

Nº 134

**“FORTALECIENDO EL GOBIERNO CORPORATIVO:
RESPONSABILIDAD PENAL DE LA EMPRESA”**

Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Serie Gestión

"Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la Empresa"

Resumen Ejecutivo

El artículo explora si es posible que una empresa pueda obtener resultados competitivos y sustentables actuando de manera ética. Desde los principios microeconómicos y la Teoría de Juegos se fundamenta que un modelo de control interno, que asegure el cumplimiento de la ley y las buenas prácticas, incide favorablemente en los resultados económicos salvando también la responsabilidad de la empresa, la administración y el Directorio.

¿Qué tienen en común empresas como Siemens, La Polar o los hoy desaparecidos Inverlink y Enron? En primer lugar, que todas ellas fueron por años ejemplos de negocios exitosos. En segundo lugar, que todas estas compañías son tristemente célebres por haber protagonizado escándalos financieros que trajeron importantes consecuencias para el mercado en general.

Analizando el primer factor en común, el éxito, vemos que como en toda empresa, la estrategia se orienta a lograr rentabilidades sobre el patrimonio superiores al promedio de la misma industria. Este positivo rendimiento económico permite que:

- accionistas estén satisfechos con su inversión y deseen conservarla evitando la venta de sus acciones y la consecuente disminución del precio de la acción
- financistas y proveedores otorguen los recursos para desarrollar la empresa
- ejecutivos y trabajadores deseen incorporarse y permanecer en la empresa

En este contexto la pregunta que ofrecemos abrir es por la factibilidad de que la alta administración, vale decir Directorio y principales gerentes, puedan obtener resultados competitivos y sustentables actuando de manera ética? Visto desde otro ángulo ¿un adecuado sistema de control interno incide en los resultados de una empresa?

Antes de comenzar el análisis, conviene tener presente algunas declaraciones que al efecto ha emitido la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica - OECD (por sus siglas en inglés).

“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su Directorio, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”¹.

¹ Las frases entre comillas e itálica corresponden al documento de recomendaciones de la OECD: Principios de Gobierno Corporativo.

“Al margen de su tarea de orientación de la estrategia empresarial, el Directorio es responsable de controlar los resultados de la gestión ejecutiva y de la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas, evitando simultáneamente la aparición de conflictos de interés estableciendo un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la sociedad”.

“Otra responsabilidad importante del Directorio es la supervisión de los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumple la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad”.

“El Directorio desempeña un papel clave a la hora de establecer el tono ético de la empresa, no sólo a través de sus propias acciones, sino también en su tarea de designación y de supervisión de los principales ejecutivos y, por consiguiente, de la gestión en su conjunto”.

Para indagar respecto de la factibilidad del desafío propuesto en el presente trabajo es necesario comenzar visitando los fundamentos microeconómicos.

Las empresas de un mercado de productos o servicios interactúan con consumidores potenciales para materializar transacciones de intercambio a un determinado precio. Este precio da cuenta de la disposición de pago por el producto o servicio de los consumidores (curva de demanda de mercado) y también de la capacidad de la empresa de producir cubriendo sus costos (curva de oferta) y generar utilidades.

Los fundamentos que conducen a que el precio y la utilidad sean competitivas, requiere entre otros considerandos que: en el mercado interactúen infinitos productores y consumidores; que la información en calidad, oportunidad y accesibilidad, sea perfecta; no hay barreras de entrada y salida de las empresas al mercado; el producto es homogéneo; los contratos se cumplen pues el sistema judicial es eficiente; etc.

Sin embargo, este modelamiento que hace posible obtener un equilibrio de mercado optimizando la asignación de los escasos recursos productivos y el acotado presupuesto de consumo, manifiesta un conjunto de desviaciones respecto de lo prescrito por la teoría económica.

Estas desviaciones se denominan fallas de mercado. Algunas de estas fallas son: las externalidades tanto positivas como negativas; el poder de mercado, desde el monopolio hasta el oligopolio y oligopsonio; la asimetría de información; los bienes públicos, entre otros.

Pues bien, las fallas de mercado hace necesaria la participación del Estado como un agente regulador y asegurador de las condiciones que un mercado perfectamente competitivo es capaz de inducir maximizando el bienestar social.

Por otra parte, las empresas buscan alinear a sus directivos, ejecutivos y trabajadores con políticas de incentivos que orientan su conducta al logro de los resultados deseados.

Los incentivos estimulan y recompensan la superación de las metas individuales y colectivas del personal de la empresa.

Cabe preguntarse si la conducta de las personas con el objetivo de cumplir y, mejor aún, superar las metas, es factible de manera sustentable para la empresa.

Consideremos un antecedente relevante: la rotación de los trabajadores, ejecutivos y directivos de empresas. Las estadísticas locales e internacionales, dan cuenta que los ejecutivos y directivos permanecen en la misma empresa entre 4 y 6 años. Los niveles intermedios migran de la organización con mayor frecuencia. Ya es historia la reciproca fidelidad laboral del empleador y del empleado.

Los frecuentes movimientos laborales abren espacio para que la toma de decisiones se focalicen en alternativas que lleven a rápidas ganancias y que eventualmente comprometan la sustentabilidad y competitividad de la empresa, en un horizonte mayor al de permanencia laboral.

Es válido preguntarse qué condiciones son necesarias para que los directivos y ejecutivos actúen de manera ética y consoliden la competitiva sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Los incentivos económicos, en las modalidades de *stock option* o *phantom shares*, han mostrado resultar insuficientes para estimular una conducta ética. Por otro lado en las empresas que no transan sus acciones en Bolsa, que son la mayoría, la determinación del precio de la opción queda supeditada a la voluntad del controlador, tanto al momento de suscribir el contrato como al ejercer la opción.

Conductas éticas. Sostenemos que las conductas de los profesionales de la empresa pueden considerarse éticas, cuando cumplan las siguientes condiciones:

1. Reconocen y se hacen cargo de los intereses de los diversos grupos de interés (stakeholders);
2. Los cambios propuestos por los ejecutivos son capaces, a nivel consolidado, de crear valor;

3. Que se respeten los derechos, definidos en la ley, de todos los stakeholders; y
4. Que la conducta de las personas que lideran el cambio se ajuste a un comportamiento virtuoso, a la manera en que Aristóteles lo definió, vale decir:
 - a. Prudente: considera las alternativas y evalúa las consecuencias de estas.
 - b. Justicia: a cada cual lo suyo, tanto en la relación de intercambio equitativo como en el reparto proporcional a algunos criterios, tales como: aporte, necesidad, mérito, riesgo, etc.
 - c. Fortaleza: para sostener la decisión que eligió de manera prudente y en justicia.
 - d. Templanza: controlando las pasiones y expresiones extremas.

Satisfacer las condiciones para que una conducta o decisión sea considerada ética, es un desafío no menor para nuestra naturaleza humana. De hecho, la rápida búsqueda de satisfacción y la ausencia de conciencia por las consecuencias de largo plazo para los stakeholders, son inductores de comportamientos no éticos.

Realizando un ejercicio del campo de la Teoría de Juegos, evaluaremos cual es la conducta más probable para dos jugadores que sin entrar en contacto deciden de manera independiente la decisión o jugada que les otorga el mayor beneficio.

Consideremos las alternativas que tienen los jugadores en un escenario competitivo, cuando tienen la posibilidad de actuar de manera ética (E) y no ética (NE).

En este juego lo que está en disputa es el acceso a un beneficio ilegítimo en un juego de suma cero² en que se distribuyen el valor del beneficio que consideraremos equivalente a 1 unidad de satisfacción. Por otra parte, si ambos eligen la misma jugada, ética o no ética, compartirán el beneficio posible de obtener.

² Lo que gana un jugador lo pierde el otro

En el siguiente cuadro que muestra la situación para cada jugador a consecuencia de la combinación de las decisiones del otro jugador.

Jugador 2	E	NE
Jugador 1		
E	(0.5,0.5)	(0,1)
NE	(1,0)	(0.5,0.5)

Es importante observar que si el jugador 1 decide actuar de manera ética y el jugador 2 juega de manera no ética, el jugador 2 obtiene todo el beneficio.

Para determinar si hay una mejor estrategia para cada jugador considerando las alternativas del otro jugador, se puede constatar que si el jugador 1 juega de manera ética, la mejor respuesta del jugador 2 es jugar de manera no ética, pues obtiene un beneficio de 1, en comparación a su alternativa de jugar de manera ética en que compartiría el beneficio.

Si alternativamente el jugador 1 juega de manera no ética, la mejor respuesta del jugador 2 es jugar la alternativa no ética pues de esta manera comparten la ganancia posible. Por lo tanto para el jugador 2 siempre es mejor jugar de manera no ética.

Haciendo el mismo análisis para evaluar las consecuencias preferidas del jugador 1 ante las alternativas del jugador 2, se obtiene que también al jugador 1 le conviene jugar de manera no ética.

Esta condición en la que para ambos jugadores hay una mejor jugada denota que el juego alcanza un equilibrio³ en el que ambos jugadores optaran racionalmente por jugar de manera no ética pues maximizan sus beneficios.

Cabe destacar que el beneficio que obtiene el jugador no ético requiere que los terceros con los cuales interactúa, por ejemplo los consumidores, no lo sancionen dejando de comprar el producto o servicio, divulgando la conducta perjudicial a otros potenciales consumidores o acusándolo a la autoridad fiscalizadora.

También la autoridad, llámese regulador o fiscalía y posteriormente los tribunales de justicia, tienen un rol que desempeñar a través de la supervisión y eventual sanción de las conductas que no se ajusten al marco legal⁴.

³ Denominado Equilibrio de Nash

De las observaciones anteriores emerge la respuesta que podría disciplinar la conducta ética de los jugadores: el castigo, la multa.

Sin embargo, cuál es el monto de la multa o castigo que podría disuadir a un jugador de realizar una conducta ilegal?

A primera vista, bastaría una multa igual al beneficio ilegal. Sin embargo, es necesario considerar que para que haya castigo, primero es necesario que la autoridad identifique al jugador no ético, segundo, acreditar que su conducta constituye una infracción legal y tercero, que el tribunal de una sentencia de castigo monetario o no monetario.

La experiencia indica que cada una de estas etapas tiene una probabilidad de ocurrencia. Así, no todos los infractores son detectados; de los infractores identificados no a todos se les puede acreditar con certeza jurídica su infracción; y no todos los infractores que llegan a Tribunales, son sancionados.

Por lo tanto es necesario disuadir al jugador que está dispuesto a jugar de manera no ética con una sanción que internalice las probabilidades de obtener un castigo, pasando por cada etapa del proceso. Lo anterior lo podemos denominar, usando el concepto de probabilidades, el valor esperado de la sanción.

Entonces la sanción de equilibrio, que disuade al infractor debe ser mayor que el beneficio que puede obtener con la conducta ilegal (y no ética), dividido por las probabilidades de cada etapa del proceso que conduce a la aplicación de la sanción.

Utilizando el cuadro de Teoría de Juegos la multa debería ser igual o mayor al beneficio obtenido por la acción no ética. En el caso anterior se requerirá una multa mayor a +1. Utilizaremos como el valor esperado de la multa 1.1 con signo negativo pues se resta al beneficio obtenido de manera no ética.

Jugador 2	E	NE
Jugador 1		
E	(0.5,0.5)	(0,1-1.1)
NE	(1-1.1,0)	(0.5-1.1,0.5-1.1)

⁴ Una decisión o acción puede ser legal y no satisfacer las condiciones para considerarla ética. Lo legal establece un mínimo ético

Haciendo la aritmética se tienen:

Jugador 2	E	NE
Jugador 1		
E	(0.5,0.5)	(0,-0.1)
NE	(-0.1,0)	(-0.6,-0.6)

En este cuadro se observa que al jugador 1 le conviene seleccionar la alternativa ética, pues en su otra alternativa siempre obtiene una pérdida.

Al jugador 2 también le conviene la alternativa ética, pues la alternativa no ética le conduce a pérdidas ante cualquier decisión del jugador 1.

A partir de las simulaciones anteriores se puede deducir que se requiere establecer castigos superiores al beneficio que espera obtener el jugador que seleccione la alternativa no ética, para disciplinar y promover la conducta ética.

Siguiendo esta línea de razonamiento, es interesante revisar nuestro ordenamiento jurídico en relación con el establecimiento de responsabilidades y sanciones en esta materia.

Un poco de contexto. A fines de 2009 fue dictada la Ley N°20.393 que establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Esta ley introduce la responsabilidad penal de la empresa y señala que ésta puede tener que responder por la comisión de delitos por parte de alguno de sus empleados, responsables, dueños, controladores, representantes o directivos cuando estos actos vayan en beneficio de la misma organización. ¿Cómo se hace efectiva dicha responsabilidad? Mediante la imposición de penas que van desde multas hasta el cierre de la empresa.

Junto con definir la responsabilidad penal de la empresa asociada a los delitos de lavado de activos, financiamiento terrorista y/o cohecho cuando estas conductas hayan sido realizadas en directo beneficio de la compañía, la ley establece una forma de eximir de responsabilidad que es la existencia y funcionamiento de un Modelo de Prevención de Delitos (MPD). La norma señala incluso que la empresa puede optar a la certificación de dicho modelo por parte de una entidad externa.

En la práctica, la ley señala que es la máxima autoridad administrativa de la compañía, esto es, su Directorio, ejecutivos principales, dueños o liquidadores quienes deben tomar la decisión de adoptar un MPD pudiendo apoyarse en la figura del Encargado de Prevención para concretar la medida.

¿Cuál es el impacto de la responsabilidad penal de la empresa en sus metas y resultados?

De la simple lectura de la ley resulta difícil establecer una relación entre la existencia y funcionamiento del MPD y los indicadores de gestión del negocio, cualquiera éstos sean. La incidencia de este modelo en los índices de ventas, ingresos, retención de clientes u otros objetivos de corto plazo parece a lo menos, forzada. Un análisis rápido sugiere que una medida de esta naturaleza no tiene efecto alguno en los indicadores de corto plazo de la empresa.

Haciendo el mismo ejercicio de análisis respecto de indicadores de largo plazo relativos a la sustentabilidad del negocio en el tiempo, sí puede apreciarse un efecto mayor pues la experiencia indica que empresas involucradas en los delitos indicados han visto seriamente amenazados su valor bursátil y/o permanencia en el tiempo y han debido absorber enormes costos en multas, asesores externos y medidas de remediación.

También es interesante estudiar el impacto de la norma en la responsabilidad del Directorio. Recordemos que la misma Ley N°23.393 establece que será la “*máxima autoridad administrativa de la persona jurídica*”, es decir, el Directorio, un ejecutivo principal, el socio gerente, etc. quien debe designar un Encargado de Prevención y definir los medios y facultades de éste con lo cual atribuye directamente a los Directores y ejecutivos principales de la empresa la responsabilidad de desarrollar un MPD.

Sin duda, la existencia de un MPD da cuenta del cumplimiento de las obligaciones del Directorio, tanto la establecida en la Ley N°29.393 como las generales de cuidado y diligencia, sin embargo cuando revisamos la realidad práctica verificamos que han sido pocos los Directorios que se han visto en la situación de tener que demostrar la debida diligencia en el ejercicio de sus funciones.

A modo de conclusión, cuando revisamos rápidamente el efecto que el modelo de prevención de delitos establecido en la Ley N°23.393 tiene en los resultados de la empresa, a corto y largo plazo, y en el desempeño del Directorio, vemos que éste es sumamente limitado. En esta línea, aparece que tener un MPD y obtener su certificación funciona como una especie de *certificado de buena conducta* que siempre es deseable y que se implementa porque así lo dispone la ley pero que no cambia sustancialmente los resultados de la empresa ni la posición del Directorio en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones. En otras palabras, se trata de un gasto que no añadiría valor. Sin embargo, pensamos que se deben considerar no sólo los indicadores de gestión del negocio sino también otros que nos permitan dimensionar tal efecto en su justa medida:

Tendencia internacional. Es relevante revisar cuál es el comportamiento de otras legislaciones respecto de la responsabilidad penal de la empresa debido a la globalización que permite que empresas chilenas se abran a mercados extranjeros y con ello, a sus

requerimientos y exigencias locales, y viceversa, que empresas foráneas hagan negocios en Chile debiendo cumplir con la legislación interna.

En Estados Unidos y Canadá la responsabilidad penal de la empresa data de antiguo. Ya en 1886 se encuentran sentencias que tratan de esta materia. En Europa occidental, en tanto, el concepto comenzó a ser reconocido masivamente desde 1970.

El caso de Francia es especialmente interesante pues su Código Penal de 1810 inspiró el chileno dictado en 1855 y vigente, con modificaciones, hasta el día de hoy. En Francia existen antecedentes de responsabilidad penal de personas jurídicas desde 1670. Esta fue la regla hasta 1810 cuando se dictó un nuevo Código Penal que limitó la responsabilidad penal a personas naturales o individuos, orientación que siguió nuestro Código Penal. Posteriormente Francia retoma el concepto de responsabilidad penal de personas jurídicas en el Código Penal dictado en 1994.

En Latinoamérica, Costa Rica y Perú reconocen la responsabilidad penal de empresas. En Colombia, Guatemala y Argentina los cuerpos legales pertinentes se encuentran en tramitación, sin perjuicio de que se ha previsto este tipo de responsabilidad para casos particulares.

En resumen, la tendencia internacional es el reconocimiento y robustecimiento de la responsabilidad penal de empresas.

Clima social. Una serie de hechos ocurridos en los últimos años ha gatillado un cambio social dando paso el llamado fenómeno de los “*Indignados*”. El movimiento que comienza en España en mayo de 2011 corresponde a la reacción popular en contra de la crisis económica que se arrastra desde 2008 y del pobre manejo político al respecto.

Con distintos matices y en diferente intensidad, esta efervescencia social se ha replicado en distintas partes del mundo, incluyendo Chile.

En términos simples y muy generales, existe descontento y frustración por el manejo de las causas de la crisis económica desatada en 2008, responsabilizándose a la empresa privada en primer lugar por haber buscado retornos desmedidos asumiendo riesgos que terminaron por fracturar la estabilidad económica, y a las autoridades, por no haber cumplido adecuadamente con su rol fiscalizador, garante de la transparencia y seguridad de los mercados.

¿Qué es lo que se demanda? Mayor justicia económica en un mundo donde las grandes empresas han demostrado su influencia en las economías mundiales⁵. Dentro de este contexto

⁵ El profesor español Adán Nieto Martín, destacaba en 2008 que de las 100 economías más importantes del mundo, 51 eran empresas del tamaño de Australia, y con presupuesto que superan a países como Noruega o Finlandia.

caben dos alternativas en pro del trato igualitario: autoregulación o mayor regulación normativa.

Como explica el profesor Adán Nieto Martín en su monografía titulada La Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas: Un Modelo Legistivo, *“De lo que se trata en todos estos casos...es de exigir de las empresas que, en cierto modo, asuman una tarea pública...donde a cambio de los beneficios derivados de la responsabilidad limitada y de la cada vez mayor libertad económica, ésta se comprometa al cumplimiento de determinados fines públicos.”*

¿Cuál es el impacto de la responsabilidad penal de la empresa en sus metas y resultados?

Nuestra postura. La Ley N°20.393 se refiere al financiamiento terrorista, lavado de dinero y cohecho. Para efectos de definir los delitos dicha norma se remite a la Ley N°19.913 relativa al tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas; conductas terroristas y ley de control de armas; al Código Penal en lo referente al cohecho; a la Ley sobre Mercado de Valores; y a la Ley General de Bancos.

En este artículo nos centraremos únicamente en la Ley de Mercado de Valores pues es aplicable a una mayor cantidad de empresas.

La Ley de Mercado de Valores contempla sanciones que dicen relación con entrega y uso de información, conservación de registros y fraudes. En efecto, se refiere a la forma en que una compañía maneja su información en forma interna y cómo la hace pública al mercado y/o a la autoridad fiscalizadora, y al registro de sus actividades no sólo desde el punto de vista contable.

Cuando la ley nos remite a actividades del día a día de una empresa advertimos que el riesgo de comisión de una conducta impropia que gatille la responsabilidad penal de la empresa, y eventualmente la responsabilidad de sus directores y ejecutivos principales, es mayor al que consideramos cuando sólo pensábamos en lavado de activos proveniente del tráfico de drogas.

En este contexto, tanto la responsabilidad de la empresa como la del Directorio cobra importancia para efectos de la Ley N°20.393 y un MPD eficaz se convierte en la única manera de salvar dicha responsabilidad. Hablamos de un modelo con indicadores que permitan hacer gestión y que permitan a los directores no depender solamente de la información que la Administración proporcione. A su vez, es del interés de la Administración contar con un MPD eficaz con el objeto de dar cuenta del adecuado desempeño de su función de gestión.

Asimismo, la revista New York Times en 2000 indicaba que el presupuesto de Microsoft era mayor al PIB de España (cuando España era considerada la 10° economía del mundo).

Volviendo a la pregunta planteada al inicio en cuanto al impacto de un MPD en los resultados de la compañía, nuestra opinión es que el efecto es sumamente importante pues la falta de control interno redundará en los costos directos como son multas, comisos, honorarios de asesores externos, costas procesales, etc. como en los costos indirectos que implica la pérdida de foco en el negocio. Asimismo, la implantación del MPD fortalece la credibilidad y con ello, la reputación y sustentabilidad en el tiempo.

Autores

Teodoro Wigodski S.

Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile
MBA, Loyola College, USA
Magíster en Derecho de la Empresa, PUC
Magíster en Economía Aplicada, Georgetown University
Profesor Facultad de Ingeniería, Universidad de Chile.

Ximena Santibáñez S.

Abogado, PUC
Magíster en Derecho de la Empresa, PUC
Profesora Facultad de Derecho, Universidad Adolfo Ibáñez
Managing Partner en Legal Compliance Management

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 by request at ceges@dii.uchile.cl

2001

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar) Oscar Barros
- 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 rateregimes?
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 F.
40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí
Carlos Vignolo F.
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 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 Bío-Bío – 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
Oscar 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
92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.
Teodoro Wigodski
94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y
Perspectivas
Rossana Costa y Mario Waissbluth
95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria
Teodoro Wigodski

2008

96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad
Teodoro Wigodski
97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar
Teodoro Wigodski
98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos
en Chile.
Eduardo Contreras
99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica
Mario Waissbluth
100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Primera Parte
Oscar Barros
101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Segunda Parte

- Oscar Barros
102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. Active learning as source of continuous innovation in courses
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
104. Learning to Start Starting by Learning
Carlos Vignolo, Sergio Celis
105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Tercera Parte Óscar Barros V.
Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
107. Calentamiento Global: Estrategia de acción
Teodoro Wigodski S.

2009

108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema
Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. Gestión del Cambio en el Sector Público
Mario Waissbluth
110. La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al
Mercado: Caso Multiexport
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M.
111. Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.
Eduardo Contreras
112. Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?
Gonzalo Maturana F.
113. “Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-
Sociopatología de la Innovación.
Carlos Vignolo F.
114. La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile.
Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F., César Avendaño A.
115. Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno.
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco.

2010

116. Ángeles Y Demonios En La Gestión Publica Chilena.
Carlos Vignolo, Álvaro Ramírez y Carlos Vergara.
117. Buscando Sentido
Teodoro Wigodski y Jacqueline Valenzuela
118. Enterprise and Process Architecture Patterns
Oscar Barros and Cristian Julio.
119. Application of Enterprise And Process Architecture Patterns In Hospitals
Oscar Barros and Cristian Julio.
120. Hospital Services Demand Forecasting and Management
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
121. Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones
TI. Segunda Parte. Versión 3.0
Oscar Barros V.
122. Regularidades en los Fallos de la Corte Suprema Sobre Libre Competencia¹
Teodoro Wigodski Sirebrenik².
123. Demand Forecasting and Capacity Planning for Hospitals.
Oscar Barros¹, Richard Weber, Carlos Reveco, Eduardo Ferro and Cristian Julio.
124. Los SNIP de América Latina y el Caribe: Historia, evolución y lecciones aprendidas- Eduardo Contreras-Fernando Cartes-Juan Francisco Pacheco Julio de 2010¹.
125. Gobierno Corporativo Mayores Empresas Mineras del Mundo.
Teodoro Wigodski/Alumnos: Víctor Garay, Ronald Monsalve, Carolina Moya.
126. Caso¹: Conflicto con pueblos originarios: El Estado chileno y el Pueblo Mapuche.
Teodoro Wigodski².

2011

127. Gestión del Conocimiento y Transparencia: desafíos para la inversión pública a nivel local.
Eduardo Contreras, Alejandro Barros, Natalie González, Javier Fuenzalida.
128. Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones¹
Eduardo Contreras y Luis Zaviezo².

129. VEA (Valor Económico Agregado): Aportes y deficiencias en su aplicación a la gestión financiera¹
Eduardo Contreras.
130. A Lightweight Approach for Designing Enterprise Architectures Using BPMN: an Application in Hospitals
O.Barros¹, R.Seguel², and A. Quezada¹
131. Enterprise And Process Architecture Patterns
O.Barros¹ And Cristian Julio.
132. Engineering of Self: Twenty-Five Years Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for chilean Engineers.
Carlos Vignolo and Sergio Celis.
133. Caso Aquachile: Estrategias de Crecimiento en un Entorno Amenazante
Carolina Troya¹, Teodoro Wigodski², Jerko Juretić³, Roberto Castro⁴.

2012

134. Fortaleciendo el Gobierno Corporativo: Responsabilidad Penal de la Empresa
Teodoro Wigodski y Ximena Santibáñez.