidad y no en el cambio. Al respecto, las organizaciones definen estrategias para lograr coherencia interna a través del tiempo, pero en ocasiones también necesitan del cambio estratégico para responder a una modificación relevante en su entorno.

En los procesos de gestión estratégica es posible encontrar diversos patrones o ritmos de cambio: están las organizaciones que no cambian pero también las que viven una transformación accidental, aquellas cuyos cambios van incrementando a medida

que el estratega experimenta con el grupo, otras que cambian de manera desarticulada y gradual a causa de un conflicto y finalmente las organizaciones que tienen un cambio cualitativo y revolucionario. En cuanto al origen del cambio, no hay consenso entre las diversas escuelas de cuál es la instancia de donde debería provenir la nueva estrategia que el líder desea integrar a su gestión; para la escuela de Aprendizaje las organizaciones aprenden si realizan el cambio, mientras que para la escuela de Diseño el aprendizaje se produce cuando los ejecutivos de la organización piensan sobre ese cambio; por otro lado, para la escuela de Planificación cuando se programa, para la escuela de Posicionamiento cuando el cambio es calculado y para la escuela de Poder cuando el cambio es inducido por un discurso.

Es necesario y posible que una organización aprenda del cambio, aunque esto sea fácil para los grupos humanos según la escuela de Aprendizaje, difícil según las escuelas Cognitiva y Cultural, e imposible según la escuela Ambiental.

El octavo tema abierto para explorar en una gestión estratégica es la decisión. Sabemos que se trata de una habilidad que todo estratega debe desarrollar, pero es necesario preguntarse cuánta decisión se requiere en el proceso estratégico. Durante su gestión, el estratega debe definir su poder de decisión, saber en qué momento es necesario convertirlo en un liderazgo proactivo, situar en sí mismo y en otras personas de la organización el lugar desde donde se ejerce esta decisión y también resolver cuándo es necesario aplicar la intuición personal y cuándo el aprendizaje colectivo; para esta estrategia deberá medir y utilizar la fuerza que tenga la exigencia del entorno, los niveles de inercia organizacional y las propias limitaciones que tiene su percepción de la situación.

El noveno tema sensible en una estrategia es el grado de pensamiento que se necesita aplicar en el proceso de gestión de una organización. La escuela de Aprendizaje es bastante clara en este sentido al señalar el riesgo de lo que ellos llaman “parálisis por análisis”, por lo cual recomiendan que las organizaciones se orienten a la acción. Es evidente que en un grupo humano que se ha reunido para trabajar el énfasis debe estar puesto en la ejecución de objetivos, en las acciones que conducen a logros concretos, sin embargo es conveniente y necesario darle una dirección personal, un sentido, un propósito íntimo a cada una de las actividades organizacionales.

Y finalmente un décimo dilema es el horizonte temporal que Freeman trae a la mano evaluado conscientemente la acción empresarial sobre los stakeholders. Los retornos de corto plazo y sus perversos incentivos sobre los resultados financieros

trimestrales, se contraponen con la noción de sustentabilidad, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa, en el contexto de una perspectiva de largo plazo.

Conclusiones

Tanto en la elaboración de los contenidos que aplicará en su trabajo como en el proceso de aplicación de sus estrategias, el estratega está llamado a combinar diversos aspectos de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico para resolver en cada caso específico alguno de los temas más sensibles para la conducción de grupos humanos. Las organizaciones requieren buenas prácticas, no sólo teorías, por lo cual hoy los estrategas crean sus propios híbridos de varias escuelas; no obstante la abierta gama de posibilidades, la definición de la estrategia tendrá que integrar un diseño criterioso con una imaginación intuitiva, el aprendizaje emergente y un manejo adecuado de la transformación y la consolidación de prácticas, así como la capacidad de abarcar tanto el conocimiento individual como la interacción social, la cooperación tanto como el conflicto.

Como los antiguos líderes griegos que guiaban a sus ejércitos en la batalla, el estratega debería ser una persona íntegra, con capacidad para modelar y anticipar el conflicto, habilidades para programar las tareas que siguen a la transformación, con destrezas para negociar durante el proceso de transformación y finalmente la sabiduría para consolidar aquello que distingue a la organización en un entorno que tiende a evolucionar de manera dinámica, incierta y compleja.

Bibliografía

- Mitzberg, H. Strategy safari. 1998
- Selznick, P. Leadership in administration. 1957
- Ansoff, H. Corporate strategy. 1965
- Schendel, D. Strategic management. 1979
- Schumpeter, J. The theory of economic development. 1934
- Simon, H. Administrative behavior. 1947
- Lindblom, C. The science of muddling through. PAR. 1959
- Allison, G. Essence of Decision. 1971
- Rhenman, Organization theory for long planning. 1973
- Normann, R. Management for growth. 1977
- Hannan, M y Freeman, J. The population ecology of organization. AJS. 1977

- Chandler, A. Strategy and structure. 1962
- Ashby, W. An introduction to cybernetics. 1970
- Peters y Waterman. In search of excellence. 1985
- Porter, M. Competitive strategy. 1998
- Hax, A. The delta project. 2001

1.1 CUADROS

Escuelas de gestión estratégica

1. Diseño: FODA
2. Planificación: Presupuestos
3. Posicionamiento: Análisis competitivo
4. Empresarial: Visión
5. Cognoscitiva: Mapa interpretativo
6. Aprendizaje: Estrategia emergente
7. Poder: Negociación
8. Cultural: Valores
9. Ambiental: Evolución
10. Configuración: Revolución

Diseño de la Estrategia: dilemas abiertos

1. ¿Cuán compleja o simple?
2. ¿Cuánta integración de las diversas perspectivas?
3. ¿Cuán genérica u original?
4. ¿Qué foco a nivel de negocios: costos, diferenciación o enganche con complementadores?
5. ¿Cuánto control o espontaneidad?
6. ¿El diseño es colectivo o individual?
7. ¿Qué ritmo de cambio?
8. ¿Cuánta decisión del líder o del grupo?
9. ¿Cuándo dejar de pensar y comenzar a actuar?
10. ¿Qué horizonte de tiempo considerar: corto o largo plazo?

**Centro de Gestión (CEGES)
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile**

Serie Gestión

Nota : Copias individuales pueden pedirse a ceges@dii.uchile.cl

Note : Working papers are available to be request with ceges@dii.uchile.cl

2001

29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)
Oscar Barros V.
30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio
Carlos Vignolo F.
31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública
Koldo Echebarria Ariznabarreta
32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social:
El Caso Chileno (1994-2000)
Álvaro V. Ramírez Alujas
33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público:
Conjeturas desde Chile)
Sergio Spoerer H.

2002

34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos
Oscar Barros V.
35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios
Enrique Jofré R.
36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile
Viviana Fernández
37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?
Viviana Fernández
38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista
Carlos Vignolo
40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí

Carlos Vignolo

41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management
Máximo Bosch y Andrés Musalem
42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública
Sergio Spoerer
43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates
Viviana Fernández

2003

44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. Extreme Value Theory and Value at Risk
Viviana Fernández
48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica
Luis Morales y Viviana Fernández
50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak C. y Alvaro Ramírez A..
51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world
Viviana Fernández
52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets
Viviana Fernández
54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

2004

55. The Credit Channel in an Emerging Economy
Viviana Fernández
56. Frameworks Derived from Business Process Patterns
Oscar Barros y Samuel Varas
57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales
Viviana Fernández

58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bio-Bio – Chile
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. A Novel Approach to Joint Business and System Design
Oscar Barros
61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.
Teodoro Wigodski
62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets
Viviana Fernández
65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation
Oscar Barros
66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution
José Miguel Cruz

2005

68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. La Medición de Faltantes en Góndola
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkrut
70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña

- 75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**
Teodoro Wigodski
- 76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**
Mario Waissbluth
- 77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
- 78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

2006

- 79. **Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
- 80. **Modelo de Pronóstico de Ventas.**
Viviana Fernández
- 81. **La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**
Óscar Barros V.
- 82. **El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**
Óscar Barros V.
- 83. **Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
- 84. **Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
- 85. **Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

2007

- 86. **Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**
Óscar Barros V.
- 87. **Personalizando la Atención del Cliente Digital**
Juan Velásquez S.
- 88. **¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**
Sergio Spoerer
- 89. **Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**
Teodoro Wigodski
- 90. **Business Processes Architecture And Design**
Óscar Barros V.
- 91. **Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**
Teodoro Wigodski