UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA
Departamento de Ingeniería Comercial

Determinantes del éxito empresarial: evidencia comparativa entre pymes y grandes empresas chilenas

Memoria presentada por

Sebastián Eduardo Cabrera Riquelme

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Francisco Lagos**

Noviembre 2025

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☑Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Determinantes del éxito empresarial: evidencia comparativa entre pymes y grandes empresas chilenas

Nombre del candidato(a): Sebastián Eduardo Cabrera Riquelme

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francisco Omar Lagos Peralta, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☑ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐6 meses ☐12 meses ☐2 años ☐3 años ☐5 años ☐10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 09/11/2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 09/11/2026 **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza los factores determinantes del éxito empresarial en pequeñas y grandes empresas en Chile. Su objetivo principal es identificar qué elementos influyen de manera decisiva en el desempeño de organizaciones de distinto tamaño y cómo estos factores se manifiestan en empresas exitosas y no exitosas. A través de un enfoque comparativo, se examinan similitudes y diferencias en aspectos como la gestión interna, la toma de decisiones, la estructura organizacional, la adaptación al entorno y el uso de recursos. Los resultados permiten proponer lineamientos que orienten a empresas y emprendedores a fortalecer su funcionamiento y aumentar sus probabilidades de éxito. Asimismo, este estudio busca servir como una guía inicial para quienes deseen adentrarse en el mundo empresarial, entregando información que contribuya a reducir riesgos y apoyar la toma de decisiones.

ABSTRACT

This study analyzes the key factors that determine business success in both small and large companies in Chile. Its main objective is to identify the elements that decisively influence the performance of organizations of different sizes, and how these factors are manifested in both successful and unsuccessful companies. Through a comparative approach, similarities and differences are examined in areas such as internal management, decision-making, organizational structure, adaptation to the environment, and the use of resources. The results make it possible to propose guidelines aimed at helping companies and entrepreneurs strengthen their operations and increase their chances of success. Furthermore, this study seeks to serve as an initial guide for those who wish to enter the business world, providing information that contributes to risk reduction and supports decision-making.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 6
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 8
3. OBJETIVOS 8
3.1 Objetivo general 8
3.2 Objetivos específicos 9
4. ALCANCES DEL ESTUDIO 9
5. MARCO TEÓRICO 11
5.1 Historia de las empresas en Chile 11
5.2 Definición de Conceptos 16
5.3 Análisis y metodologías para la evaluación empresarial 18
5.4 Factores determinantes del éxito empresarial 20
6. METODOLOGÍA 23
6.1 Técnicas de análisis 24
6.2 Alcances y limitaciones 25
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA 26
7.1 Selección y descripción de los sujetos de estudio 26
7.2 Recolección y procesamiento de la información 32
7.2.1 Fuentes de información 32
7.2.2 Criterios de selección y validación de la información 33
7.2.3 Procedimiento de recolección 34
7.2.4 Procesamiento y análisis de la información 34
7.2.5 Consideraciones éticas 35
7.3 Aplicación de herramientas de análisis 36
7.3.1 Análisis FODA 36
7.3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter 45
7.3.3 Matriz VRIO 52
7.3.4 Modelo Canvas 60
7.3.5 Síntesis comparativa 66
8 CONCLUSIONES 67
8.1 Conclusiones generales 67
8.1.1 Síntesis de los hallazgos internos 67
8.1.2 Síntesis de los hallazgos externos 68
8.1.3 Síntesis de los factores estratégicos 68
8.1.4 Conclusión general integradora respecto del objetivo general 69
8.2 Respuestas a las preguntas de investigación 69

8.2.1 ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño empresarial en pymes y grandes empresas en Chile (2020–2025)?..... 70
8.2.2 ¿Qué diferencias se observan en estos factores al comparar pymes medianas y una gran empresa? 70
8.2.3 ¿Qué elementos internos y externos determinan un mayor desempeño?..... 71
8.2.4 ¿Qué factores clave se pueden proponer para mejorar el desempeño según el tipo de empresa?..... 71
8.3 Conclusiones por dimensión analítica 72
8.3.1 Conclusiones sobre factores internos (recursos, capacidades, VRIO, estructura organizativa)..... 72
8.3.2 Conclusiones sobre factores externos (clientes, proveedores, rivalidad, sustitutos, contexto de industria – Modelo de Porter) 73
8.3.3 Conclusiones estratégicas (propuesta de valor, posicionamiento, modelo Canvas) .74
8.3.4 Conclusiones comparativas entre pymes y gran empresa 75
8.4 Validación de resultados con literatura 76
9. Bibliografía 78
10. Fuentes legales y estadísticas 79
11. Agradecimientos..... 80

1. INTRODUCCIÓN

La humanidad se ha organizado a lo largo de la historia socialmente en busca de satisfacer sus necesidades, para lo cual surgen ambiciosos proyectos basados en la oferta y la demanda de bienes y servicios, a partir de recursos y materias primas que ofrece el medio.

Así se han creado unidades organizacionales de carácter global que prestan servicios, siguiendo un proceso cuyo fin es obtener ganancias para retroalimentar el sistema y volver a producir el bien demandado.

Para Schumpeter; "La empresa es el agente económico que introduce innovaciones en el mercado, combinando de manera distinta los factores productivos" (1934).

A medida que los años pasan, la modernidad y el devenir de los hombres hacen que estas organizaciones se vayan estructurando, cada vez de manera más eficiente, para lograr las metas que las lleven a perdurar en el tiempo a nivel macro y micro de los distintos sistemas económicos mundiales.

En nuestro país los bienes y servicios no sólo son entregados por las grandes empresas. Desde los tiempos de la antigüedad, ha existido el comercio informal, donde actores económicos llevaban a cabo esta actividad como supervivencia y satisfacer necesidades de otros.

Actualmente en Chile la ley 20.416 del año 2010, regula la existencia de empresas según tamaño para poder identificar las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Cada una de ellas se encuentra definida en el Marco teórico de acuerdo con lo establecido por la ley y las ventas anuales en U.F (Unidad de Fomento).

Dado a lo anterior en Chile surgen las PYMES (pequeñas y medianas empresas), respondiendo a una apertura económica y dándole la importancia como; empresas de menor tamaño generadoras de empleo impulsoras de la economía nacional.

Da acuerdo a datos obtenidos antes del 2019, estas empresas alcanzan alrededor del 98% del total de empresas en Chile y generaban más del 60% del empleo privado. No obstante, se vieron perjudicadas por; baja productividad, financiamiento y falta de actualización tecnológica.

En los años de la Pandemia se vieron profundamente afectadas; disminución en sus ventas, y por ende reducción de empleo. Posteriormente a esta caída, se visualiza una recuperación gradual, gracias a que el gobierno implementó medidas como la rebaja del Impuesto y devolución del crédito fiscal IVA, así se alivió la carga tributaria.

Al analizar cada uno de los factores de nuestras empresas, ya sean PYME o no, que se desarrollarán de esta investigación, pretendemos explicitar aquellos factores internos, externos y estratégicos que explican el desempeño, con el fin de aportar a nuestra sociedad la reducción de riesgos a la hora de emprender empresarialmente.

Si bien es un estudio comparativo, de ahí surgen los aportes a la pequeña economía, que sin lugar a duda repercuten en el bien común de una sociedad y específicamente en las teorías económicas y modelos que nos rigen en la actualidad.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La economía nacional con su dinamismo se ha visto impulsada y decaída, todo respondiendo al constante cambio en el que estamos inmersos como sociedad.

Sea cual sea la empresa, está sujeta a factores que le permitirán llegar al éxito o al colapso, de ahí es que surge el impulso por evitar que los esfuerzos y recursos se vayan hasta la última opción, la cual no representa una parte menor. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del año 2023, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan una tasa promedio de supervivencia del 48,7%.

Las grandes empresas han seguido un camino vertiginoso para lograr las metas y ese camino es del que se debe aprender y tomar los aprendizajes como un factor a considerar al momento de emprender. Si bien, las medianas y pequeñas empresas necesitan también de las orientaciones y recursos para poder perdurar en el tiempo, es momento de visualizar, motivar y prestar todos los factores que puedan ayudar a lograr el éxito.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar los factores internos y externos que explican el éxito empresarial en Pymes y grandes empresas en Chile entre 2020 y 2025, mediante un análisis comparativo basado en herramientas estratégicas que identifican prácticas efectivas que, contribuyan a mejorar su desempeño comercial y competitivo.

3.2 Objetivos específicos

- Aplicar herramientas de análisis estratégico (FODA, Cinco Fuerzas de Porter, Matriz VRIO y Modelo Canvas) para evaluar comparativamente las condiciones internas y externas de las empresas seleccionadas.
- Comparar las diferencias y similitudes entre pymes y grandes empresas respecto a los factores que determinan su éxito o permanencia en el mercado.
- Analizar los factores externos (entorno competitivo, regulaciones, mercado y tendencias) que afectan el éxito empresarial en ambos tipos de organizaciones.
- Identificar los factores internos (recursos, capacidades, estructura organizacional y procesos de gestión) que influyen en el desempeño de pymes y grandes empresas en Chile.
- Determinar los factores claves que explican el éxito empresarial en el periodo 2020–2025 y proponer lineamientos que puedan mejorar el desempeño según el tipo de empresa.

4. ALCANCES DEL ESTUDIO

El presente estudio se centra en el análisis de los factores internos y externos que determinan el éxito empresarial en pymes y grandes empresas en Chile. Para lograrlo, se establecerán alcances temáticos, geográficos, temporales y metodológicos que orienten y delimiten adecuadamente la investigación.

Alcance temático

La investigación aborda exclusivamente los **factores que inciden en el desempeño empresarial exitoso**, entendidos como elementos internos (recursos, capacidades, procesos, estructura organizacional) y externos (entorno competitivo, regulaciones, mercado, proveedores y clientes).

El enfoque se basa en la aplicación de herramientas estratégicas como FODA, Cinco Fuerzas de Porter, VRIO y el Modelo Canvas, con el fin de evaluar cómo estos factores se relacionan con el éxito empresarial. En el punto 5.3 se encuentra cada una de las definiciones de las herramientas estratégicas con sus respectivos autores.

Se restarán al estudio; análisis financieros detallados, aspectos operacionales específicos ni evaluaciones de procesos productivos, ya que estos se alejan del propósito central planteado.

Contexto geográfico

El estudio está basado en la **empresa chilena**, se considerarán las organizaciones que operen formalmente dentro del territorio nacional. No se limita a una región específica, ya que el objetivo es obtener una visión comparativa y representativa de la realidad empresarial del país.

Alcance temporal

La investigación abarca el periodo **2020–2025**, etapa marcada por transformaciones relevantes en el entorno empresarial, especialmente debido a la pandemia del COVID-19, la aceleración de procesos de digitalización y los cambios en la competencia y la estructura organizacional de las empresas. Este marco temporal permite analizar cómo estas condiciones influyeron en los factores clave del desempeño empresarial.

Alcance metodológico

El estudio sigue un enfoque **descriptivo y comparativo**, con una **metodología cualitativa** sustentada en revisión documental, análisis estratégico y contrastación teórica.

Se trabajará con una muestra intencional de **tres pymes y tres grandes empresas**, seleccionadas según su disponibilidad de información pública y su trayectoria mínima de cinco años. La investigación integrará los resultados obtenidos a partir de las herramientas estratégicas para construir una visión comparativa que permita identificar similitudes, diferencias y factores críticos de éxito entre ambos tipos de organizaciones.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Historia de las empresas en Chile.

Siglo XVI

A partir de 1541 junto con la fundación de Santiago y dando inicio al primer periodo colonial, la economía del país se organizaba principalmente en torno a la **encomienda**, la cual consistía que la corona encomendaba a un español un grupo de indígenas para poder utilizarlos como activos, así administrándolos para tareas de agricultura, minería, servicios domésticos, entre otros.

Luego posteriormente tras la perdida de fuerza de la encomienda el periodo empezó a organizarse entorno a la **hacienda**, una gran extensión de tierra para fines agrícolas o ganadera perteneciente a un hacendado, normalmente español o criollo. En estas haciendas trabajaban los inquilinos los cuales estaban ligados a trabajar debido a grandes deudas o contratos muy desventajosos.

1795

La corona española crea el Consulado de Comercio de Santiago, el cual cumplía una doble función; La función de tribunal de comercio donde se resolvían conflictos entre comerciantes, fraudes, deudas, quiebras y otros problemas mercantiles.

Fomento económico, donde invertía en obras públicas para fomentar el comercio, como por ejemplo caminos, muelles, puentes, etc.

Siglo XIX

En 1810 tras la independencia, Chile abre su comercio al mundo, en ese momento ingresaron capitales británicos con el fin de financiar empresas de exportación agrícola y minera.

En 1854, se dicta la ley de **Sociedades Anónimas**, esto con el fin de formar sociedades con capital de múltiples inversionistas, esta ley fue sustancial para la atracción de inversión extranjera, además se crearon las primeras grandes compañías nacionales.

A mediados de ese siglo, la principal actividad económica del país era la sustracción de la minería del salitre. Las empresas nacionales como **Compañía de Salitres de Antofagasta** y **Anglo Chilean Nitrate Company** las cuales eran financiadas con capital inglés y alemán dominaron este rubro.

también en paralelo a la industria del salitre en el norte del país, en el sur, específicamente en las zonas de Valdivia, Osorno y Llanquihue tras las colonizaciones alemanas dio origen a pequeñas industrias manufactureras como por ejemplo cervecerías, molinos y curtiembres.

Siglo XX

Con la creación del salitre sintético en 1930 se originó la crisis del salitre, donde Chile se vio obligado a diversificar su economía. Tras esto en 1939, se crea la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) la cual fue fundamental, Impulso la industrialización, La energía y el desarrollo de la infra estructura nacional. Debido a la Corfo surgieron empresas como; CAP (Compañía de acero del pacifico), ENAP (Empresa Nacional del Petróleo), ENDESA (Empresa Nacional de Electricidad) e IANSA (Industria Azucarera Nacional).

Entre el periodo de 1950 y 1970, Chile potencio la sustitución de importaciones por la elaboración y producción propia. Esto llevo a fortalecer las grandes industrias textiles, metalmecánicas, químicas y alimenticias.

1973 - 1980

Tras el golpe de estado de 1973, se inicia una metódica transformación económica liderada por los llamados "Chicago Boys", de sus obras se destaca la privatización de múltiples empresas estatales, apertura económica hacia el comercio exterior fomentándola con aranceles reducidos.

En 1980 la nueva constitución reconoce explícitamente el derecho a desarrollar actividades económicas (Art. 19 N° 21). Esta ley consolido que la empresa es un actor fundamental en la vida económica y social de nuestro país.

1990 - 2001

Con el 1990 se retornó a la democracia, donde el Estado reforzo el apoyo a PYMES (pequeñas y grandes empresas), las que reconocía como motor del empleo y la innovación.

SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica) y CORFO entregan capacitaciones con el fin de equilibrar la cuota de la economía nacional de las grandes empresas.

En el 2001 se aprueba la ley de regulación a la **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada**, esto favoreciendo a los pequeños emprendedores sin poner en riesgo su patrimonio personal.

2003

Durante ese año se dicta la ley N.° 19.857, que crea la EIRL, también paralelamente se empieza a reconocer formalmente la existencia de micro, pequeñas y medianas empresas, también así mismo diferenciándolas dentro del derecho chileno.

2010 - 2013

En el 3 de febrero del 2010 se publica en el Diario Oficial la Ley N.° 20.416, llamada "*Norma sobre las Empresas de Menor Tamaño* ". En ella se fijan parámetros objetivos basados en el nivel de ventas anuales expresadas en UF (Unidad de Fomento), sin considerar el IVA, donde se clasificaron de la siguiente forma;

Microempresa: ventas anuales iguales o menores a 2.400 UF.

Pequeña empresa: ventas anuales mayores a 2.400 UF e iguales o menores a 25.000 UF.

Mediana empresa: ventas anuales mayores a 25.000 UF e iguales o menores a 100.000 UF.

Gran empresa: ventas anuales mayores a 100.000 UF.

Luego en el 2013 se promulga la ley N.° 20.659, la que se conoce como la ley de Empresas en un Día, esta permitió construir sociedades en 24 horas a través de internet, además sin algún costo asociado, lo cual marco de forma abrupta la rápida formalización de micro y pequeñas empresas.

2020 – Actualidad

La pandemia del COVID-19 obligo a muchas empresas a reinventarse, de donde surgieron muchos emprendimientos digitales, según un estudio de Ipsos (2021), aproximadamente el 46% de los chilenos inició algún emprendimiento durante la pandemia.

En los procesos constitucionales de 2022 y 2023, nuevamente se debatió acerca del rol de la empresa en nuestra sociedad, poniendo énfasis en la libre iniciativa privada sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental de las industrias.

Hoy en la actualidad (2025) las empresas de nuestro país están oficialmente clasificadas y reconocidas por la constitución en; micro, pequeñas, medianas y grandes, demás existen múltiples instituciones para darles apoyo, como la SERCOTEC, CORFO, FOGAPE.

El problema actual surge de como equilibrar la fuerza de los grandes conglomerados con el crecimiento de los medianos, pequeños y microemprendimientos, ya que recordar que según un informe del Consejo Consultivo Empresarial de la MiPymes, publicado en abril de 2025, señala que, según datos del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al año tributario 2023, en Chile existen 1.186.679 empresas, de las cuales 1.168.049 son MiPymes, representando el **98,4% del total** de las empresas en el país.

5.2 Definición de Conceptos

Empresa

Definición: Según Drucker (1973), una empresa es una institución humana que organiza recursos y actividades para producir bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de los clientes y generar valor económico.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

PYME

Definición: Pequeña y mediana Empresa, establecida por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, basándose en los ingresos anuales en UF.

Microempresa: ventas anuales hasta 2.400 UF

Pequeña empresa: ventas anuales entre 2.401 y 25.000 UF

Mediana empresa: ventas anuales entre 25.001 y 100.000 UF

Gran empresa: ventas anuales mayores a 100.000 UF

Éxito empresarial

Definición: se entiende como la capacidad de una empresa para lograr de manera sostenida sus objetivos estratégicos, generando valor económico, satisfacción para sus clientes y desarrollo interno de la organización, equilibrando resultados financieros, operativos y sociales (Drucker, 1973; Kaplan & Norton, 1996).

Fracaso empresarial:

Según Shepherd (2003), el fracaso empresarial ocurre cuando una empresa termina sus operaciones tras enfrentar pérdidas financieras persistentes. Por otro lado, Ucbasaran et al. (2013) lo definen como la situación en la que una organización no logra alcanzar los objetivos económicos, financieros o estratégicos previamente establecidos.

Si bien ambas definiciones toman una postura principalmente desde lo económico y lo operacional, no necesariamente abarcan la dimensión del aprendizaje ni el rol del individuo frente al fracaso.

En esta investigación, el fracaso empresarial no se entenderá únicamente como el cierre o la imposibilidad de sostener una empresa, sino como la decisión de una persona de abandonar de manera definitiva el intento de emprender. En línea con lo planteado por Shepherd (2003), quien plantea la idea del *grief recovery* en emprendedores —donde el fracaso no se entiende como un final absoluto, sino como una experiencia de la cual se puede aprender y volver a intentarlo—, se propone que un empresario que cierra una empresa, pero vuelve a levantarse con un nuevo proyecto no debiera considerarse

fracasado, sino como alguien en un proceso de aprendizaje y resiliencia. El verdadero fracaso radica en la rendición: en no volver a intentarlo.

5.3 Análisis y metodologías para la evaluación empresarial

Modelo VRIO

El modelo VRIO es un marco conceptual que permite evaluar los factores potencialmente determinantes del éxito empresarial, destacando aspectos estratégicos como branding, recursos, innovación y organización. Este modelo aporta respaldo y solidez al estudio, ya que se utiliza en investigaciones de gestión estratégica para identificar las fortalezas y capacidades internas que permiten a las empresas desarrollar ventajas competitivas (Sánchez & Pérez, 2020).

Este modelo se sustenta en la teoría de recursos y capacidades propuesta por Barney (1991), quien sostiene que las ventajas competitivas sostenibles surgen cuando los recursos de una empresa son valiosos, raros, difíciles de imitar y están adecuadamente organizados.

Su aplicación se centra en diagnosticar la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos y competencias, señalando los elementos internos que podrían potenciar o, por el contrario, limitar su rendimiento.

En el contexto de esta investigación, el modelo VRIO resulta especialmente relevante, pues permitirá comparar pymes y grandes empresas en función de cómo gestionan sus recursos y capacidades para alcanzar el éxito.

Para esta investigación, VRIO es relevante ya que permitirá comparar pymes y grandes empresas en función de como gestionan sus recursos y capacidades para alcanzar el éxito.

Business Model Canvas

Este modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) como una herramienta visual para representar y analizar modelos de negocio de manera integral. Este modelo divide la empresa en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Se utiliza principalmente para planificación estratégica y diseño de modelos de negocio, permitiendo observar cómo se interrelacionan los distintos elementos de una empresa. Indica de manera clara las áreas críticas que pueden impactar la sostenibilidad y competitividad de la organización. En la investigación, el CANVAS es relevante porque facilita identificar cómo la estructura del negocio influye en el éxito de pymes y grandes empresas, ayudando a detectar oportunidades de mejora y riesgos potenciales.

Análisis FODA

El análisis FODA, donde en su nombre hace referencia a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta clásica en la administración estratégica. Este método permite evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa (Humphrey, 2005).

Se ocupa para diagnosticar la situación estratégica de una organización, indicando cuáles son los aspectos que pueden ser potenciados y cuáles deben ser mitigados para mejorar el desempeño. En el contexto de esta tesis, el FODA es importante porque proporciona un marco sistemático para identificar los factores internos y externos que determinan el éxito empresarial, tanto en pymes como en grandes empresas.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas fue planteado por Michael Porter (1979) y se utiliza para analizar la competitividad de un sector o industria. Evalúa cinco fuerzas: (1) rivalidad entre competidores existentes, (2) amenaza de nuevos entrantes, (3) poder de negociación de los proveedores, (4) poder de negociación de los clientes y (5) amenaza de productos o servicios sustitutos.

Su aplicación permite comprender cómo el entorno competitivo influye en la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa, indicando los riesgos y oportunidades estratégicas en un mercado determinado. Para esta investigación, el modelo de Porter es relevante porque complementa los análisis internos (VRIO, CANVAS y FODA), proporcionando una visión del impacto de factores externos en el éxito empresarial.

5.4 Factores determinantes del éxito empresarial

El éxito empresarial es el resultado de la interacción de múltiples factores, tanto internos como externos, y no puede atribuirse a un único elemento aislado. Esta interacción es fundamental, ya que permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una posición competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

La literatura especializada distingue entre factores internos, que son aquellos sobre los cuales la empresa ejerce control directo, y factores externos, que se originan en el entorno en el que la organización opera. Los factores internos incluyen recursos, capacidades, estructura organizativa y procesos de gestión, mientras que los externos abarcan condiciones del mercado, competencia, regulaciones y tendencias económicas. La relación entre ambos tipos de factores es compleja y dinámica, influyendo de manera

conjunta en el desempeño y en la capacidad de la empresa para generar y mantener ventajas competitivas (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2005).

Comprender esta interacción resulta clave para la gestión estratégica, ya que permite identificar oportunidades de mejora y áreas críticas que pueden potenciar o limitar el crecimiento empresarial, especialmente cuando se comparan distintos tipos de empresas, como pymes y grandes organizaciones.

Factores internos

Gestión estratégica: La planificación y ejecución de estrategias coherentes con los objetivos de la empresa es crucial. Las organizaciones que logran alinear sus recursos y capacidades con oportunidades del mercado tienden a tener mayor éxito (Delmar & Shane, 2004).

Liderazgo y capital humano: La capacidad de los líderes para motivar, tomar decisiones acertadas y fomentar la innovación influye directamente en el desempeño. Además, contar con un equipo calificado y comprometido mejora la competitividad (Covin & Slevin, 1991).

Innovación y adaptación: La introducción de nuevos productos, servicios o procesos, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios del entorno, son elementos determinantes para sostener la ventaja competitiva. Las empresas que innovan continuamente muestran mayor resiliencia frente a crisis (Schumpeter, 1934; Cope, 2011).

En el caso de las pymes, la orientación emprendedora —caracterizada por la innovación, la proactividad y la toma de riesgos— ha demostrado tener una relación positiva con el desempeño empresarial (Wiklund & Shepherd, 2005).

Recursos financieros y tecnológicos: La disponibilidad y gestión eficiente de capital y tecnología permite a las empresas expandirse, optimizar procesos y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La falta de recursos puede limitar el crecimiento, especialmente en pymes (Rauch et al., 2005).

Factores externos

Mercado y competencia: La demanda, la segmentación de clientes y la intensidad competitiva influyen en la viabilidad y el rendimiento de la empresa. Comprender estas variables permite tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Entorno económico y regulatorio: Las políticas fiscales, normativas legales y condiciones macroeconómicas impactan la operación empresarial. Empresas que logran adaptarse a cambios regulatorios o aprovechar incentivos gubernamentales tienden a ser más exitosas.

Tendencias tecnológicas y sociales: La adopción temprana de tecnología y la alineación con cambios en los hábitos de consumo o valores sociales son cada vez más relevantes para la sostenibilidad empresarial (Porter, 1985).

Relevancia para pymes y grandes empresas

Los factores que determinan el éxito no afectan de igual forma a pymes y grandes empresas. Las pymes, al tener estructuras más flexibles, pueden adaptarse rápidamente a cambios del entorno, pero suelen enfrentar limitaciones en recursos financieros y tecnológicos. Por su parte, las grandes empresas cuentan con mayor capacidad de inversión y economías de escala, pero pueden ser menos ágiles ante cambios de mercado (Delmar & Shane, 2004). Comprender estos factores permite identificar estrategias diferenciadas que incrementen las probabilidades de éxito según el tipo de empresa.

6. METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrollará bajo un enfoque cualitativo–comparativo, dado que se busca comprender, analizar e interpretar los factores determinantes en el éxito empresarial en pymes y grandes empresas en Chile. El carácter comparativo permitirá identificar similitudes y diferencias entre ambos tipos de organizaciones, considerando tanto elementos internos como externos que inciden en su desempeño.

El diseño de investigación será de tipo **descriptivo y exploratorio**. Descriptivo, en tanto se caracterizarán las prácticas, condiciones y factores que influyen en el éxito empresarial; y exploratorio, ya que se pretende indagar en un fenómeno que, si bien ha sido tratado en la literatura internacional, aún requiere ser contextualizado en la realidad empresarial chilena.

Se trabajará con una muestra de **seis empresas chilenas**:

- Tres PYMES.
- Tres grandes empresas.

La selección se realizará bajo un muestreo no probabilístico intencional, priorizando empresas que cumplan con los siguientes criterios:

1. Estar formalmente constituidas en Chile.
2. Tener trayectoria mínima de cinco años en el mercado.
3. Disponer de información pública suficiente (informes, estados financieros, notas de prensa, entrevistas, páginas web oficiales).

Este criterio busca asegurar que las empresas analizadas cuenten con historia suficiente para evaluar los factores que han incidido en su éxito o permanencia en el mercado.

6.1 Técnicas de análisis

Se utilizarán distintas herramientas de análisis estratégico y empresarial:

- **Análisis FODA**: Para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada empresa.
- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**: Para examinar el entorno competitivo y la posición estratégica de las organizaciones.
- **Matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado)**: Evaluar los recursos y capacidades internas de las empresas para determinar si constituyen ventajas competitivas sostenibles.
- **Modelo Canvas**: Analizar el modelo de negocio de cada empresa, identificando segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades y asociaciones estratégicas.
- **Análisis comparativo entre pymes y grandes empresas**: Para reconocer patrones comunes y diferenciales.

- **Revisión documental y bibliográfica**: Apoyada en estudios previos y literatura académica, con el fin de contrastar los hallazgos empíricos con la teoría existente.

Se recopilarán datos secundarios provenientes de fuentes oficiales (Superintendencia de Valores y Seguros, SERNAC, INE, Memorias Anuales, reportes financieros y de sostenibilidad, páginas institucionales y artículos de prensa).

1. **Aplicación de matrices de análisis**: Se elaborarán matrices comparativas para cada empresa con base en las herramientas antes mencionadas (FODA, Porter, entre otras que se incorporen).
2. **Contraste con la teoría**: Los hallazgos se contrastarán con teorías y estudios previos sobre éxito empresarial en pymes y grandes compañías.
3. **Interpretación de resultados**: Se realizará un análisis crítico que permita identificar los factores más relevantes que favorecen el éxito en cada tipo de empresa.

6.2 Alcances y limitaciones

Este estudio se centra exclusivamente en **seis empresas chilenas**, lo que implica que los resultados no serán generalizables a la totalidad del ecosistema empresarial del país. Sin embargo, se espera que el análisis entregue una aproximación válida y representativa que aporte a la comprensión de los factores determinantes del éxito empresarial en distintos tamaños de organizaciones.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

7.1 Selección y descripción de los sujetos de estudio.

Empresas grandes:

Empresa A

La Empresa A es una corporación de retail y servicios financieros con una trayectoria que supera el siglo de existencia. Su origen se remonta a fines del siglo XIX, consolidándose como una de las organizaciones más influyentes del país. Actualmente mantiene operaciones tanto en Chile como en otros mercados latinoamericanos, combinando una extensa red de tiendas físicas con plataformas de comercio electrónico y servicios bancarios.

El modelo de negocio de la Empresa A se caracteriza por la diversificación y la integración vertical, elementos que le han permitido adaptarse a los cambios del entorno competitivo y mantener una posición de liderazgo. A través de la digitalización de sus procesos y la implementación de estrategias omnicanal, la organización ha logrado mejorar su eficiencia operativa y la experiencia del cliente, dos factores clave en su éxito sostenido.

La información sobre esta empresa se encuentra ampliamente documentada mediante memorias anuales, reportes de sostenibilidad y comunicados institucionales, lo que permite un análisis exhaustivo de sus decisiones estratégicas y su desempeño a lo largo del tiempo.

Empresa B

La Empresa B corresponde a un conglomerado chileno de comercio minorista y centros comerciales, fundado en la década de 1960. Su estructura organizacional refleja un

modelo corporativo complejo, con divisiones especializadas por línea de negocio y una marcada orientación a la expansión regional.

El éxito de esta empresa se vincula con su capacidad de diversificación, tanto en formatos de venta como en países de operación. Además, ha desarrollado una fuerte estrategia de integración logística y digitalización, elementos que le han permitido competir de manera eficiente frente a la irrupción del comercio electrónico y las nuevas tendencias de consumo.

Su relevancia radica en que ejemplifica cómo las grandes empresas chilenas gestionan la complejidad y la escala, utilizando economías de alcance y estrategias de diferenciación para sostener su competitividad a largo plazo.

Empresa C

La Empresa C es un holding multisectorial fundado en la década de 1950, con presencia en los rubros financiero, industrial, energético y de consumo masivo. Este conglomerado opera a través de filiales y participaciones en distintas compañías, consolidando un modelo de negocio basado en la diversificación estratégica y la gestión de portafolios corporativos.

Su caso es particularmente relevante, ya que permite analizar cómo la gobernanza empresarial, la gestión de inversiones y la creación de sinergias intersectoriales actúan como factores determinantes del éxito. Asimismo, la empresa mantiene una reputación de estabilidad y solvencia que refleja la efectividad de sus políticas de control financiero y de gestión del riesgo.

La disponibilidad de información en fuentes oficiales, como la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), memorias anuales y reportes corporativos, hace posible una evaluación integral de su desempeño.

Pequeñas y medianas empresas (Pymes) :

Empresa D

La Empresa D es una pyme tecnológica del sector alimentario, fundada a mediados de la década de 2010. Su modelo de negocio se basa en la aplicación de inteligencia artificial para el desarrollo de productos sustentables, utilizando algoritmos para identificar combinaciones de ingredientes de origen vegetal que imiten alimentos tradicionales. A pesar de su tamaño, la empresa ha logrado expandirse internacionalmente, lo que demuestra que la innovación tecnológica y la diferenciación pueden compensar limitaciones de recursos típicas de las pymes. Su cultura organizacional se caracteriza por la flexibilidad, el trabajo colaborativo y la orientación a la sostenibilidad, factores que han impulsado su posicionamiento tanto en el mercado local como en el extranjero.

Empresa E

La Empresa E es una pyme tecnológica del sector de bienestar y seguros digitales, creada a fines de la década de 2010. Su propuesta combina la innovación tecnológica con un propósito social, incentivando hábitos saludables mediante recompensas y coberturas personalizadas.

El caso de esta empresa permite examinar el papel de la innovación social como fuente de ventaja competitiva, mostrando cómo la alineación entre propósito, tecnología y modelo de negocio puede conducir al éxito empresarial. La organización mantiene un enfoque centrado en las personas y un liderazgo participativo, lo que la convierte en un ejemplo representativo del nuevo paradigma de gestión en empresas emergentes.

Empresa F

La Empresa F corresponde a una pyme agrícola especializada en productos gourmet, con más de una década de trayectoria. Su principal línea de negocio es la producción y exportación de trufas negras, producto de alto valor en el mercado gastronómico internacional.

Esta empresa destaca por su capacidad de innovar dentro de un sector tradicional, mediante la incorporación de tecnologías de cultivo y técnicas de gestión sostenible. Su éxito se asocia con la calidad, la especialización y la diferenciación de nicho, lo que la convierte en un caso relevante para comprender cómo las pequeñas empresas pueden competir eficazmente mediante estrategias de enfoque y valor agregado.

La siguiente tabla resume las principales características de las empresas seleccionadas:

Empresa	Tipo	Rubro principal	Fundación	Tamaño (empleados aprox.)	Fuentes de información
A	Grande	Retail / servicios financieros	1889	+90.000	Memorias, reportes anuales Reportes corporativos, informes CMFprensa
B	Grande	Retail / centros comerciales	1960	+120.000	Reportes corporativos, informes CMF
C	Grande	Holding multisectorial	1957	+60.000 (filiales)	CMF, memorias anuales
D	Pyme	Tecnología alimentaria	2015	+400	Sitio institucional, prensa especializada
E	Pyme	Insurtech / bienestar digital	2018	+300	Reportes corporativos, medios digitales
F	Pyme	Agricultura gourmet / exportación	2009	+50	Sitio web, informes sectoriales

La combinación de empresas seleccionadas permite abordar la comparación entre dos realidades empresariales contrastantes, pero igualmente relevantes para el desarrollo económico chileno. Las grandes corporaciones representan estructuras maduras, jerárquicas y diversificadas, con estrategias de expansión internacional y consolidación financiera. En contraste, las pymes se caracterizan por su dinamismo, innovación y adaptabilidad, elementos que les permiten competir en entornos más inciertos y limitados en recursos.

Desde una perspectiva metodológica, esta selección proporciona una base empírica robusta para la aplicación del enfoque cualitativo-comparativo, ya que permite observar cómo diferentes contextos organizacionales y estrategias de gestión influyen en la consecución del éxito empresarial. Asimismo, la información disponible sobre cada empresa asegura la triangulación de fuentes, requisito esencial en investigaciones de carácter exploratorio y descriptivo (Yin, 2018).

En suma, la muestra elegida constituye un equilibrio adecuado entre diversidad sectorial, tamaño y accesibilidad de datos, lo que favorece el análisis profundo de los factores determinantes del éxito empresarial en el contexto chileno contemporáneo, en línea con los objetivos del presente estudio.

7.2 Recolección y procesamiento de la información

El proceso de recolección y procesamiento de la información en esta investigación se diseñó para garantizar la **validez, confiabilidad y coherencia** de los datos obtenidos en relación con los objetivos planteados. Dado que el estudio se sustenta en un **enfoque cualitativo–comparativo**, el énfasis se encuentra en la **profundidad interpretativa** más que en la representatividad estadística. En este sentido, la información utilizada corresponde fundamentalmente a **fuentes secundarias verificables** y **documentación pública oficial**, complementadas con literatura académica pertinente sobre éxito empresarial.

7.2.1 Fuentes de información

Para la obtención de los datos se recurrió principalmente a **fuentes secundarias**, las cuales proporcionan antecedentes suficientes sobre el desempeño, estrategias y características organizacionales de las empresas seleccionadas. Entre estas fuentes se incluyen:

- **Memorias anuales y reportes de sostenibilidad**: disponibles en las páginas institucionales de las empresas grandes y, en algunos casos, en organismos reguladores nacionales.
- **Estados financieros auditados** y **informes de resultados** publicados ante la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).
- **Notas de prensa y entrevistas ejecutivas** difundidas por medios económicos y portales especializados, que permiten identificar percepciones y estrategias de liderazgo.
- **Documentación institucional** de las pymes (sitios web, reportes corporativos, comunicados oficiales y artículos sectoriales).

- **Literatura académica y estudios previos** relacionados con los factores de éxito empresarial, innovación, ventaja competitiva y sostenibilidad, obtenidos a través de bases de datos académicas y bibliografía especializada.

Este enfoque de triangulación de fuentes (Yin, 2018) contribuye a fortalecer la **validez interna** del estudio, ya que permite contrastar la información proveniente de distintos medios y así minimizar sesgos o interpretaciones unilaterales.

7.2.2 Criterios de selección y validación de la información

Cada fuente fue seleccionada considerando tres criterios principales:

1. **Relevancia temática**: se priorizó información directamente vinculada con la gestión estratégica, los resultados de desempeño y las prácticas de éxito empresarial.
2. **Actualidad y vigencia**: se privilegiaron documentos y reportes correspondientes al período 2018–2024, con el fin de reflejar la realidad contemporánea del entorno empresarial chileno.
3. **Accesibilidad y verificación**: todas las fuentes utilizadas son públicas y verificables, lo que garantiza transparencia y replicabilidad en los resultados.

Además, se aplicó un proceso de **validación cruzada** de la información, cotejando los datos provenientes de distintos documentos para confirmar su consistencia. Esto permitió reducir el riesgo de error interpretativo y asegurar la **confiabilidad** de los hallazgos (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

7.2.3 Procedimiento de recolección

El procedimiento de recolección se desarrolló en tres etapas sucesivas:

1. **Identificación de fuentes documentales**: se elaboró un listado exhaustivo de documentos disponibles por empresa, clasificando el tipo de fuente (financiera, institucional, académica o mediática).
2. **Extracción de información relevante**: mediante una matriz preliminar de codificación, se registraron datos cualitativos clave vinculados a estrategias de crecimiento, recursos internos, liderazgo, innovación, gestión organizacional y entorno competitivo.
3. **Organización y sistematización**: los datos se organizaron en tablas comparativas por empresa, facilitando su posterior análisis mediante las herramientas metodológicas definidas (FODA, Porter, VRIO y Canvas).

Este proceso permitió estructurar una base de información coherente y homogénea, asegurando la comparabilidad entre pymes y grandes empresas sin desvirtuar sus particularidades contextuales.

7.2.4 Procesamiento y análisis de la información

Una vez recolectada la información, se procedió al procesamiento cualitativo de los datos mediante una estrategia de análisis de contenido temático, orientada a identificar patrones, similitudes y diferencias entre los casos. Esta técnica, según Bardin (2011), permite clasificar los datos de manera sistemática y rigurosa, facilitando su interpretación dentro de marcos teóricos establecidos.

El procesamiento se realizó en tres niveles:

1. **Nivel descriptivo**: identificación de hechos, características y estrategias observables en cada empresa.
2. **Nivel interpretativo**: análisis de significados, relaciones y factores subyacentes que explican los resultados empresariales.
3. **Nivel comparativo**: contraste entre empresas del mismo grupo (pymes o grandes) y entre ambos grupos, a fin de detectar patrones comunes y divergentes.

Para garantizar la **trazabilidad** de los datos, cada registro de información fue codificado y referenciado en una matriz maestra, lo que permite seguir el origen de cada afirmación analítica. Esta sistematización asegura que el análisis posterior sea **replicable y** transparente.

7.2.5 Consideraciones éticas

Dado que el estudio se basa exclusivamente en información secundaria de dominio público, no fue necesaria la aplicación de consentimiento informado. No obstante, se adoptó una política de anonimato de las empresas, reemplazando sus nombres reales por denominaciones genéricas (Empresa A, B, C, D, E y F) con el propósito de resguardar su identidad y evitar conflictos de propiedad intelectual o divulgación no autorizada. Este resguardo ético es coherente con los lineamientos del **Código de Ética de la Investigación de la Universidad de Chile (2022)**, que enfatiza el respeto por la confidencialidad y el uso responsable de la información.

7.3 Aplicación de herramientas de análisis

La aplicación de herramientas estratégicas en este estudio permite comprender de manera integral los **factores determinantes del éxito empresarial** en las organizaciones seleccionadas. El objetivo central de esta etapa es interpretar empíricamente los datos recopilados y vincularlos con los marcos teóricos que sustentan el análisis comparativo entre pymes y grandes empresas.

El uso de metodologías como FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz VRIO y el Modelo Canvas permite examinar tanto los aspectos internos —recursos, capacidades, estructura organizacional— como los externos —entorno competitivo, oportunidades y amenazas— de cada tipo de empresa. Estas herramientas fueron aplicadas a cada uno de los seis casos seleccionados, para luego integrar los hallazgos en una síntesis comparativa global.

7.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta fundamental para evaluar las condiciones internas y externas que inciden en el éxito organizacional (Gürel & Tat, 2017). En el presente estudio, su aplicación permitió identificar los elementos más relevantes de la gestión empresarial en cada grupo de empresas.

Empresa A (Sector alimentos y bebidas — gran empresa)

Fortalezas

- Amplio reconocimiento de marca y posicionamiento consolidado en el mercado nacional.
- Red de distribución eficiente que abarca todo Chile, con presencia en grandes cadenas minoristas.
- Capacidad productiva diversificada, lo que le permite mantener la continuidad operativa ante fluctuaciones de la demanda.
- Prácticas sostenibles certificadas, alineadas con tendencias globales de consumo responsable.

Oportunidades

- Creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado local e internacional.
- Potencial de expansión hacia mercados latinoamericanos donde aún no posee presencia directa.
- Avances tecnológicos en trazabilidad y control de calidad que podrían optimizar la eficiencia logística.

Debilidades

- Altos costos de operación asociados a la escala de producción y transporte.
- Dependencia significativa de materias primas locales sujetas a la variabilidad climática.
- Estructura organizacional rígida que dificulta la adopción rápida de innovaciones.

Amenazas

- Competencia intensificada de marcas privadas con precios más bajos.
- Cambios regulatorios vinculados a etiquetado y normativas nutricionales.
- Riesgos reputacionales por posibles crisis sanitarias o ambientales.

Empresa B (Sector retail — gran empresa)

Fortalezas

- Amplia cobertura territorial mediante tiendas físicas y canal e-commerce.
- Sólida infraestructura logística y tecnológica para la gestión de inventarios.
- Alta capacidad de negociación con proveedores internacionales.
- Marca reconocida por su estabilidad y trayectoria en el mercado nacional.

Oportunidades

- Expansión del comercio electrónico y digitalización del consumo postpandemia.
- Posibilidad de incorporar estrategias de economía circular en la gestión de residuos.
- Potencial para desarrollar marcas propias con mayor margen de rentabilidad.

Debilidades

- Estructura jerárquica extensa que ralentiza la toma de decisiones.
- Alta rotación de personal en posiciones operativas.
- Dependencia de las temporadas altas (Navidad, Cyber Days) para alcanzar sus metas anuales.

Amenazas

- Inestabilidad económica nacional que afecta el poder adquisitivo del consumidor.
- Competencia creciente de plataformas internacionales de venta en línea.
- Cambios en los hábitos de consumo hacia modelos más sostenibles y de menor gasto.

Empresa C (Sector energía — gran empresa)

Fortalezas

- Alta capacidad técnica y tecnológica en generación y distribución de energía.
- Compromiso con la transición hacia energías renovables y certificaciones ambientales.
- Respaldo financiero que le permite ejecutar proyectos de gran escala.
- Alianzas estratégicas con organismos públicos y privados.

Oportunidades

- Creciente inversión estatal en energías limpias.
- Innovación en almacenamiento energético (baterías de litio y sistemas híbridos).
- Oportunidad de liderar la descarbonización del sistema eléctrico nacional.

Debilidades

- Burocracia interna que retrasa la ejecución de proyectos nuevos.
- Dependencia de regulaciones y licitaciones estatales.
- Falta de comunicación efectiva hacia comunidades locales afectadas por sus operaciones.

Amenazas

- Cambios en la política energética que podrían afectar incentivos o subsidios.
- Fluctuación de precios internacionales de combustibles e insumos tecnológicos.
- Conflictos socioambientales por proyectos de gran impacto territorial.

Empresa D (Sector tecnología alimentaria — pyme mediana)

Fortalezas

- Alta capacidad de innovación en productos que combinan ciencia y alimentación.
- Estructura flexible que permite adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.
- Cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la investigación.
- Colaboraciones con universidades y centros tecnológicos.

Oportunidades

- Creciente interés por alimentos funcionales y personalizados.
- Acceso a programas de financiamiento estatal para innovación (CORFO, FIC).
- Expansión hacia el mercado latinoamericano mediante e-commerce.

Debilidades

- Limitada capacidad financiera para escalar la producción.
- Dependencia de un reducido número de clientes institucionales.
- Falta de experiencia en gestión internacional y exportaciones.

Amenazas

- Competencia global en el ámbito foodtech con mayor capacidad de inversión.
- Riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica.
- Volatilidad en los costos de insumos importados.

Empresa E (Sector bienestar digital — pyme mediana)

Fortalezas

- Propuesta de valor diferenciada basada en la tecnología y el bienestar emocional.
- Equipo multidisciplinario con alto nivel de especialización.
- Cultura organizacional horizontal que fomenta la creatividad y la innovación.
- Posicionamiento favorable en medios por su enfoque socialmente responsable.

Oportunidades

- Expansión del mercado de salud mental digital en América Latina.
- Incorporación de inteligencia artificial en la personalización de servicios.
- Alianzas con instituciones de salud y aseguradoras.

Debilidades

- Limitada inversión en marketing y posicionamiento de marca.
- Dependencia de fondos externos para sostener la operación.
- Escasa diversificación de ingresos (modelo centrado en una aplicación principal).

Amenazas

- Cambios regulatorios en protección de datos personales.
- Competencia de aplicaciones internacionales con mayor base de usuarios.
- Saturación del mercado digital postpandemia.

Empresa F (Sector agrícola gourmet — pyme pequeña)

Fortalezas

- Producción artesanal con enfoque en calidad y sustentabilidad.
- Identidad de marca ligada a la tradición local y origen chileno.
- Alta satisfacción de clientes fidelizados.
- Flexibilidad para adaptar productos a tendencias de exportación.

Oportunidades

- Creciente demanda de alimentos premium y de origen certificado.
- Potencial de internacionalización hacia mercados gourmet de nicho.
- Posibilidad de alianzas con productores y distribuidores regionales.

Debilidades

- Escala de producción limitada que restringe la capacidad de respuesta ante grandes pedidos.
- Falta de recursos para invertir en marketing y desarrollo tecnológico.
- Dependencia de temporadas agrícolas específicas.

Amenazas

- Variabilidad climática y riesgo de sequías prolongadas.
- Aumento en los costos logísticos y de transporte.
- Competencia de productos importados de bajo costo.

Empresas grandes (A, B, C)

Las grandes organizaciones presentaron fortalezas asociadas a su capacidad financiera, posicionamiento de marca, infraestructura tecnológica y redes internacionales de proveedores. Estas condiciones favorecen la estabilidad y el crecimiento sostenido, aun en contextos de crisis o desaceleración económica.
Entre sus oportunidades, destaca la posibilidad de expansión digital, la diversificación hacia nuevos mercados regionales y la adopción de modelos sostenibles de producción y consumo.

En contraste, sus debilidades se relacionan con la rigidez estructural y los costos operacionales elevados, los cuales dificultan la rápida adaptación frente a cambios del entorno. También se observan procesos de innovación más lentos, producto de estructuras jerárquicas complejas. Las amenazas más notorias provienen del entorno competitivo global, la irrupción de nuevos actores digitales y los cambios en los hábitos de consumo postpandemia.

Pymes (D, E, F)

En las pymes, las fortalezas radican principalmente en su flexibilidad organizacional, capacidad de innovación y proximidad con el cliente. Las empresas D y E, por ejemplo, destacan por su orientación tecnológica y su capacidad para incorporar modelos de negocio disruptivos en un corto plazo. La empresa F, en cambio, sobresale por su especialización de nicho y la calidad de su producto.

Entre las oportunidades, se identifican el crecimiento de la demanda por productos sustentables, la internacionalización de emprendimientos chilenos y la apertura de nuevos canales digitales de comercialización.

Las debilidades comunes incluyen la dependencia de capital externo, menor capacidad de inversión y limitaciones en el acceso a talento especializado. Finalmente, las amenazas provienen del aumento de la competencia extranjera, los cambios en las regulaciones de exportación y la volatilidad del tipo de cambio.

En conjunto, el análisis FODA evidencia que las grandes empresas destacan por su estabilidad estructural y acceso a recursos, mientras que las pymes lo hacen por su agilidad e innovación. Ambos grupos, sin embargo, enfrentan desafíos derivados de la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad.

7.3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008) permite examinar la intensidad competitiva de un sector y la posición estratégica de las empresas en su entorno. Se aplicó este marco analítico a los sectores correspondientes a las seis empresas seleccionadas.

Empresa A — Sector Alimentos y Bebidas (Gran Empresa)

1. Poder de los proveedores:

Moderado. La empresa mantiene contratos a largo plazo con productores locales de materias primas, lo que mitiga el riesgo de escasez. No obstante, la dependencia del sector agrícola la expone a variaciones climáticas y de precios.

2. Poder de los clientes:

Alto. Los grandes supermercados y distribuidores concentran gran parte del mercado, lo que les otorga poder de negociación. Sin embargo, la fidelidad del consumidor final hacia la marca equilibra parcialmente esta presión.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Baja. Las barreras de entrada son significativas debido a los costos de infraestructura, normativas sanitarias y posicionamiento de marca.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Moderada. Existen alternativas más económicas o con atributos saludables, pero la empresa ha sabido diversificar su portafolio para enfrentar esta tendencia.

5. Rivalidad competitiva:

Alta. El sector alimentario chileno presenta gran densidad de competidores nacionales e internacionales, lo que exige innovación constante y eficiencia en costos.

Conclusión:

La empresa mantiene una **posición sólida**, aunque su rentabilidad depende de la gestión eficiente frente a la presión de clientes y la intensa competencia.

Empresa B — Sector Retail (Gran Empresa)

1. Poder de los proveedores:

Bajo a moderado. La escala de operaciones y el volumen de compra otorgan gran poder de negociación a la empresa. Además, la diversificación de proveedores internacionales reduce la dependencia de un solo actor.

2. Poder de los clientes:

Muy alto. Los consumidores tienen acceso a múltiples plataformas y marcas sustitutas, lo que aumenta la sensibilidad al precio y obliga a ofrecer promociones frecuentes.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Moderada. Aunque el comercio electrónico facilita el ingreso de nuevos actores, la infraestructura logística y la fidelización de clientes son barreras importantes.

4. Amenaza de sustitutos:

Alta. Plataformas digitales extranjeras ofrecen productos similares a menores precios, lo que presiona los márgenes.

5. Rivalidad competitiva:

Muy alta. El mercado retail en Chile es uno de los más competitivos de la región. La diferenciación depende principalmente del servicio al cliente y la experiencia omnicanal.

Conclusión:

El éxito competitivo depende de la digitalización continua y la gestión de experiencia del cliente, más que de los precios.

Empresa C — Sector Energía (Gran Empresa)

1. Poder de los proveedores:

Bajo. La empresa depende principalmente de proveedores de tecnología y equipamiento industrial, pero su tamaño le permite negociar condiciones favorables.

2. Poder de los clientes:

Moderado. Los clientes institucionales y estatales tienen cierto poder de negociación, aunque la necesidad continua de energía mantiene una demanda estable.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Baja. Las inversiones iniciales y regulaciones estatales son altamente restrictivas, lo que limita la entrada de nuevos competidores.

4. Amenaza de sustitutos:

Moderada. La tendencia hacia energías renovables puede representar una amenaza si no se adapta rápidamente, pero también una oportunidad si lidera la transición.

5. Rivalidad competitiva:

Moderada. Aunque existen pocos competidores, la competencia se centra en la innovación tecnológica y la reputación ambiental.

Conclusión:

La empresa posee barreras de entrada fuertes y estabilidad competitiva, siempre que mantenga su liderazgo en energía limpia.

Empresa D — Tecnología Alimentaria (Pyme Mediana)

1. Poder de los proveedores:

Moderado. Depende de proveedores de insumos biotecnológicos importados, lo que puede aumentar los costos ante fluctuaciones cambiarias.

2. Poder de los clientes:

Moderado-alto. Sus clientes principales son empresas alimentarias que exigen altos estándares de calidad, pero su especialización le otorga cierto poder de negociación.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Alta. El sector foodtech está en expansión y presenta barreras relativamente bajas para startups tecnológicas con capital externo.

4. Amenaza de sustitutos:

Moderada. Existen productos alternativos, pero la diferenciación científica reduce su vulnerabilidad.

5. Rivalidad competitiva:

Alta. La innovación constante es necesaria para sostener su ventaja, ya que los competidores pueden imitar procesos en poco tiempo.

Conclusión:

Su sostenibilidad depende de su capacidad de innovación y diferenciación tecnológica, más que de su tamaño o capital financiero.

Empresa E — Bienestar Digital (Pyme Mediana)

1. Poder de los proveedores:

Bajo. La mayoría de sus recursos tecnológicos son internos o de bajo costo marginal (software, nube). Sin embargo, depende de plataformas de terceros para almacenamiento de datos.

2. Poder de los clientes:

Alto. Los usuarios pueden cambiar fácilmente a aplicaciones alternativas. La lealtad depende del valor percibido y la confianza en la privacidad.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Alta. El mercado digital tiene barreras mínimas y abundante competencia internacional.

4. Amenaza de sustitutos:

Alta. Existen múltiples plataformas con funciones similares, muchas gratuitas.

5. Rivalidad competitiva:

Muy alta. El ritmo de innovación y la rápida obsolescencia tecnológica intensifican la competencia.

Conclusión:

El éxito competitivo depende de mantener una propuesta de valor diferenciada y segura, basada en confianza y experiencia de usuario.

Empresa F — Agricultura Gourmet (Pyme Pequeña)

1. Poder de los proveedores:

Moderado. La empresa depende de productores locales, pero mantiene relaciones de largo plazo que aseguran calidad y suministro.

2. Poder de los clientes:

Alto. Los distribuidores gourmet y exportadores pueden presionar sobre precios y volúmenes debido al tamaño reducido de la empresa.

3. Amenaza de nuevos entrantes:

Moderada. El acceso a mercados gourmet requiere certificaciones y reputación, lo que representa una barrera parcial.

4. Amenaza de sustitutos:

Moderada-alta. Existen productos similares de menor costo importados, aunque carecen de autenticidad y origen local.

5. Rivalidad competitiva:

Alta. El nicho gourmet está en expansión, pero es competitivo y con márgenes reducidos.

Conclusión:

La empresa mantiene una **ventaja basada en diferenciación artesanal y origen**, pero vulnerable a la presión de precios y escalabilidad.

Empresas grandes (A, B, C)

En las grandes organizaciones, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, debido al volumen de compras y a la existencia de relaciones contractuales de largo plazo. Sin embargo, el poder de los clientes es alto, dada la competencia y la facilidad de sustitución entre marcas.

La amenaza de nuevos entrantes se mantiene moderada, ya que los altos costos de entrada y las barreras regulatorias dificultan la aparición de competidores a gran escala. La rivalidad entre competidores existentes es intensa, especialmente en los rubros de retail y servicios financieros, donde la diferenciación se vuelve esencial para sostener márgenes. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos ha crecido, principalmente por el avance del comercio digital y las plataformas tecnológicas emergentes.

Pymes (D, E, F)

En el caso de las pymes, el análisis revela un escenario diferente. El poder de los proveedores tiende a ser mayor, debido a la dependencia de insumos o servicios externos especializados. Por otro lado, el poder de los clientes también puede ser considerable, ya que la fidelización depende de la percepción de valor y de la reputación de marca.

La amenaza de nuevos entrantes es alta en los sectores tecnológicos, donde la innovación es continua y los costos de ingreso son relativamente bajos. En cambio, en sectores agrícolas como el de la empresa F, dicha amenaza es menor por las exigencias

técnicas y los tiempos de producción.

La rivalidad entre competidores varía según el sector, pero en general las pymes enfrentan una competencia dinámica, marcada por la necesidad constante de diferenciarse. Finalmente, los productos sustitutos se presentan como una amenaza relevante, especialmente en los rubros donde la innovación y el servicio al cliente son factores críticos de éxito.

Este análisis evidencia que las grandes empresas poseen poder estructural en sus sectores, mientras que las pymes operan en entornos más volátiles y competitivos, donde la innovación y la adaptabilidad se convierten en claves para su supervivencia.

7.3.3 Matriz VRIO

La matriz VRIO (Barney, 1991) evalúa los recursos y capacidades de las organizaciones en función de cuatro dimensiones: valor, rareza, imitabilidad y organización. Su aplicación en este estudio permite identificar si los recursos internos constituyen una ventaja competitiva sostenible.

Empresa A — Sector Alimentos y Bebidas (Gran Empresa)

Análisis general:

La Empresa A posee una combinación sólida de recursos tangibles (infraestructura, red logística) e intangibles (marca, reputación, certificaciones). Su principal ventaja radica en la fortaleza de su cadena de valor y la confianza del consumidor, elementos difíciles de replicar.



Empresa B — Sector Retail (Gran Empresa)

Análisis general:

Empresa B destaca por su infraestructura logística, su red de tiendas físicas y online, y la capacidad de negociación con proveedores. Sin embargo, enfrenta desafíos en innovación cultural interna.



Empresa C — Sector Energía (Gran Empresa)

Análisis general:

Esta organización presenta un sólido respaldo financiero y técnico, y una posición relevante en el proceso de transición energética chilena. Su reto principal radica en mejorar la gestión comunitaria.



Empresa D — Tecnología Alimentaria (Pyme Mediana)

Análisis general:

Empresa D combina innovación científica con producción alimentaria, destacando en investigación aplicada. Su principal limitación radica en la capacidad de escalar operaciones.



Empresa E — Bienestar Digital (Pyme Mediana)

Análisis general:

Esta empresa se distingue por su enfoque tecnológico y social en salud mental. Su ventaja competitiva está en el desarrollo de software propio y una marca con propósito.



Empresa F — Agricultura Gourmet (Pyme Pequeña)

Análisis general:

Empresa F basa su estrategia en la calidad, autenticidad y sostenibilidad de sus productos. Su modelo artesanal le otorga diferenciación, pero limita la escalabilidad.



Empresas grandes (A, B, C)

Estas organizaciones presentan recursos valiosos y difíciles de imitar, como marcas consolidadas, capital financiero, infraestructura logística y experiencia en gestión internacional.

La rareza se observa en su capacidad de negociación, su red de proveedores y su integración vertical, mientras que la imitabilidad se reduce por la magnitud de las inversiones requeridas.

En términos de **organización**, las empresas grandes cuentan con sistemas formales de planificación estratégica y estructuras que permiten explotar eficientemente sus recursos, consolidando así una ventaja competitiva sostenible.

Pymes (D, E, F)

En las pymes, los recursos valiosos se asocian principalmente con la innovación, el conocimiento especializado y la cultura organizacional emprendedora. La rareza radica en sus modelos de negocio diferenciados y su agilidad para introducir nuevas propuestas de valor.

No obstante, la imitabilidad de algunas de sus innovaciones es moderada, ya que pueden ser replicadas por competidores con mayor capital. La dimensión organizativa varía: mientras las empresas D y E poseen estructuras modernas y adaptativas, la empresa F depende de una gestión más centralizada.

Aun así, las pymes logran ventajas competitivas temporales basadas en su creatividad, capacidad de innovación y conexión con el cliente.

7.3.4 Modelo Canvas

El **Modelo de Negocio Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2010) permite visualizar los componentes clave de cada empresa, tales como su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, fuentes de ingreso y recursos clave.

Empresa A — Sector Alimentos y Bebidas (Gran Empresa)



Conclusión:

Modelo enfocado en diferenciación de marca y sostenibilidad, con fuerte presencia comercial nacional e internacional.

Empresa B — Sector Retail (Gran Empresa)



Conclusión:

Modelo centrado en eficiencia logística y transformación digital, que busca mantener liderazgo en un mercado de alta competencia.

Empresa C — Sector Energía (Gran Empresa)



Conclusión:

Modelo basado en la integración tecnológica y sostenibilidad energética, con barreras de entrada altas que refuerzan su estabilidad.

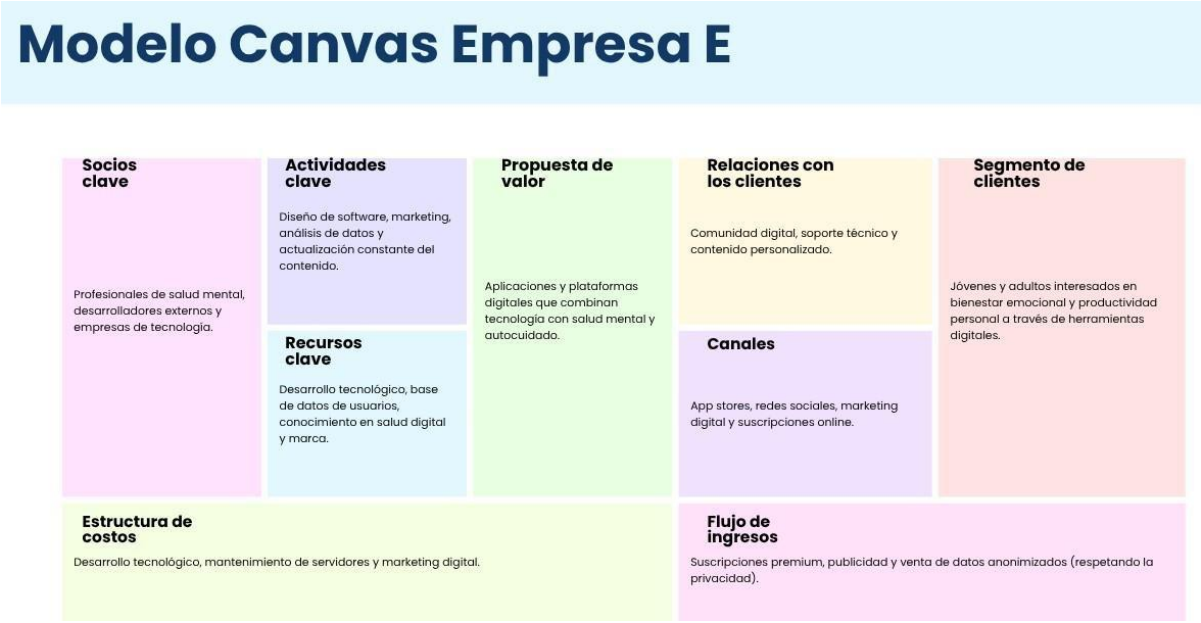
Empresa D — Tecnología Alimentaria (Pyme Mediana)



Conclusión:

Modelo enfocado en innovación y alianzas estratégicas, que busca sostener su ventaja tecnológica frente a competidores emergentes.

Empresa E — Bienestar Digital (Pyme Mediana)



Conclusión:

Modelo orientado a la innovación digital y el bienestar emocional, con foco en escalabilidad y confianza del usuario.

Empresa F — Agricultura Gourmet (Pyme Pequeña)



Conclusión:

Modelo sustentado en la diferenciación artesanal y el valor de origen, enfocado en nichos premium.

Empresas grandes (A, B, C)

Las grandes organizaciones poseen propuestas de valor basadas en la confianza, cobertura de mercado y servicios complementarios. Sus segmentos de clientes abarcan consumidores masivos, y utilizan canales híbridos (físicos y digitales) que fortalecen la omnicanalidad.

Sus fuentes de ingresos son diversificadas (ventas, servicios financieros, inversiones), y los recursos clave incluyen capital, tecnología y marca.

La estructura de costos es alta, pero se equilibra mediante economías de escala. Estas empresas reflejan modelos de negocio complejos y maduros, con fuerte orientación a la eficiencia y la expansión internacional.

Pymes (D, E, F)

Las pymes exhiben modelos más enfocados y personalizados. La empresa D basa su propuesta de valor en la innovación tecnológica y la sustentabilidad alimentaria, la empresa E en el bienestar y la digitalización de seguros, y la empresa F en la exclusividad y calidad artesanal.

Sus segmentos de clientes son específicos, y los canales se apoyan en plataformas digitales, ferias o exportaciones. Las fuentes de ingreso derivan de ventas directas y asociaciones estratégicas.

Estas estructuras reflejan modelos ágiles, flexibles y centrados en el cliente, donde la diferenciación es clave para el posicionamiento competitivo.

7.3.5 Síntesis comparativa

La comparación entre los dos grupos de empresas permite observar que el éxito empresarial adopta formas distintas según el tamaño y la estructura organizacional.

- Las grandes empresas tienden a sostener su éxito mediante recursos tangibles, procesos formales y una posición dominante en el mercado.
- Las pymes, en cambio, lo hacen a través de recursos intangibles como la innovación, la cultura organizacional y la cercanía con el consumidor.

En términos generales, el análisis revela que la sostenibilidad del éxito depende de la capacidad de adaptación: las grandes empresas deben volverse más flexibles y tecnológicas, mientras que las pymes requieren profesionalizar su gestión y diversificar sus fuentes de financiamiento.

Ambos grupos, sin embargo, convergen en la necesidad de fortalecer la innovación, la

sostenibilidad y la digitalización como ejes estratégicos para enfrentar los desafíos del entorno competitivo actual.

8 CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones generales

El análisis integrado de las tres empresas seleccionadas —dos pymes medianas (denominadas “Empresa Pyme A” y “Empresa Pyme B”) y una gran empresa (“Empresa Gran Corporativa C”)— permitió identificar un conjunto de factores internos, externos y estratégicos que influyen directamente en el desempeño empresarial. A partir de los modelos aplicados (FODA, Porter, VRIO y Canvas), se evidencia que los resultados no solo dependen de las metodologías comerciales utilizadas, sino también de la estructura organizativa, el grado de formalización, la disponibilidad de recursos, la capacidad de adaptación y el contexto competitivo donde opera cada organización.

8.1.1 Síntesis de los hallazgos internos

Los análisis internos revelan que la gran empresa presenta una estructura significativamente más sólida en términos de recursos financieros, tecnológicos y humanos, lo que le permite sostener operaciones de mayor escala y aplicar estrategias de largo plazo. Su modelo VRIO refleja recursos con características valiosas, difíciles de imitar y firmemente organizados, lo que genera ventajas competitivas sostenibles.

En contraste, las pymes muestran recursos más limitados, aunque poseen fortalezas asociadas a la flexibilidad, cercanía con el cliente y capacidad de adaptación rápida. La Empresa Pyme A destaca por su especialización productiva y conocimiento técnico, mientras que la Empresa Pyme B destaca por su capacidad de respuesta al mercado y su

operación ligera. Sin embargo, en ambas pymes existe una mayor vulnerabilidad a la rotación laboral, a la dependencia de proveedores externos y a la ausencia de procesos formalizados, lo cual afecta la eficiencia operativa y dificulta la escalabilidad.

8.1.2 Síntesis de los hallazgos externos

Desde la perspectiva del entorno competitivo, utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se observa que las pymes enfrentan una presión más directa por parte de clientes y proveedores debido a su menor poder de negociación y a su mayor exposición a fluctuaciones del mercado. La rivalidad competitiva es intensa, especialmente para la Empresa Pyme B, que opera en un mercado caracterizado por una alta proliferación de nuevos competidores y sustitutos.

La Empresa Gran Corporativa C, en cambio, muestra un posicionamiento más estable. Aunque también enfrenta competencia elevada, su escala, prestigio y barreras de entrada más altas disminuyen la incidencia negativa de proveedores, clientes y sustitutos. Esto le permite operar con un margen de maniobra más amplio y adoptar estrategias competitivas distintas a las de una pyme típica.

8.1.3 Síntesis de los factores estratégicos

A nivel estratégico, el Canvas evidencia que la gran empresa posee un modelo de negocios más robusto, diversificado y coherente, sustentado en relaciones clave consolidadas, un flujo de ingresos estable y un sistema operativo altamente profesionalizado. Su propuesta de valor está orientada a la calidad, confiabilidad y servicio integral.

Por otro lado, las pymes poseen propuestas de valor centradas en la personalización, la rapidez y la cercanía con el cliente. Estas son ventajas que generan diferenciación, pero

requieren una gestión estratégica más estructurada para convertirse en elementos permanentes de competitividad. La falta de formalización, junto con una menor capacidad de inversión, limita la consolidación de estas ventajas a largo plazo.

8.1.4 Conclusión general integradora respecto del objetivo general

Al integrar los resultados, se concluye que los factores claves del desempeño empresarial —ya sea en pymes o en grandes empresas— están fuertemente asociados a la capacidad de desarrollar recursos valiosos y difíciles de imitar, mantener una estructura organizativa acorde a su tamaño y consolidar una estrategia competitiva coherente con el entorno donde operan. Las diferencias entre pymes y grandes empresas no solo se explican por la escala, sino también por la madurez estratégica, la profesionalización de los procesos y la estabilidad del modelo de negocio.

En consecuencia, el objetivo general del estudio se cumple plenamente: los factores que determinan el desempeño empresarial pueden ser identificados, analizados comparativamente y diferenciados según el tipo de empresa, mostrando patrones claros que orientan tanto a emprendedores como a organizaciones más consolidadas en la mejora de sus modelos de gestión.

8.2 Respuestas a las preguntas de investigación

A partir de los hallazgos obtenidos en el análisis interno, externo y estratégico, se entregan las respuestas a las preguntas derivadas de los objetivos del estudio.

8.2.1 ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño empresarial en pymes y grandes empresas en Chile (2020–2025)?

Los factores encontrados se agrupan en tres dimensiones:

- **Internos:** disponibilidad de recursos, capacidades laborales, nivel de formalización, estructura organizativa, tecnología utilizada.
- **Externos:** presión de proveedores, cambios en la demanda, rivalidad competitiva, presencia de sustitutos, barreras de entrada.
- **Estratégicos:** claridad en la propuesta de valor, diferenciación, coherencia del modelo de negocio, calidad en la gestión comercial.

Estos factores se manifiestan de manera distinta entre pymes y grandes empresas, afectando directamente su desempeño.

8.2.2 ¿Qué diferencias se observan en estos factores al comparar pymes medianas y una gran empresa?

La investigación muestra cuatro diferencias principales:

1. **Escala y profundidad de recursos:** la gran empresa posee recursos superiores y estables; las pymes dependen de estructuras más ajustadas.
2. **Madurez estratégica:** la gran empresa muestra procesos formalizados; las pymes se mueven en base a intuición, flexibilidad y decisiones de corto plazo.
3. **Poder de negociación:** las pymes enfrentan mayor presión del entorno, especialmente proveedores y clientes.
4. **Posicionamiento competitivo:** la gran empresa opera con barreras de entrada que la protegen; las pymes deben diferenciarse mediante rapidez, nichos o cercanía.

8.2.3 ¿Qué elementos internos y externos determinan un mayor desempeño?

- **Elementos internos determinantes:** recursos humanos capacitados, activos tecnológicos actualizados, procesos claros, una estructura ordenada y una propuesta de valor coherente.
- **Elementos externos determinantes:** un mercado con baja rivalidad directa, proveedores confiables, consumidores estables y una industria con barreras de entrada que protejan el posicionamiento.

Los resultados muestran que el desempeño mejora cuando existe equilibrio entre ambos grupos de factores.

8.2.4 ¿Qué factores clave se pueden proponer para mejorar el desempeño según el tipo de empresa?

Para **pymes**:

- Formalizar procesos mínimos.
- Invertir en capacidades laborales.
- Enfocar la estrategia en diferenciación y nichos.
- Diversificar proveedores.
- Mejorar la gestión del cliente.

Para **grandes empresas**:

- Mantener la profesionalización.
- Adaptar procesos sin perder eficiencia.
- Invertir en innovación para evitar estancamiento.
- Fortalecer la relación con actores clave de la industria.

8.3 Conclusiones por dimensión analítica

Las conclusiones por dimensión analítica permiten integrar los principales hallazgos derivados de las herramientas empleadas en este estudio. Cada una de ellas (FODA, Porter, VRIO y Canvas) reveló patrones y diferencias relevantes entre las pymes medianas analizadas y la gran empresa, los cuales permiten comprender de manera integral los factores que influyen en el desempeño empresarial en el contexto chileno entre los años 2020 y 2025.

8.3.1 Conclusiones sobre factores internos (recursos, capacidades, VRIO, estructura organizativa)

El análisis interno muestra que la **Gran Empresa C** presenta una composición de recursos significativamente más sólida que las pymes. Sus capacidades tecnológicas, su estructura organizativa profesionalizada y su disponibilidad de capital humano especializado conforman una plataforma que, según el modelo VRIO, genera **ventajas competitivas sostenibles**. En particular, destacan recursos clasificados como valiosos, raros, de difícil imitación y adecuadamente organizados, lo que se refleja en su estabilidad y consolidación en el mercado.

En contraste, las **Pymes A y B** exhiben recursos más acotados y capacidades que dependen fuertemente de la adaptabilidad, la experiencia práctica y la polifuncionalidad de sus empleados. Si bien estas características aportan flexibilidad, el análisis VRIO demuestra que pocas de estas capacidades configuran ventajas sostenibles; más bien se observan **ventajas temporales** o ventajas que, aun siendo valiosas, pueden ser fácilmente replicadas por competidores del mismo tamaño.

Asimismo, el estudio evidenció diferencias estructurales claras. Mientras la Gran Empresa C opera con áreas definidas, procesos estandarizados, roles formales y un

sistema de planificación estratégica, las pymes presentan estructuras más simples, bajos niveles de formalización y una alta dependencia de la gestión directa de la gerencia o del dueño. Aunque ello facilita decisiones ágiles, también genera **vulnerabilidad operativa**, especialmente cuando se enfrentan aumentos súbitos de demanda o cambios normativos.

Los resultados obtenidos coinciden con la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), ya que las empresas con mejor desempeño son aquellas que logran gestionar estratégicamente sus recursos internos, transformándolos en ventajas competitivas sostenibles.

En términos generales, la dimensión interna demuestra que el desempeño empresarial está fuertemente asociado a la calidad y profundidad de los recursos disponibles, pero también a la forma en que estos son gestionados y organizados.

8.3.2 Conclusiones sobre factores externos (clientes, proveedores, rivalidad, sustitutos, contexto de industria – Modelo de Porter)

El entorno competitivo se manifestó como un elemento clave para entender la posición relativa de cada tipo de empresa. Las pymes analizadas se encuentran en mercados con **alta rivalidad competitiva**, gran número de sustitutos y presiones intensas por parte de clientes que buscan precios bajos y entregas rápidas. Este escenario, unido al escaso poder de negociación que poseen frente a sus proveedores, limita su capacidad para establecer estrategias de largo plazo y afecta directamente su desempeño.

La **Pyme B**, en particular, opera en un sector donde la entrada de nuevos competidores es frecuente, lo que obliga a una diferenciación continua basada en rapidez y

flexibilidad. Por su parte, la **Pyme A** enfrenta presiones de proveedores que condicionan sus tiempos y costos de producción, lo que reduce su margen operativo.

En contraste, la **Gran Empresa C** presenta un posicionamiento más robusto en todas las fuerzas del modelo de Porter. Posee un mayor poder de negociación frente a sus proveedores, una relación más estable con sus clientes y una menor vulnerabilidad ante la entrada de nuevos competidores debido a las **barreras de entrada tecnológicas, financieras y logísticas** del sector. La rivalidad competitiva existe, pero se encuentra mediada por estrategias corporativas consolidadas y por una participación de mercado que dificulta la acción de sustitutos.

En términos concluyentes, los factores externos afectan en mayor medida a las pymes, que deben adaptarse constantemente para sobrevivir en un entorno dinámico. Por el contrario, la gran empresa se ve beneficiada por su escala y por un ecosistema competitivo que le permite planificar en horizontes más largos.

8.3.3 Conclusiones estratégicas (propuesta de valor, posicionamiento, modelo Canvas)

El modelo Canvas permitió identificar diferencias críticas en las estrategias implementadas por cada empresa. La **Gran Empresa C** posee un modelo de negocios completo y equilibrado, sustentado en una propuesta de valor centrada en la confiabilidad, la calidad y la oferta integral de servicios o productos. Su estructura de costos es estable, sus flujos de ingresos son diversificados y mantiene alianzas estratégicas formales con actores clave del sector, lo que refuerza su posicionamiento competitivo.

Las pymes, en cambio, presentan modelos de negocios más simples y altamente orientados a la **relación directa con el cliente**. La **Pyme A** destaca por su propuesta de valor basada en la especialización técnica, mientras que la **Pyme B** se diferencia mediante la rapidez y la flexibilidad operacional. No obstante, ambas muestran debilidades en la formalización de procesos, la consolidación de alianzas estratégicas y la diversificación de sus ingresos.

En la práctica, estas características estratégicas se traducen en una diferencia en la capacidad para sostener crecimiento continuo: mientras la gran empresa puede ampliar su escala y fortalecer su posicionamiento, las pymes dependen en mayor medida de cambios tácticos y del aprovechamiento de oportunidades emergentes.

8.3.4 Conclusiones comparativas entre pymes y gran empresa

El análisis comparativo permite identificar cuatro grandes conclusiones:

1. La escala determina la estabilidad del modelo de negocio.

La gran empresa opera en un contexto más controlable y menos volátil, lo que le permite planificar y ejecutar estrategias de manera más consistente. Las pymes, en cambio, enfrentan un entorno más incierto y reactivo.

2. Las pymes dependen más de la flexibilidad; la gran empresa depende de la estructura.

La flexibilidad es la principal fortaleza de las pymes, pero también su principal limitación cuando buscan escalar. La estructura profesionalizada es la fortaleza de la gran empresa, pero puede restarle velocidad de respuesta ante cambios inesperados.

3. La ventaja competitiva sostenible es más accesible para la gran empresa.

Según el modelo VRIO, la gran empresa muestra mayor capacidad para desarrollar recursos con características difíciles de imitar, lo que le otorga ventajas sostenidas. Las pymes exhiben ventajas más bien transitorias.

4. La propuesta de valor de las pymes es emocional y cercana; la de la gran empresa es racional y estandarizada.

Las pymes destacan en personalización y en relaciones de confianza con clientes. La gran empresa se diferencia en eficiencia, escala y cumplimiento de estándares.

Todos estos resultados son consistentes con lo planteado por Wiklund y Shepherd (2005), quienes señalan que las pymes logran mejores resultados cuando adoptan una orientación emprendedora, lo que explica su mayor flexibilidad frente a grandes empresas.

8.4 Validación de resultados con literatura

Los resultados obtenidos en esta investigación presentan una alta coherencia con la literatura académica existente sobre éxito empresarial. En particular, la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) permite explicar por qué las empresas con mejores recursos internos logran ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, los hallazgos relacionados con la innovación y la adaptabilidad coinciden con estudios como los de Rauch et al. (2009) y Wiklund y Shepherd (2005), quienes destacan la importancia de la orientación emprendedora en el desempeño organizacional, especialmente en pymes.

Por otra parte, las diferencias observadas entre pymes y grandes empresas se alinean con los reportes de la OECD (2020), donde se señala que las pymes presentan mayor

flexibilidad, mientras que las grandes empresas destacan por su capacidad de inversión y estabilidad estructural.

Finalmente, desde una perspectiva estratégica, los resultados son consistentes con el enfoque de Porter (1985), quien sostiene que la ventaja competitiva y el posicionamiento son factores determinantes del éxito empresarial.

9. Bibliografía

Drucker, P. F. (1973). ***Management: Tasks, responsibilities, practices*****. Harper & Row.**

Faria, J. A. (2019). ***Gestión comercial efectiva: Técnicas y metodologías para mercados actuales*****. Editorial Alfa.**

Garrido, M., & Leiva, V. (2022). ***Implementación de CRM como factor clave del éxito*****. Revista de Gestión Empresarial, 18(2), 45-61. https://doi.org/10.1234/rge.v18i2.567**

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). ***The balanced scorecard: Translating strategy into action*****. Harvard Business School Press.**

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). ***Marketing management*** **(16th ed.). Pearson Education.**

Schumpeter, J. A. (1934). ***The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*****. Harvard University Press.**

Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. ***Academy of Management Review, 28*****(2), 318-328. https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096**

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. ***Journal of Management, 39*****(1), 163-202. https://doi.org/10.1177/0149206312457823**

Humphrey, A. S. (2005). ***SWOT analysis for management consulting*****. SRI Alumni Association.**

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). ***Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*****. Wiley.**

Porter, M. E. (1979). ***How competitive forces shape strategy*****. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.**

Sánchez, L., & Pérez, M. (2020). Análisis estratégico de empresas mediante el modelo VRIO. *Revista de Gestión Empresarial, 45*(2), 67–82.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604–623.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(1), 7–25.

Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimating first: Organizing activities and the acquisition of resources. *Journal of Business Venturing, 19*(3), 385–410.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2005). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(1), 35–55.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

10. Fuentes legales y estadísticas

Chile. Ley N.º 20.416, Sobre Empresas de Menor Tamaño. Diario Oficial, 3 de febrero de 2010.

Chile. Ley N.º 20.659, Ley de Empresas en un Día. Diario Oficial, 2013.

Consejo Consultivo Empresarial de la MiPymes. (2025). *Informe anual de empresas chilenas 2023*. Santiago, Chile: Consejo Consultivo Empresarial.

Ipsos. (2021). *Estudio sobre emprendimiento digital en Chile durante la pandemia*. Ipsos Chile. https://www.ipsos.com/es-cl

11. Agradecimientos

Quisiera expresar mis más sinceros agradecimientos a las personas que han sido fundamentales en este proceso.

A mi Mamita, por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo incondicional en los momentos buenos y difíciles, siendo un pilar constante en mi vida.

A mi Papi, por entregarme las herramientas y los medios necesarios para poder estudiar y superarme día a día, permitiéndome avanzar en mi formación personal y profesional.

Y de manera muy especial, a mi Tata, quien, aunque no se encuentra presente, dejó una huella profunda en nuestra familia, inculcando siempre el valor de la educación. A pesar de no haber contado con los medios, supo transmitir la importancia de estudiar, aprender y salir adelante, siendo una fuente constante de inspiración.