

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

**“Lineamientos y Contenidos para el Diseño de una  
Guía Práctica para Mejorar la Organización y  
Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES  
de la Región de Valparaíso”**

**JAVIER IGNACIO CORTÉS OLIVARES**  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
**Enero 2024**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

**“Lineamientos y Contenidos para el Diseño de una  
Guía Práctica para Mejorar la Organización y  
Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES  
de la Región de Valparaíso”**

Tesis presentada por

**JAVIER IGNACIO CORTÉS OLIVARES**

Como requisito para optar al Título de

**INGENIERO COMERCIAL**

Director de Tesis: **Dr. Juan Felipe Espinosa Cristia**  
**Enero 2024**

TITULO DE TESIS:

**“Lineamientos y Contenidos para el Diseño de una Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES de la Región de Valparaíso”**

AUTOR:

**JAVIER IGNACIO CORTÉS OLIVARES**

**TRABAJO DE TESIS**, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

---

---

PROFESOR GUÍA:

Dr. Juan Felipe Espinosa Cristia

PROFESOR CORREFERENTE: Rodrigo Calderón Pizarro

**Valparaíso, Enero 2024**

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Javier Ignacio Cortés  
Olivares

Firma: .....

Fecha: .....

## Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
2. ABSTRACT .....	12
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
4. OBJETIVOS .....	22
4.1. Objetivos General.....	22
4.2. Objetivos específicos:.....	22
5. Antecedentes y Contexto para la Elaboración de la Guía Práctica.....	24
5.1. Región de Valparaíso en Perspectiva: Un Breve Análisis Integral de su Economía 25	
5.2. Desafíos del “Ecosistema PYME” en la Región de Valparaíso.....	31
5.3. Instituciones de apoyo a empresas y lineamientos estratégicos y de inversión .	39
5.4. Revisión y análisis de guías y materiales relacionadas con la estructuración de negocios nacientes a nivel nacional e internacional .....	52
6. Marco Conceptual.....	61
7. Metodología.....	67
8. Resultados.....	75
8.1. Estructuración de contenidos para la Elaboración de la Guía Practica a partir del Método Analítico-Sintético.....	75
8.1.1. Método Analítico-Sintético: Fase 1 – Analítico.....	76
8.1.2. Método Analítico-Sintético: Fase 2 -Sintético.....	105
8.2. Herramientas y contenidos detallados para la Elaboración de la Guía Práctica	119
8.2.1. Planificación estratégica .....	119
8.2.2. Planificación Financiera.....	133
8.3. Estructura base “Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES de la Región de Valparaíso” .....	149
9. Conclusiones .....	154
Bibliografía.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lineamientos estratégicos en instituciones relevantes en el ecosistema empresarial de la Región de Valparaíso .....	78
Tabla 2 Retos y estadísticas del ecosistema PYME en la Región de Valparaíso .	81
Tabla 3 Matriz Herramientas y contribuciones presentes en materiales análogos a la guía .....	84
Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición .....	87
Tabla 5 Contribuciones en planificación estratégica de PYMES .....	94
Tabla 6 Contribuciones en planificación financiera de PYMES .....	98
Tabla 7 Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción .....	102
Tabla 8 Base cuadro sinóptico “Planificación estratégica” .....	108
Tabla 9 Base cuadro sinóptico “Planificación financiera” .....	110
Tabla 10 Base cuadro sinóptico “Contexto PYME” .....	112
Tabla 11 Base cuadro sinóptico “Herramientas y técnicas de apoyo” .....	113
Tabla 12 Apoyo Implícito y Explicito de capítulos.....	152

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Método analítico-sintético.....	68
Figura 2: Cuadros sinópticos.....	73
Figura 3: Cuadro sinóptico general .....	114
Figura 4: Cuadro sinóptico específico “Planificación estratégica”.....	115
Figura 5: Cuadro sinóptico específico “Planificación financiera” .....	116
Figura 6: Cuadro sinóptico específico “Contexto PYME” .....	117
Figura 7: Cuadro sinóptico específico “Herramientas y técnicas de apoyo” .....	118

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación previa a la creación de la guía se fundamenta en la significativa contribución de las PYMES a la economía de la Región de Valparaíso, Chile. Estas empresas constituyen un papel sumamente relevante en el empleo y la actividad económica local. A través de un análisis bibliográfico, se identifican desafíos críticos enfrentados por las PYMES chilenas, incluyendo baja rentabilidad, dificultades financieras y deficiencias en apoyo integral. Se establece también, una correlación directa entre la capacitación de los emprendedores y el éxito empresarial, enfatizando la desconexión entre la formación actual y las necesidades reales del mercado. Por lo anterior mencionado, la creación de guías de apoyo en dirección empresarial, pueden ser herramientas importantes para fortalecer y sostener el éxito de las pymes en la región, abordando las brechas identificadas y apoyando el crecimiento económico y social.

Adentrándose más en la investigación previa, el capítulo dedicado a los antecedentes tiene como uno de sus objetivos el explorar la dinámica económica de Valparaíso, analizando el papel de diversos sectores en la economía regional y su evolución. Se profundiza en los retos del ecosistema PYME de la región, definiendo algunos cuellos de botella que este presenta, como lo son el acceso al financiamiento y la capacidad de absorción tecnológica, entre otros. En pro de la mejora de estas temáticas, instituciones clave como Sercotec y Corfo desempeñan un rol importante en el apoyo a estas empresas, ofreciendo capacitación y

financiamiento adaptado a sus necesidades. Además, se revisan guías y materiales existentes para identificar oportunidades de mejora y asegurar que la guía sea una contribución única y relevante, y los descubrimientos sugieren que no existen modelos estructurados y explícitos de forma integral, que puedan ser utilizados por las PYMES a nivel regional, dejando espacio aun para la creación de material con alto impacto.

La acción de elaborar contenido requiere trabajar sobre conceptos precisos y unívocos, por lo que un capítulo tiene como finalidad única definir términos fundamentales. Los términos detallados son: PYME, emprendimiento, modelo de negocios, innovación, startups, Planificación estratégica, Productividad, Organización y Competitividad empresarial, ofreciendo una base conceptual sólida para la comprensión del ecosistema empresarial.

El método utilizado de investigación se describe como un método, analítico-sintético que comienza con una revisión no sistemática para recopilar y analizar información relevante. La fase analítica se enfoca en identificar conceptos clave a medida que se accede a nuevo conocimiento, donde al investigar las principales problemáticas de las PYMES, se decide que las áreas de planificación estratégica y financiera son el foco principal de la guía, debido a que logran abarcar gran parte de las problemáticas específicas de las PYMES. La fase sintética del método utiliza cuadros sinópticos para organizar y estructurar la información recopilada, permitiendo una clara visualización de las relaciones entre conceptos y facilitando la comprensión.

En el ámbito de las empresas PYMES, la investigación ha destacado la importancia fundamental de la planificación estratégica y financiera como pilares esenciales para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. A través de un análisis bibliográfico meticuloso, se ha descubierto que la planificación estratégica, lejos de ser un ejercicio teórico, es una herramienta práctica y dinámica esencial para el desarrollo de productos, la estructura organizacional y el aumento de las posibilidades de éxito a largo plazo de las PYMES. Contrariando la percepción de que la planificación puede ser contraproducente, estudios como los de Delmar y Shane han demostrado que, cuando se adapta a las necesidades específicas de las PYMES, la planificación estratégica puede enfocarse en metas concretas y tangibles, aumentando la motivación y logrando resultados más significativos. En este contexto, herramientas como el Balanced Scorecard emergen como instrumentos valiosos, permitiendo un enfoque equilibrado y eficaz en la ejecución de estrategias empresariales desde múltiples perspectivas.

Paralelamente, la planificación financiera se revela como un pilar crítico para la estabilidad y el crecimiento de las PYMES. Una deficiente planificación financiera ha sido identificada como una de las principales causas de fracaso en estas empresas. Este proceso integral va más allá de la simple gestión de recursos, abarcando la definición de objetivos y estrategias, así como el establecimiento de políticas y mecanismos de control para las decisiones de inversión y financiamiento. Herramientas como el análisis contable y financiero, y la elaboración de estados de flujo de efectivo son indispensables en este proceso. Sin embargo, se ha

identificado que las PYMES a menudo enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva de estas prácticas, incluyendo la falta de personal calificado y una tendencia hacia una orientación cortoplacista.

La gestión de riesgos financieros, en particular, se presenta como un aspecto vital, donde el uso de Mapas de Riesgos y la selección adecuada de Indicadores de Riesgo Clave (KRIs) ayudan a identificar y mitigar posibles daños. Esta gestión proactiva del riesgo es fundamental para la supervivencia y rentabilidad de la empresa. En conclusión, la implementación efectiva de la planificación estratégica y financiera en las PYMES es indicativa de su salud y viabilidad a largo plazo, siendo esenciales en un entorno empresarial que es cada vez más competitivo y sujeto a cambios constantes. La adaptación y aplicación de estas prácticas de gestión, enmarcadas en un enfoque integrado y adaptativo, son clave para asegurar el crecimiento sostenido y el éxito de las PYMES.

Finalmente, los lineamientos de la "Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad de las PYMES en la Región de Valparaíso" es un equilibrio bien pensado entre teoría y práctica, diseñado para satisfacer específicamente las necesidades de estas empresas. Con un enfoque en la claridad, la relevancia y la interactividad, la guía incorpora técnicas pedagógicas que hacen del aprendizaje un proceso interactivo y aplicable. A través de elementos como resúmenes visuales y ejercicios prácticos, fomenta la participación y la reflexión crítica. A pesar de los desafíos, como la limitada investigación específica sobre PYMES en Chile, la guía

logra establecer una base sólida para el desarrollo empresarial y se posiciona como un recurso valioso para impulsar la prosperidad de las PYMES y de la región.

## **2. ABSTRACT**

The research preceding the creation of the guide is based on the significant contribution of SMEs (Small and Medium Enterprises) to the economy of the Valparaíso Region, Chile. These businesses play an extremely important role in employment and local economic activity. Through bibliographic analysis, critical challenges faced by Chilean SMEs are identified, including low profitability, financial difficulties, and lack of comprehensive support. A direct correlation is also established between the training of entrepreneurs and business success, emphasizing the disconnect between current education and the real needs of the market. Therefore, the creation of business direction support guides can be important tools to strengthen and sustain the success of SMEs in the region, addressing the identified gaps and supporting economic and social growth.

Delving further into the preliminary research, the chapter dedicated to background aims to explore the economic dynamics of Valparaíso, analyzing the role of various sectors in the regional economy and their evolution. It delves into the challenges of the SME ecosystem in the region, defining some bottlenecks it presents, such as access to financing and technological absorption capacity, among others. In pursuit of improving these themes, key institutions such as Sercotec and Corfo play an important role in supporting these companies, offering training and financing adapted to their needs. Additionally, existing guides and materials are reviewed to identify opportunities for improvement and ensure that the guide is a unique and

relevant contribution, and the findings suggest that there are no structured and explicit models in a comprehensive form that can be used by SMEs at the regional level, leaving room still for the creation of highly impactful material.

The action of developing content requires working on precise and univocal concepts, so a chapter is solely dedicated to defining fundamental terms. The detailed terms are: SME, entrepreneurship, business model, innovation, startups, Strategic Planning, Productivity, Organization, and Business Competitiveness, offering a solid conceptual basis for understanding the business ecosystem.

The research method used is described as an analytical-synthetic method, beginning with a non-systematic review to collect and analyze relevant information. The analytical phase focuses on identifying key concepts as new knowledge is accessed, where in researching the main problems of SMEs, it is decided that the areas of strategic and financial planning are the main focus of the guide, as they manage to cover much of the specific problems of SMEs. The synthetic phase of the method uses synoptic tables to organize and structure the collected information, allowing a clear visualization of the relationships between concepts and facilitating understanding.

In the field of SMEs, the research has highlighted the fundamental importance of strategic and financial planning as essential pillars for long-term success and sustainability. Through meticulous bibliographic analysis, it has been discovered that strategic planning, far from being a theoretical exercise, is a practical and dynamic

essential tool for the development of products, organizational structure, and increasing the chances of long-term success for SMEs. Contrary to the perception that planning can be counterproductive, studies like those of Delmar and Shane have shown that, when adapted to the specific needs of SMEs, strategic planning can focus on concrete and tangible goals, increasing motivation and achieving more significant results. In this context, tools like the Balanced Scorecard emerge as valuable instruments, allowing a balanced and effective focus in the execution of business strategies from multiple perspectives.

Parallely, financial planning is revealed as a critical pillar for the stability and growth of SMEs. Poor financial planning has been identified as one of the main causes of failure in these companies. This integral process goes beyond simple resource management, encompassing the definition of objectives and strategies, as well as the establishment of policies and control mechanisms for investment and financing decisions. Tools such as accounting and financial analysis, and the preparation of cash flow statements are indispensable in this process. However, it has been identified that SMEs often face significant challenges in the effective implementation of these practices, including a lack of qualified personnel and a tendency towards a short-term orientation.

Financial risk management, in particular, is presented as a vital aspect, where the use of Risk Maps and the appropriate selection of Key Risk Indicators (KRIs) help to identify and mitigate potential harm. This proactive risk management is fundamental for the survival and profitability of the company. In conclusion, the effective

implementation of strategic and financial planning in SMEs is indicative of their health and viability in the long term, being essential in a business environment that is increasingly competitive and subject to constant changes. The adaptation and application of these management practices, framed in an integrated and adaptive approach, are key to ensuring sustained growth and the success of SMEs.

Finally, the guidelines of the "Practical Guide for Improving Organization and Competitiveness of SMEs in the Valparaíso Region" is a well-thought-out balance between theory and practice, designed to specifically meet the needs of these companies. With a focus on clarity, relevance, and interactivity, the guide incorporates pedagogical techniques that make learning an interactive and applicable process. Through elements such as visual summaries and practical exercises, it encourages participation and critical reflection. Despite challenges, such as limited specific research on SMEs in Chile, the guide manages to establish a solid foundation for business development and positions itself as a valuable resource to boost the prosperity of SMEs and the region.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de memoria propone el diseño y desarrollo de los lineamientos previos, para la escritura de una guía práctica y accesible para emprendedores, con un enfoque especial en las empresas PYME de Chile, más específicamente de la región de Valparaíso. El objetivo de este proyecto es abordar las problemáticas comunes identificadas en el entorno empresarial, mediante la entrega de metodologías adaptadas de forma práctica a la realidad caracterizada.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juegan un papel vital en la economía de cualquier país, siendo un reflejo de su desarrollo y capacidad productiva. En este contexto, se hace necesario entender el panorama de las Pymes en Chile y, en particular, en la región de Valparaíso. En términos cuantitativos y categorizadas por volúmenes de ventas anuales, las empresas PYME representan el 20,1% de empresas en Chile y disminuye levemente a 18,7% en la región de Valparaíso (BCN, 2021), y si quisiéramos incluir a las microempresas, el porcentaje nacional aumenta considerablemente a un 79,2% y a un 79,1% para la región de Valparaíso. En el ámbito laboral, en Chile un 36,8% trabaja en PYMES, y un 45,6% para la región de Valparaíso, manteniendo el ejercicio anterior de agregar a las microempresas, el porcentaje de colaboradores aumenta a 44,2% en Chile y a 56,6% en la región de Valparaíso. Cabe mencionar que dentro de la base de datos y del universo de datos, se incorpora los datos de empresas sin ventas para el cálculo del total de empresas, siendo esta una categoría utilizada por BCN. La presencia de las PYMES y

microempresas en Chile y específicamente en la región de Valparaíso demuestra su relevancia en el tejido empresarial, siendo esenciales en la generación de empleo en la región.

Para entender las dinámicas de emprendimiento en Chile, es esencial analizar los factores que influyen en el cierre de empresas y la percepción del ecosistema de apoyo al emprendedor. Según el Reporte Nacional de Chile 2022 el 26% de las empresas cesan sus actividades debido a encontrar una escasa rentabilidad o tener problemas financieros (GEM, 2022), siendo las otras dos razones más altas la Pandemia con un 22% y en el mismo porcentaje por venta o jubilación. En el mismo reporte, con una encuesta a 308 expertos en Chile, se muestra que el 36% de los expertos cree que en Chile no existen suficientes consultores, proveedores o subcontratistas para dar soporte a las empresas nuevas o nacientes, y el 81% considera que las empresas nuevas y en crecimiento no pueden acceder a estos servicios. Por otro lado, un 37% considera que las escuelas de negocio no entregan una buena preparación para iniciar negocios, siendo peor el caso de formación técnico profesional (52%), Universidades en general (46%) y los resultados en referencia a la educación primaria y secundaria son superiores al 80%. Viendo el panorama general, la dimensión peor valorada en las mediciones de 2020, 2021 y 2022, es la “Educación en Emprendimientos”.

El papel de la educación y formación es fundamental en el ecosistema de emprendimiento, sin embargo, en la región de Valparaíso, se ha identificado una brecha entre la formación ofrecida y las necesidades reales de los emprendedores.

En el Resumen de Estrategias Regionales de Desarrollo (CORFO, 2022), específicamente para la región de Valparaíso, se define que uno de los focos es el desarrollo de Capital Humano, no obstante, se busca desarrollar a través de la formación técnico profesional, no siendo esta la más efectiva en cuanto a preparación en emprendimientos según los resultados de las encuestas a expertos en el informe GEM mencionados anteriormente. Si analizamos la tasa de éxito de los emprendimientos (entendiéndose como sobrevivencia posterior a 5 años), según datos de SERCOTEC, el 97,5% de las empresas a nivel país cierran antes de los 5 años. Aunque este porcentaje pueda parecer alarmante, otras estadísticas señalan que este índice no supera el 92% (El Mostrador, 2021). A través de un estudio de análisis del proyecto GEM, se extrae una fuerte relación entre una disminución de las percepciones favorables sobre la Cultura de apoyo al emprendimiento conforme aumenta el nivel educativo (Martínez-Martínez, 2022), en línea con lo anterior, en el Reporte Nacional GEM (GEM, 2022), se presenta que el 71% de las empresas nacientes son lideradas por personas con un grado académico de nivel superior (universitario o técnico profesional), por lo que uniendo ambas referencias, podemos concluir que el número de líderes de empresas nacientes que no valora de forma positiva la cultura de apoyo a los emprendimientos, puede ser a lo menos relevante. La relación entre la formación educativa y el éxito de los emprendimientos en la región de Valparaíso revela la necesidad de reevaluar y fortalecer las estrategias educativas. Es esencial alinear la formación con las demandas del

mercado y fortalecer la cultura de apoyo al emprendedor para garantizar un ecosistema de negocios robusto y resiliente.

La correlación entre el ambiente de negocios y la salud económica de un país es una temática de relevancia que se discute ampliamente en los ámbitos políticos y económicos, y diferentes posturas argumentan sobre las estrategias óptimas para fomentar el crecimiento económico y la estabilidad. Para Chile, este contexto se ilustra a través de indicadores globales como el ranking Doing Business. Según el análisis del ranking Doing Business del banco mundial (Ministerio de Economía, 2012) existe una relación positiva entre el número de empresas que se crea anualmente por población en edad de trabajar y el PIB por habitante. De esta forma, los países más ricos tienden a presentar mayores niveles de emprendimiento.

Según el (Ministerio de Economía, 2012):

Chile tiene una posición en el ranking Doing Business que está acorde a su tasa de creación de empresas. Por ello, para aumentar el emprendimiento en nuestro país y mejorar la competitividad es necesaria la realización de reformas que incidan en el ecosistema del emprendimiento y que faciliten la puesta en marcha de nuevos negocios entre otros aspectos. (p.6)

La posición de Chile en rankings globales refleja la necesidad de mejorar las condiciones para el emprendimiento. Estas reformas son cruciales para impulsar la creación de empresas y, por ende, el crecimiento económico del país.

El emprendimiento no sólo tiene repercusiones económicas, sino que también afecta otros ámbitos de la sociedad. A continuación, se explorará cómo impacta el bienestar económico, social y ambiental. El estudio del impacto del emprendimiento en el desarrollo económico de los países tiene una sólida base en fundamentos para señalar que es positivo, en un estudio llamado “The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review” (Neumann, 2021), se puede analizar el efecto del emprendimiento en diversas áreas de la sociedad. Para la justificación del presente trabajo, solo se tomarán en cuenta 3 dimensiones de análisis: bienestar económico, bienestar social y bienestar ambiental. En cuanto al bienestar económico, posterior a la revisión por parte de Neumann de aproximadamente 100 estudios referentes al tema, se concluye que la formación de nuevas empresas genera un impacto generalmente positivo en el desarrollo regional y el desempeño económico, y se mantiene la conclusión en distintos contextos espaciales y culturales, por otro lado, en cuanto al ámbito social, el aumento del emprendimiento genera una disminución en la pobreza, reducción de desigualdades de ingreso y un aumento en el IDHM. Sin embargo, en el apartado ambiental, el aumento del emprendimiento en países no desarrollados aumenta también el CO2 emitido, al contrario de los países desarrollados donde el CO2 disminuye. El emprendimiento tiene múltiples dimensiones de impacto, desde beneficios económicos hasta consecuencias ambientales, y es esencial equilibrar estos efectos para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo.

La región de Valparaíso en Chile presenta un tejido empresarial PYME importante, sin embargo, según lo expuesto anteriormente, hay muestras de que la formación actual no está alineada con las demandas de los emprendedores, y hay una evidente necesidad de reevaluar el apoyo y las estrategias educativas. Considerando la relevancia económica y social del emprendimiento, es imperativo abordar estas preocupaciones. En este contexto, diseñar una guía práctica específica para emprendedores de Valparaíso tiene el potencial de ser una propuesta oportuna y una herramienta relevante para aportar en lograr empresas PYMES más robustas, sostenibles y exitosas en la región.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivos General**

“Generar los lineamientos y contenido base, para el diseño de una guía práctica enfocada en la estructuración de negocios, específicamente empresas PYME de la región de Valparaíso, mediante la integración de metodologías y herramientas a recopilar, con el propósito de mejorar su organización y competitividad en el mercado, considerando la identificación de sus necesidades específicas”

### **4.2. Objetivos específicos:**

1. Identificar las problemáticas y áreas clave en las que las empresas caracterizadas enfrentan desafíos, para mejorar su organización y competitividad en el mercado, mediante un análisis bibliográfico.
2. Realizar un análisis comparativo de guías y materiales nacionales e internacionales relacionados con la estructuración de negocios, para identificar prácticas, enfoques y recomendaciones relevantes que puedan ser integradas o adaptadas a la realidad de las empresas en la región de Valparaíso.
3. Seleccionar las metodologías, conceptos y herramientas más apropiadas y efectivas, basado en un análisis bibliográfico, para abordar cada área clave identificada en las empresas de análisis, considerando las necesidades específicas de estas.

4. Generar la estructura base de la guía práctica, con sus respectivas recomendaciones y conclusiones, considerando los contenidos y elementos necesarios que debe tener un proceso de escritura.

## **5. Antecedentes y Contexto para la Elaboración de la Guía Práctica**

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión amplia de los antecedentes y el contexto relevantes para la investigación y elaboración de la guía práctica para la estructuración de empresas en la quinta región. Se integra una revisión de la situación actual de la Región de Valparaíso, destacando aspectos económicos, empresariales, y de desarrollo regional, basados en informes recientes de instituciones clave como CORFO y SUBDERE, así como perspectivas de actores privados.

También profundiza en los desafíos del “Ecosistema PYME” en Valparaíso, examinando informes relevantes y destacando casos de éxito, como NEARWAY. Se presenta una revisión detallada de las instituciones de apoyo a empresas en la región, incluyendo SERCOTEC, Corfo, la Federación Regional Mi Pyme Región Valparaíso, EIVA, y otros actores relevantes. Este análisis enfatiza la diversidad y riqueza de iniciativas orientadas al fomento del desarrollo empresarial, destacando su contribución al fortalecimiento del ecosistema PYME.

Finalmente, se realiza una revisión de guías y materiales relacionados con la estructuración de negocios emergentes a nivel local e internacional. Se destacan recursos como la OTD Startup Guide, The Entrepreneur’s Guide to Building a Successful Business, Impulsando la Productividad, el material de CORFO sobre Gestión de la Innovación, y estudios como Business Models of Start-ups and Their Impact on the Sustainability of Nascent Business. Esta revisión busca identificar y

comprender el contenido disponible, evitando redundancias y asegurando que la guía propuesta aporte valor distintivo y relevante para la mejora de la competitividad de las PYMES y empresas nacientes.

Este contexto permite una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la Región de Valparaíso, subrayando la importancia de adoptar estrategias colaborativas y efectivas para fomentar su crecimiento y desarrollo sostenible.

### **5.1. Región de Valparaíso en Perspectiva: Un Breve Análisis Integral de su Economía**

Para comprender el contexto empresarial y económico de la región, se lleva a cabo una revisión de informes y análisis proporcionados por actores relevantes en la materia a nivel nacional, como CORFO y SUBDERE. Además, se considera la perspectiva de actores privados, que aportan con una visión complementaria. El objetivo principal de la revisión es aumentar el conocimiento empresarial y económico de la zona geográfica específica donde apunta la guía, y así adaptar el contenido en base a posibles necesidades específicas.

En primer lugar, el informe económico de la Región de Valparaíso (CORFO, 2022), brinda una serie de datos útiles para comprender la dinámica económica y el crecimiento empresarial en esta región. Con la distinción de ser la región con la segunda mayor densidad de población en Chile, después de la Región

Metropolitana, el informe aporta una visión general sobre la actividad económica actual de Valparaíso

Adentrándose en el contenido, el informe incluye una serie de gráficos que resumen los datos más relevantes, tales como la distribución del PIB por actividad económica en 2021. Dentro de este análisis, se observa que las actividades que más aportan al PIB regional son en primer lugar los servicios personales (15,2%), luego Transporte, información y comunicaciones (13%), servicios financieros y empresariales (12,2%), servicios de vivienda e inmobiliarios (10,8%), minería (10%), y comercio (8,2%), siendo en total casi un 70% del PIB.

Además, se analiza la evolución de estas actividades entre 2013 y 2021, observando las variaciones tanto positivas como negativas en diferentes sectores.

Las 3 actividades con mayores variaciones positivas en puntos porcentual son:

- Servicios Personales (+2,8%)
- Servicios de vivienda e inmobiliarios (+1,8%)
- Comercio (+1,6%)

Las 3 actividades con mayores variaciones negativas en puntos porcentual son:

- Transporte, información y comunicaciones (-5,5%)
- Industria manufacturera (-3,9%)
- Electricidad, gas, agua y gestión de desechos (-0,8%)

En la sección del informe que aborda la participación de los diferentes rubros económicos en el total de empresas de la región para el año 2020, se destaca que

el comercio lidera con un 32,6%, seguido por el transporte y almacenamiento con un 10,5%, y la construcción con un 7,5%. Se observa que la distribución en los demás rubros es más dispersa, y cabe señalar que las categorías usadas para medir el PIB y la cantidad de empresas no son idénticas, lo que sugiere que no sería apropiado realizar comparaciones directas entre estas métricas.

El informe examina también, la evolución entre 2005 y 2020 de la participación de estos rubros económicos en el total de empresas en la región.

Las 3 actividades con mayores variaciones positivas en puntos porcentual son:

- Otros rubros (+3,6%)
- Actividades profesionales, científicas y técnicas (+2,4%)
- Actividades de alojamiento y de servicios de comida (+2,1%)

Las 3 actividades con mayores variaciones negativas en puntos porcentual son:

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (-4,9%)
- Comercio (-3,2%)
- Transporte y almacenamiento (-1,7%)

El informe también examina el número de empresas nuevas creadas anualmente en la región, destacando un notable incremento desde 2013. La cantidad de empresas creadas en el 2021 son 17.716, en comparación con las 1.688 de 2013,

por lo tanto, el incremento es del 949.76%, una cifra que pareciera alentadora en términos relativos.

Pasando a otro aspecto relacionado con el desarrollo regional, según el presidente de Eiva, Jaime Gonzales, Valparaíso es una fuente creadora de talento universitario, sin embargo, la región se ha caracterizado más por ser una exportadora de dicho talento que una retenedora del mismo (Romero, 2022). Aunque esta afirmación no está respaldada por datos concretos o estudios en la publicación mencionada, y tampoco se han identificado investigaciones externas que corroboren esta tendencia, este comentario plantea una reflexión sobre la dinámica entre la educación y el mercado laboral en Valparaíso. Por lo tanto, queda abierta la opción a explorar estas observaciones en otra investigación, lo que puede ofrecer una mejor comprensión de cómo la retención de talento local podría influir en el crecimiento económico y el desarrollo empresarial de la región

Continuando con el análisis del desarrollo regional, el índice de competitividad regional de la SUBDERE (SUBDERE, 2021), aporta una perspectiva adicional relevante. Definiendo la competitividad como "la habilidad de producir bienes y servicios de manera limpia y sustentable con el medio ambiente que cumplen con los estándares de los mercados internacionales", este índice analiza las fortalezas y debilidades de las regiones chilenas en relación con las demás, centrándose en tres dimensiones principales:

- Productividad: Bajo 5 factores como mercado laboral, producción, acción del gobierno, innovación y factor empresarial, Valparaíso obtuvo un índice de 49,4 en 2018, situándose en el octavo puesto, a una distancia de 15,9 puntos porcentuales del líder, Antofagasta. Con un promedio nacional de 51, Valparaíso se ubica ligeramente por debajo.
- Calidad de Vida: Esta dimensión considera igualdad, capacidad de generar ingresos, seguridad, entorno y vivienda, y salud. En 2018, Valparaíso alcanzó un índice de 49.7, posicionándose también en el octavo lugar. Magallanes lidera esta categoría, superando a Valparaíso por 11.0 puntos porcentuales. Con un promedio nacional de 50.37, la región nuevamente se sitúa levemente por debajo.
- Sustentabilidad: Aquí se consideran factores como capital humano, capital natural, calidad medioambiental y capital físico. Valparaíso registró un índice de 48.0 en 2018, ocupando el décimo puesto. Santiago encabeza la lista, superando a Valparaíso por 12.0 puntos porcentuales. Con un promedio nacional de 50.47, Valparaíso se encuentra un poco por debajo del promedio.

El informe detallado por región de SUBDERE (SUBDERE, 2021) sobre Valparaíso, evidencia variaciones en las tres dimensiones esenciales:

- Productividad: Valparaíso se ubica en el 8° puesto. Es destacable su desempeño en el ámbito de Innovación, sobresaliendo en aspectos como cantidad de títulos de biblioteca por alumno y conexiones a internet. Sin

embargo, en el área de Acción del Estado, la región ha tenido un desempeño menos favorable, manteniéndose constantemente en el 14° lugar.

- Calidad de Vida: La región de Valparaíso se posiciona igualmente en el 8° lugar. Ha evidenciado progresos en la Igualdad de Ingresos, con avances notorios en el Coeficiente de Palma y la Desviación logarítmica de la media.
- Sustentabilidad: En esta dimensión, Valparaíso se encuentra en el 10° lugar. Aunque ha mostrado un buen desempeño en Capital Humano, persisten desafíos en el área de Capital Natural.

En conclusión, se subraya la importancia de la región en el contexto nacional chileno, dado que es la segunda región con mayor densidad de habitantes. Se observa un crecimiento en sectores como servicios personales, vivienda e inmobiliarios y comercio, mientras que otros como transporte y manufactura muestran un descenso. Además, el notable aumento en la creación de nuevas empresas indica un crecimiento en la actividad económica de la región, por lo tanto, aumenta la importancia de atender proactivamente cualquier necesidad que aún no haya sido cubierta, para asegurar el correcto funcionamiento y éxito sostenido de estas empresas. Entendiendo que ya se identifican desafíos, como la fuga de talento universitario y necesidades de mejora en aspectos de productividad, calidad de vida y sustentabilidad, lo cual señala oportunidades clave para el desarrollo futuro de Valparaíso.

## **5.2. Desafíos del “Ecosistema PYME” en la Región de Valparaíso**

Profundizando en los desafíos que presenta la región en empresas PYMES y creación de empresas, algunos actores relevantes en el ecosistema de la región y a nivel nacional, presentan algunos informes que aportan con descubrimientos sobre algunas realidades del sector. La revisión gira en torno a 3 referencias: el "Informe Ecosistemas de Emprendimiento Regional", "Empresas Medianas: Hacia una nueva clasificación de empresa en Chile" y "100 mejores startups de Chile en 2023".<sup>3</sup> El primero ofrece un análisis detallado y específico de la región, mientras que el segundo brinda una perspectiva para el diagnóstico a nivel nacional. Por último, el tercer informe destaca la prevalencia del centralismo a nivel nacional, ilustrándolo a través del estudio de un caso de éxito reciente.

### **Informe Ecosistemas de Emprendimiento Regional**

El informe es una iniciativa del Observatorio de Emprendimiento Regional (OBER), establecido por la Universidad del Desarrollo en 2016. OBER surgió tras ganar el proyecto especial de Medición y Diagnóstico de Ecosistemas de Emprendimiento Regional, cofinanciado por la Corporación de Fomento Productivo (CORFO). Su principal objetivo es proporcionar investigación académica sobre el estado de los ecosistemas de emprendimiento regionales en Chile y contribuir al desarrollo de políticas públicas para mejorar estos sistemas. La metodología de OBER se distingue por su enfoque multifacético, integrando tanto factores individuales como institucionales en su análisis del emprendimiento. Utiliza un indicador complejo,

basado en la teoría del eslabón más débil, para identificar y fortalecer los aspectos más débiles de los ecosistemas de emprendimiento, promoviendo así un enfoque integral y estratégico en el fomento del emprendimiento regional.

El informe en específico busca realizar un análisis del ecosistema emprendedor por Región en primer lugar, y posteriormente con mayor detalle en la Región de Valparaíso. Es importante definir que entiende el informe por “Ecosistema PYME”, Un ecosistema de emprendimiento es un sistema que condiciona el contexto bajo el cual los individuos toman decisiones de entrar a un mercado con un emprendimiento. Este sistema contiene componentes geográficos, institucionales, sociales y económicos. El análisis utiliza una metodología de sistemas llamada “Índice MIDECO” basada en la evaluación de cuellos de botella o puntos críticos, el cual evalúa 13 subcomponentes desde dos perspectivas, la institucional y la individual (hace referencia a personas naturales). El índice funciona de la siguiente manera: cada subcomponente es evaluado y penalizado por el subcomponente con peor evaluación, generando una mayor penalización a mayor diferencia, es decir, entre más rezagado este ese subcomponente en comparación con el resto, menor será el aporte de los subcomponentes en general al índice. A nivel nacional, los factores que generan mayores cuellos de botella para el desarrollo de emprendimientos son el Financiamiento Disponible y la Absorción Tecnológica (haciendo referencia al nivel de tecnología de nivel medio o alto en las empresas), siendo este último, el cuello de botella detectado en la región de Valparaíso, sin embargo, el Financiamiento Disponible es el subcomponente con segundo peor

resultado. Por otro lado, la Región de Valparaíso se ubica en la quinta posición del índice, y en el séptimo en cuanto a “Financiamiento Disponible”. El documento menciona como recomendación a nivel regional, el incentivo a solucionar estas dos problemáticas, mediante el apoyo económico a emprendimientos con un enfoque en procesos productivos más tecnológicos, desencadenado una mejora en otros apartados, como percepción de oportunidades, habilidades emprendedoras y calidad de recursos humanos, como también el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías. (Hernández & Fernández, 2016)

En 2017 el ranking recibió una actualización en cuanto a resultados (Fernández & Hernández, 2017), actualizando la posición de la Región de Valparaíso al cuarto lugar del índice, cambiando el cuello de botella a “creación de empresas de alto crecimiento”, lo que representa una baja intención por parte de los dueños de emprendimientos a la contratación, seguido en segundo lugar de peores resultados, tenemos a la “absorción de tecnología”.

Al comparar los resultados entre 2016 y 2017, se observa cambios positivos como negativos en el ecosistema emprendedor. El aspecto que experimentó el mayor aumento fue el "Financiamiento Disponible", que subió en 0,364 puntos, indicando una mayor disponibilidad de recursos financieros para emprendedores en 2017. Además, las "Habilidades para Emprender" vieron un aumento sustancial de 0,200 puntos, lo que sugiere un mejor reconocimiento o desarrollo de habilidades empresariales. Por otro lado, la "Percepción de Oportunidades" sufrió una notable disminución de 0,121 puntos en 2017, lo que podría señalar una percepción menos

optimista o menos oportunidades detectadas en el mercado por parte de los emprendedores.

### **Empresas Medianas: Hacia una nueva clasificación de empresa en Chile**

En su más reciente estudio focalizado en las Empresas Medianas y en línea con el descubrimiento de brechas o falencias del ecosistema empresarial chileno, Endeavor ha realizado un diagnóstico de diversas problemáticas que afronta el ecosistema. Endeavor aconseja un fortalecimiento del ecosistema de las medianas empresas, y sugiere que esta focalización se logra mediante la adaptación de instrumentos específicos para este segmento empresarial, buscando promover un crecimiento sostenible a largo plazo. (Endeavor, 2023)

Una preocupación detectada, es la concentración de talento y conocimiento técnico, o “knowhow”, en las grandes corporaciones, donde según datos entregados por Endeavor, el 1,2% de empresas son consideradas grandes, pero agrupan el 54,4% de empleo a nivel nacional. Este fenómeno restringe el flujo de información, conllevando a una menor capacidad de generación y absorción de conocimientos. La expansión de la base de empresas medianas, si bien plantea desafíos, como la integración eficiente de las medianas empresas a los procesos productivos vigentes, es vital para introducir mayor diversidad y complejidad en el tejido empresarial.

La complejidad económica, que según Endeavor hace referencia a la habilidad de producir y exportar bienes que demandan avanzado conocimiento técnico y

tecnológico, es un indicador crítico para la capacidad innovadora y el desarrollo económico a largo plazo de un país. En este sentido, Chile se encuentra ante la urgencia de elevar su complejidad económica, incentivando la integración de la industria local y fomentando la innovación.

Endeavor citando un informe de la OCDE de 2021, menciona que la insuficiente expansión del segmento empresarial mediano en Chile ha repercutido negativamente en el crecimiento de empleos productivos y en el promedio de ingresos. Además, el actual sistema chileno, que prioriza las ventas por sobre la cantidad de empleados para categorizar a una empresa, ha resultado en una clasificación inadecuada de algunas empresas. Estas, al ser erróneamente etiquetadas como grandes, quedan marginadas de programas de desarrollo esenciales.

### **100 mejores startups de Chile en 2023**

Forbes, en colaboración con otras siete organizaciones del ecosistema emprendedor chileno, elabora una lista de los 100 emprendimientos más destacados en Chile, basándose en una metodología que recoge las 40 mejores empresas seleccionadas por cada entidad y luego realiza un top 100 con las más repetidas (FORBES, 2022). Sin embargo, el panorama resultante es poco alentador para regiones fuera de la Región Metropolitana: de los 100 emprendimientos, solo 3 no se encuentran en un 100% remoto o en la región metropolitana.

En relación con la región de Valparaíso, solo se destaca un emprendimiento: “NEARWAY”. Fundada en 2013 en Viña del Mar, esta compañía ofrece una Plataforma de Gestión de Campo (FSM) diseñada para supervisar y controlar operaciones en terreno. Gracias a sus tableros de control en tiempo real y sistema de notificaciones y alarmas, la plataforma brinda una trazabilidad detallada de las actividades, facilitando la optimización de procesos operativos para las empresas.

Para conocer a mayor profundidad la historia de la empresa se cuenta con la entrevista al gerente general y cofundador. Los extractos más relevantes se especifican a continuación:

La empresa, originaria de la Región de Valparaíso, demuestra cómo la innovación puede superar las barreras regionales y de mercado. El gerente general y cofundador, a través de su experiencia, revela aspectos fundamentales para el éxito de la citada startup en Chile.

El principal desafío inicial fue la barrera impuesta de empresas grandes, en no confiar en proveedores emergentes. Hoy, esta tendencia según sus palabras parece estar cambiando, con empresas más abiertas a incorporar startups en sus procesos de innovación. Este cambio de paradigma beneficia a pequeñas empresas como NEARWAY, permitiéndoles acceder a oportunidades antes reservadas para empresas más consolidadas.

Otro aspecto destacable es la decisión de emprender fuera de la Región Metropolitana, específicamente en Valparaíso. Esta elección no solo responde a

razones personales, sino también a un compromiso con la descentralización del país. El equipo técnico de NEARWAY, ubicado en Viña del Mar, es un ejemplo del esfuerzo por retener talento local y evitar la centralización en Santiago, mediante una propuesta atractiva no solo desde la experiencia, sino también desde lo monetario.

En términos de financiamiento, NEARWAY ha obtenido recursos del ecosistema, aprovechando oportunidades como Startup Chile, incubadoras y ángeles inversores. Sin embargo, se admite que la red de contactos y la experiencia en la captación de capital han sido cruciales en este proceso.

La absorción de tecnología, que anteriormente era un desafío, ahora se presenta como una oportunidad dada la apertura de las áreas de TI a colaborar con externos. La empresa enfatiza la importancia de mantenerse al día con la tecnología para no quedarse atrás en un mercado altamente competitivo, siendo el capital humano la base de la empresa, y utilizando la ventaja que tiene la tecnología, donde las barreras geográficas desaparecen.

El cofundador también destaca la importancia de las redes de apoyo como Corfo, reconociendo su valor en el ecosistema emprendedor. Aunque el apoyo monetario es esencial, se identifica la necesidad de un respaldo más integral que pueda abarcar distintas facetas del emprendimiento, que, si bien ellos no lo necesitaron debido a su gran experiencia, puede que otras empresas sin esa experiencia si lo necesiten.

Finalmente, el cofundador ofrece consejos valiosos para otros emprendedores: enfocarse en el problema más que en la solución, y ser consciente de que el producto es el principal foco y no el levantamiento de capital como presencia en ocasiones. La planificación es muy relevante, pero mirándola a corto plazo, unos 3 meses, y por último, no perder de vista la importancia de las ventas.

En conclusión, NEARWAY no solo representa un caso de éxito en el ecosistema emprendedor de la región, sino también un modelo a seguir en términos de innovación y compromiso con el desarrollo regional. Su historia es un testimonio del potencial de los startups fuera de los centros urbanos tradicionales y un reflejo de la evolución del mercado chileno hacia la inclusión de nuevas empresas en sus cadenas de valor.

En resumen, en el presente apartado del capítulo se entrega una idea preliminar de los desafíos y la situación actual de las empresas en la región, enfocándose especialmente en las PYMES y en cómo se están desarrollando nuevas empresas. A raíz de las dificultades y oportunidades que enfrentan, se destaca la importancia de adoptar estrategias que colaboren y trabajen de manera conjunta. Estas estrategias, no solo pueden resolver los problemas identificados, también pueden capitalizar las oportunidades disponibles para fomentar el crecimiento y el desarrollo empresarial en la región.

### **5.3. Instituciones de apoyo a empresas y lineamientos estratégicos y de inversión**

Conectando directamente con la necesidad de crear estrategias efectivas frente a los retos y oportunidades del ecosistema PYME chileno, se analizan las instituciones de apoyo a empresas. Chile presenta una serie de iniciativas tanto públicas como privadas que buscan fomentar el desarrollo empresarial, y para el presente trabajo, es relevante conocer las acciones que ya se están llevando a cabo, y los lineamientos tanto estratégicos como de inversión, con tal de buscar enfoques comunes que puedan ser aporte para la guía. A continuación, se realiza una revisión y descripción de las principales iniciativas y/o instituciones presentes en la Región de Valparaíso:

#### **Sercotec**

Corporación privada asociada al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Sercotec tiene como misión apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país. Su objetivo principal es impulsar la creación y desarrollo de las empresas mediante la oferta de asesoría, capacitación y respaldo económico, buscando lograr un impacto sostenible en la actividad económica de Chile (SERCOTEC, s.f). Sercotec presenta una extensa variedad de programas, los cuales se separan en 3 grandes grupos: Fondos Concursables, asesorías y capacitación.

## *Fondos Concursables*

### 1. Para Comenzar:

- Capital Semilla Emprende: Apoya a emprendedores que desean iniciar un negocio.
- Capital Abeja Emprende: Está dirigido a emprendedoras mujeres que buscan iniciar su propio negocio.

### 2. Para Fortalecer y Crecer:

- Crece: Proporciona recursos para potenciar el crecimiento y acceder a nuevas oportunidades de negocio.
- MejoraNegocios: Ofrece asesoramiento para aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto.
- Digitaliza Tu Almacén: Proporciona herramientas digitales para ayudar a las tiendas a crecer en su negocio.
- Digitaliza Tu Pyme: Kit Digital: Permite a las empresas adquirir herramientas digitales. Requiere la finalización de los cursos Ruta Digital.

### 3. De Asociatividad:

- Ferias Libres: Busca fortalecer y modernizar las ferias para hacerlas más atractivas y competitivas.
- Barrios Comerciales: Incrementa la competitividad de negocios agrupados para fortalecer su gestión.
- Fondo Juntos: Agrupa empresas para desarrollar nuevos negocios y potenciar los existentes.

- Fortalecimiento Gremial y Cooperativo: Ayuda a formalizar, fortalecer negocios y brindar un mejor servicio.

### *Asesorías*

En este segmento, Sercotec ofrece una variedad de servicios de orientación y consultoría para enfrentar desafíos específicos del negocio. Los programas de asesoría incluyen:

- Mejora Negocios: Al igual que el anterior MejoraNegocios, ofrece consejos para aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto.
- Ruta Digital: Una plataforma en línea que ofrece cursos sobre el uso de tecnologías y herramientas digitales.
- Centro de Negocios: Sesiones con especialistas que ayudan al emprendedor a fortalecer o hacer crecer su negocio.
- Asesoría de Insolvencia y Reemprendimiento: Proporciona orientación para empresas que necesitan este tipo de orientación, y se encuentra disponible a través del Centro de Negocios.
- Asesoría Legal Virtual: Ofrece apoyo legal comercial personalizado y gratuito para emprendedores.

### *Capacitación*

Con el objetivo de brindar herramientas y conocimientos actualizados a los emprendedores, esta categoría engloba programas como:

- Portal de Capacitación Sercotec: Una plataforma de capacitación que ofrece cursos gratuitos para emprendedores.
- Capacitación en Centros de Negocios: Apoya la formación empresarial y el desarrollo de habilidades a través de cursos.
- Puntos Mipe: Cursos sobre temas básicos y talleres de orientación empresarial.

Los lineamientos actuales de Sercotec se basan en la sustentabilidad, con un enfoque asociado a principalmente a 7 ODS (5, 7, 8, 9, 11, 13 y 17), en segundo lugar, el desarrollo del concepto de Barrios comerciales, promoviendo tanto la colaboración entre ellos, como también con otros actores públicos y privados para fortalecer su economía, poner en valor la identidad cultural del barrio comercial y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. El tercer pilar, va con el apoyo in situ con las pymes en las distintas regiones del país, con múltiples centros en ellas y apoyo monetario. Finalmente, un cuarto pilar es la digitalización de las Pymes. Cabe mencionar, que ciertos programas están enfocados en emprendimiento femenino, por lo que indirectamente se puede ver una intención de aumentar la cantidad de mujeres emprendedoras. (SERCOTEC, 2023)

## Corfo

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es una entidad autónoma de servicio público chileno que tiene como principal objetivo fortalecer el emprendimiento, la innovación, y el desarrollo del capital humano y tecnológico en el país. Inspirados por la firme convicción en el potencial emprendedor de las

personas, CORFO sostiene que una cultura arraigada en la innovación y el emprendimiento puede propiciar un crecimiento justo y sostenible.

Su misión se centra en estimular la inversión y la innovación, potenciando al mismo tiempo el talento humano y el avance tecnológico. Aspiran a mejorar la productividad nacional y posicionar a Chile como líder en competitividad a nivel global.

La visión de CORFO es actuar de forma colaborativa, respaldando áreas de gran potencial y guiando a Chile hacia una economía que sea sostenible, consciente de la importancia de conservar los recursos naturales y que priorice el bienestar de sus ciudadanos.

Actualmente CORFO se centran en 8 áreas de trabajo, las cuales se presentan a continuación (CORFO, 2023):

1. **Emprendimiento:** Corfo se dedica a apoyar a aquellos que buscan emprender en Chile, impulsando negocios novedosos y fortaleciendo el ecosistema emprendedor del país. Su principal meta es transformar Chile en un polo de desarrollo de emprendimientos disruptivos y de alto impacto, diversificando la actividad productiva nacional. El foco está en respaldar tanto a individuos y empresas con ideas innovadoras y potencial de crecimiento, como al ecosistema emprendedor a nivel nacional, que abarca incubadoras, aceleradoras y otros actores clave.
2. **Innovación:** Corfo respalda el avance de innovaciones tecnológicas en Chile, facilitando financiamiento y creando vínculos con diversos actores del ecosistema. Su objetivo principal es impulsar la innovación en las empresas

chilenas para diversificar y digitalizar la matriz productiva de forma sostenible e inclusiva, centrándose especialmente en apoyar a las PYMES.

3. **Inversión y Financiamiento:** Corfo proporciona soluciones para mejorar el acceso financiero de las empresas, especialmente las PYMES, a través de intermediarios financieros y fondos de inversión. Su meta es fortalecer el desarrollo productivo chileno mejorando las opciones de financiamiento.
4. **Redes y Territorios:** Corfo se centra en potenciar la productividad y competitividad de los territorios, ofreciendo herramientas, metodologías y redes de apoyo. Su visión es mejorar la productividad empresarial y la competitividad territorial en colaboración con gobiernos regionales y organismos sectoriales, dirigiendo sus esfuerzos hacia empresas, emprendedores y autoridades locales.
5. **Capacidades tecnológicas:** La entidad fomenta el desarrollo y transferencia tecnológica en Chile, promoviendo proyectos y acciones para modernizar y diversificar la matriz productiva con un enfoque sostenible y de economía circular. Apuntan al crecimiento de sectores productivos, empresas y emprendedores, respaldando innovaciones tecnológicas y proyectos colaborativos.
6. **Start-Up Chile:** Esta iniciativa tiene como misión potenciar y acelerar startups, utilizando Chile como plataforma de crecimiento global. Su objetivo es generar un impacto socioeconómico a través de emprendimientos

tecnológicos innovadores, y apoyan tanto a emprendedores nacionales como internacionales.

7. Industrias Creativas: Corfo valora y potencia el sector creativo, diseñando programas específicos para ello. Buscan diversificar la economía, pasando de un enfoque “hecho en” a uno “pensado en”, apoyando emprendimientos creativos y agentes culturales que buscan innovar y crecer.
8. Estrategia de género: A través de esta estrategia, Corfo aspira a reducir brechas y desigualdades de género, incentivando la participación femenina en sus programas. El propósito es que las mujeres en todo Chile puedan emprender, innovar y acceder a financiamiento y proyectos de I+D, promoviendo una cultura equitativa.

Finalmente, CORFO en el Resumen de Estrategias Regionales de Desarrollo (CORFO, 2022) se ofrece un análisis detallado sobre el enfoque y la justificación de las áreas seleccionadas. Es relevante destacar que, para la Región de Valparaíso, la atención se centrará en sectores clave como Turismo, Transporte, Logística, Agroalimentario y Minería.

#### Federación Regional Mi Pyme Región Valparaíso

La Federación Regional Mi Pyme (FRMP) Región Valparaíso representa a micro, pequeños y medianos empresarios de variados sectores productivos de la región. Esta federación gremial tiene una red compuesta por 23 “Asociaciones Gremiales” del sector MIPYME, permitiéndoles conectar con aproximadamente 850 empresas de distintos tamaños distribuidas en la Región de Valparaíso. Además, la FRMP ha

establecido convenios de colaboración con cerca de 10 instituciones regionales, que abarcan universidades, bancos, comités de desarrollo, asociaciones, medios de comunicación y expertos en servicios esenciales para el desarrollo de las MIPYMES.

Misión: Liderar acciones que fomenten el desarrollo, proyección y crecimiento empresarial de sus asociados a través de la colaboración conjunta con sus miembros, autoridades y entidades involucradas en la creación de políticas de emprendimiento e innovación a nivel regional.

Visión: Convertirse en un referente a nivel regional y nacional como catalizador y facilitador del desarrollo, crecimiento y asociatividad de empresarios de todos los niveles y rubros, obteniendo reconocimiento por parte de empresarios, instituciones educativas, autoridades y actores del ecosistema empresarial y emprendedor.

## **EIVA**

EIVA es un ecosistema de personas y organizaciones comprometidas con el fomento del emprendimiento y la innovación en la Región de Valparaíso. Desde 2021, con el nombre de EIVA, busca mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante la aceleración del ecosistema emprendedor.

El Ecosistema EIVA trabaja sobre 3 pilares, los cuales se detallan a continuación bajo la propia descripción de EIVA:

- Fondos: Los fondos de inversión son esenciales para impulsar el ecosistema, En EIVA buscan un crecimiento del capital privado, especialmente en Venture Capital, en los años venideros.

- Vínculo Empresas: Desde sus comienzos, Valparaíso ha valorado la colaboración empresarial. Actualmente, 80 organizaciones trabajan juntas para potenciar el emprendimiento y estrechar vínculos con el ecosistema de la región.
- Distritos: Se promueve la creación de distritos de innovación, los cuales funcionan como aceleradores de ecosistemas.

EIVA cuenta con expertos dedicados a la articulación del ecosistema, proporcionando su tiempo, redes y conocimientos para fomentar el desarrollo de negocios extraordinarios. Actualmente, más de 80 organizaciones colaboran en plenarios mensuales, y 36 de ellas juegan un papel activo en el directorio de la Gobernanza de EIVA.

#### Endeavor

Endeavor es una entidad que en Chile opera principalmente en Santiago, pero dada su relevancia a nivel nacional e internacional, fue incluida en la lista. Endeavor se encuentra comprometida con impulsar y fortalecer el ecosistema emprendedor en Chile y el mundo. Su misión es seleccionar, respaldar e invertir en emprendedores destacados a nivel mundial, proporcionando una plataforma que les permita continuar aportando al ecosistema emprendedor. Se enfocan en aquellos emprendedores con el potencial de revolucionar industrias y generar un impacto significativo en términos económicos, sociales y medioambientales. Para ser parte de Endeavor, los emprendedores deben proyectar una facturación superior a los 20 millones de dólares en los próximos dos años. Además, Endeavor actúa como nexo

entre emprendedores e iniciativas privadas, a través de lo que denomina “programas”.

Endeavor en Chile ofrece una serie de servicios, los cuales se detallan a continuación:

1. **Mentorías:** Proporcionan una plataforma para fomentar el espíritu emprendedor, a través de la selección, apoyo e inversión en los emprendedores más destacados globalmente.
2. **Acceso a Capital:** Brindan un apoyo estructurado en el proceso de levantamiento de capital, facilitando conexiones tanto a nivel local como global. Para levantamientos superiores a 5M de dólares, cuentan con el vehículo de inversión Endeavor Catalyst.
3. **Acceso a Mercado:** Endeavor impulsa a los emprendedores a pensar en grande y expandirse globalmente, ofreciendo apoyo en:
  - Resaltar la importancia de pensar en grande y explorar nuevos mercados.
  - Proporcionar educación y alinear expectativas para lograr una internacionalización exitosa.
  - Ayudar en la estrategia de expansión internacional.
4. **Acceso a Talento:** Reconociendo que el talento es el recurso más valioso de cualquier organización, Endeavor ofrece apoyo en todas las fases del ciclo de vida del talento: desde el reclutamiento y la incorporación, hasta la formación y retención.

5. Networking e Inspiración: Los espacios creados para la interacción y el conocimiento entre los miembros de la red de Endeavor generan un valor inigualable para todos los miembros de esta comunidad.
6. Acceso a Brand&Growth: Endeavor entiende la importancia del marketing en el crecimiento empresarial y, por ello, ofrece apoyo en desafíos estratégicos de marketing, basados en:
  - Metodología y Estructuración de Áreas de Marketing.
  - Estrategias y Growth que incluye branding, identificación del recorrido del cliente, narración de historias, entre otros.
  - Implementación y tácticas específicas, como estrategias digitales, comercio electrónico y flujo de pagos.

### Instituto 3IE

El Instituto 3IE, adscrito a la Universidad Técnica Federico Santa María, es una entidad relevante en el fomento del emprendimiento y la innovación, especialmente en el ámbito tecnológico. Sus objetivos se orientan a brindar apoyo a startups y emprendedores a través de diversos programas. A continuación, se presenta un resumen de los principales servicios y programas:

1. Servicios de incubación: Se centra en startups tecnológicas con un producto mínimo viable. El objetivo es brindar un diagnóstico y planificación adaptada a las necesidades de cada emprendedor. Este servicio se enfoca en tres

áreas: Estrategia comercial, Claves de Marketing y Diseño, y experiencia de clientes.

2. Servicios de aceleración: Dirigido a startups que ya tienen ventas y un modelo de negocio definido. El propósito es brindar un plan estratégico para una expansión rápida y efectiva tanto en el mercado nacional como internacional. Se abordan áreas como Estrategia de Crecimiento, Levantamiento de Capital e Internacionalización de Empresas.
3. Servicios de patrocinio para emprendedores: Para startups que han obtenido financiamiento y necesitan una entidad patrocinadora que sea responsable ante Corfo por la ejecución del proyecto.
4. Servicios de mentoría para emprendedores: Consta de una red de 96 expertos en dirección y estrategia de negocios. La red tiene una composición diversa de directivos, emprendedores del ecosistema y académicos destacados.
5. Servicios financieros para emprendedores: Ofrece capacitación en rendiciones de gastos y apoyo en la ejecución de gastos mensuales. Se orienta a la contabilización adecuada de subsidios estatales.
6. Programa de formación y certificación de mentores y mentoras: Se aprovecha la vasta experiencia acumulada en la Red de Mentores 3IE para ofrecer formación y certificación a nuevos mentores, profesionalizando y sistematizando su labor.

7. Curso de introducción al mentoring: Es un curso online ofrecido por el Instituto 3IE, que se orienta a desarrollar habilidades y competencias en procesos de mentoring, y permite a los participantes familiarizarse con una metodología probada de mentoring.

Al culminar este análisis, que aborda las instituciones de apoyo a empresas y los lineamientos estratégicos y de inversión en la Región de Valparaíso, Chile, se refleja la diversidad y riqueza de iniciativas tanto públicas como privadas orientadas al fomento del desarrollo empresarial. Estas instituciones, desempeñan un rol relevante en el fortalecimiento del ecosistema PYME, ofreciendo un abanico de recursos que se adaptan a distintas necesidades. A lo menos, se puede concluir que existe un compromiso por el avance y la sostenibilidad de las PYMES, con enfoque en distintos ejes alineados con la misión específica de cada institución.

Al culminar este análisis, que aborda las instituciones de apoyo a empresas y los lineamientos estratégicos y de inversión en la Región de Valparaíso, Chile, se refleja la diversidad y riqueza de iniciativas tanto públicas como privadas orientadas al fomento del desarrollo empresarial. Estas instituciones, desempeñan un rol relevante en el fortalecimiento del ecosistema PYME, ofreciendo un abanico de recursos que se adaptan a distintas necesidades. A lo menos, se puede concluir que existe un compromiso por el avance y la sostenibilidad de las PYMES, con enfoque en distintos ejes alineados con la misión específica de cada institución.

#### **5.4. Revisión y análisis de guías y materiales relacionadas con la estructuración de negocios nacientes a nivel nacional e internacional**

Este apartado apunta a realizar una aproximación a materiales ya existentes, similares a la guía que se pretende desarrollar en este trabajo, enfocados en la mejora de la competitividad de las PYMES, o empresas nacientes. El propósito es identificar y comprender el contenido ya disponible, para evitar la repetición innecesaria, garantizando que el aporte sea distintivo y agregue valor significativo. A continuación, son descritos tanto las guías prácticas aportadas por diversas instituciones, cada una con sus fines específicos, como también otros materiales relevantes.

##### **Guide N1: OTD Startup Guide**

La guía ( Harvard Office of Technology Development, 2011), orientada principalmente a startups tecnológicas, ofrece una estructura para aquellos que buscan patentar sus desarrollos. Los temas abarcados por esta guía son los siguientes:

En primer lugar, cuestiona si un producto merece una empresa nueva para su comercialización. Realizando el análisis de demanda, competencia, licencias, financiamiento disponible, compromiso, equipo soporte y experiencia de gestión; se analiza la conveniencia de este modelo de comercialización.

Otro aporte de la guía es una primera aproximación a la generación de un plan de negocios, definiendo temas como: rol en la nueva empresa, necesidad de capital, análisis del estado del producto y el mercado objetivo.

La guía realiza un análisis superficial de fuentes de financiamiento, y como se debe presentar el proyecto a estos posibles inversores. Adicionalmente, se agregan términos financieros, como patrimonio, tipos de propiedad y de deuda, con una mirada de proyección de crecimiento de la Startup.

El recurso es una aproximación rápida a lo necesario para crear una startup tecnológica. Está especialmente diseñado para estudiantes universitarios en campos tecnológicos, quienes, a pesar de no tener como enfoque principal el estudio de la administración y creación de empresas, buscan orientación en este ámbito.

### **The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business**

El libro de Scott se deriva de una extensa investigación sobre empresas, principalmente pequeñas, distribuidas en 14 países. Se seleccionaron aquellas que habían operado al menos durante cinco años, y se recogieron respuestas de empresarios de 224 empresas a preguntas sobre qué les hace prosperar y qué factores contribuyeron a los fracasos anteriores. También se examinaron más de 150 empresas a través de fuentes secundarias. (Scott, 2017)

El estudio desafía la noción tradicional de que los startups fracasan principalmente por la falta de investigación y preparación, malas prácticas comerciales o influencias

económicas imprevistas. Un hallazgo clave es que algunos empresarios deciden cerrar sus empresas cuando sienten que el esfuerzo ya no justifica las recompensas.

El libro se propone como una guía detallada para la construcción de empresas, presentando un contenido basado en experiencia y literatura, a través de extensos párrafos. Hace contribuciones significativas en varias áreas empresariales, y a continuación, son destacadas algunas de estas aportaciones:

- Para obtener una imagen precisa del mercado, es esencial una investigación exhaustiva. Esta debe centrarse en comprender el mercado objetivo, determinar la estrategia de venta, ubicación y precio adecuados, y entender el paisaje competitivo. Es vital la utilización de datos tanto primarios como secundarios.
- El libro también se adentra en la estructura de los modelos de negocio, destacando cómo las empresas generan y mantienen valor. Utiliza ejemplos como restaurantes de comida rápida, cuya característica distintiva es proporcionar un servicio rápido a sus clientes, y el de minoristas directos al consumidor, buscando ilustrar diferentes estrategias empresariales.
- Se discuten las ventajas de la cooperación en el mercado, mencionando la colaboración entre gigantes como Toyota, Peugeot y Citroën como un método para compartir recursos y reducir costos.
- El enfoque “Lean”, propuesto por empresas como Ford y Toyota, enfatiza la eficiencia al producir solo lo que el cliente necesita. El libro “Lean Thinking”

aconseja identificar y eliminar actividades innecesarias que no aportan valor al cliente.

- Finalmente, el libro presenta las 13 principales razones por las cuales las empresas fracasan, desde la mala planificación hasta el crecimiento demasiado rápido.

### **Impulsando la Productividad Una Guía para Organizaciones Empresariales**

El documento “Impulsando la Productividad” (Organización Internacional del Trabajo, 2020), plantea en un inicio que la productividad no lo es todo, pero si le entrega importancia relevante en el crecimiento económico, su impacto en los salarios y la reducción de pobreza. Menciona los desafíos actuales, como la desaceleración global de la productividad y los efectos de la pandemia de COVID-19. Directamente en las empresas, se enfatiza la necesidad de mejorar las prácticas de gestión y el entorno empresarial, considerando elementos externos como el clima y la volatilidad económica. Finalmente, concluye subrayando la colaboración entre los sectores público y privado como clave para impulsar la productividad, esencial para el éxito empresarial y el bienestar económico general.

La guía presentada es un esfuerzo por darle relevancia a la productividad como factor fundamental dentro de las empresas de América Latina y el Caribe, destacando que la mejora de la productividad es crucial para enfrentar los retos económicos actuales y futuros en la región. Se enfatiza la colaboración entre los sectores público y privado y la adaptación a las nuevas realidades del mercado

global, promoviendo un enfoque holístico que integra innovación, tecnología y prácticas sostenibles para el crecimiento de las empresas a largo plazo.

(Organización Internacional del Trabajo, 2020)

### **Gestión de la innovación**

CORFO tiene como uno de sus objetivos, facilitar y promover la adopción de prácticas innovadoras en el ámbito empresarial. En esta línea, han desarrollado material que busca comunicar conceptos básicos de innovación, modelos de negocios, prototipos, gestión y procesos de innovación, en un formato didáctico y amigable. Este recurso está diseñado para que una amplia gama de empresas, incluyendo sus equipos de alta dirección y los equipos internos interesados en innovar, así como otros actores del ecosistema como universidades, centros de investigación, aceleradoras y emprendedores, puedan conocer herramientas y metodologías esenciales para iniciar sus esfuerzos en innovación. A continuación, se presenta un resumen de la herramienta generada por CORFO, llamada Gestión de la innovación (CORFO, s.f).

La innovación trasciende la simple generación de ideas. Su éxito se basa en una estrategia de innovación alineada con la estrategia global de la empresa. Dicha innovación debe estar contextualizada en los focos estratégicos de la organización y comunicada a través de desafíos. Las soluciones a estos desafíos conducen a proyectos de innovación alineados con la visión directiva, generando alto impacto y valor.

Para implementar efectivamente la innovación, es vital considerar dimensiones como el proceso, la cultura organizacional y la gestión. La gestión de innovación demanda herramientas específicas, inscritas dentro de un marco cultural de la organización. Los líderes empresariales deben definir metas y objetivos claros, esbozando la estrategia detrás del qué, por qué y cuándo innovar. Uno de los primeros pasos es promover una definición coherente y sensata de innovación que se alinee con la estrategia empresarial. La empresa Doblin, por ejemplo, clasifica la innovación en productos, servicios, procesos, marca, experiencia del usuario, y modelos de negocio.

Es crucial el compromiso de los líderes organizacionales, quienes están encargados de identificar sistemáticamente nuevas oportunidades. A diferencia de la mejora continua, orientada a eficiencia en costos, la diferenciación por innovación busca nuevas soluciones que se valoran por el impacto en el cliente y no por su costo. La capacidad organizativa de manejar tanto la oferta de valor existente como la exploración de nuevas oportunidades es esencial.

El documento define 4 factores clave:

**Liderazgo Adaptivo:** Comprender cambios en diversos ámbitos y fomentar la colaboración.

**Desarrollo Humano:** La innovación, vista como habilidad transversal, facilita decisiones y logros a corto y largo plazo.

Cambio Cultural: Transformar la cultura empresarial hacia una centrada en el cliente.

Entrenamiento: Inculcar procesos de creación de valor con herramientas y metodologías actuales y coherentes al sector empresarial.

Documentar y comunicar el desarrollo y resultados de los proyectos de innovación es esencial para que el aprendizaje trascienda el equipo de proyecto y beneficie a toda la organización.

Como menciona Morales en “Adiós a los mitos de la Innovación” : “La innovación se consigue al identificar una oportunidad, generar ideas creativas para aprovecharla y, finalmente, implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa” (Morales, 2013).

Kumar, en “101 design methods”, recalca que planificar la innovación no es una contradicción en sí misma. Las innovaciones exitosas deben ser planeadas y gestionadas como cualquier función organizacional, apoyando y extendiendo los principios de la innovación: entender experiencias, pensar de forma sistemática y fomentar una cultura innovadora. (Kumar, 2018)

## **Business models of start-ups and their impact on the sustainability of nascent business**

La investigación de Slavik y colaboradores, se centra en el análisis de la estructura de los modelos de negocio en empresas emergentes y cómo estos modelos impactan en su desarrollo y en la formación del personal. El estudio establece una distinción clave entre las pequeñas empresas y las startups: las primeras buscan una rentabilidad y un valor consistentes a lo largo del tiempo, mientras que las startups persiguen un potencial de crecimiento a corto plazo. (Slavik, Bednár, Misunova Hudakova, & Zagorsek, 2021)

El diseño de un modelo de negocio efectivo puede respaldar esfuerzos comerciales complejos, resultando en un producto mejorado y una estructura de negocio más eficiente. Además, Malmström y Johansson (2017) enfatizan la importancia del capital y la experiencia en el diseño de modelos de negocio durante las fases iniciales de las empresas emergentes.

El instrumento principal utilizado en este estudio es el modelo canvas de Osterwalder y Pigneur, elegido por su claridad y nivel de detalle. Sin embargo, para obtener una comprensión más profunda, también se incorporó una investigación de campo. Un hallazgo clave es que las startups que logran éxito a nivel global demostrarán su viabilidad en los primeros tres años tras su fundación, y posteriormente, experimentarán un crecimiento significativo o harán una salida del mercado. Las empresas analizadas presentaban un lento desarrollo de sus modelos

de negocio y un desequilibrio en sus cuadrantes, concentrando sus esfuerzos en el cuadrante de propuesta de valor, bajando el rendimiento del modelo.

La revisión realizada sugiere que, aunque existe una variedad de guías pertinentes al desarrollo de herramientas prácticas para negocios, su enfoque tiende a ser bastante específico. En la misma línea, no se han detectado modelos estructurados y explícitos en el material examinado, destacando una oportunidad significativa para desarrollar recursos que proporcionen una base más sólida y práctica, para guiar a los emprendedores y dueños de PYMES en su camino hacia la profesionalización de la administración.

## 6. Marco Conceptual

En el proceso de elaboración de contenido, los conceptos son fundamentales y están presentes en cada etapa, desde la formulación hasta la ejecución, Batthyány y Cabrera enfatizan también, la importancia de trabajar con conceptos precisos y unívocos. Esta precisión y univocidad en la definición de conceptos son cruciales para cualquier proceso de producción de conocimiento, enfrentándose al reto de construir conceptos claros y definidos (Batthyány & Cabrera, 2021). Dada su importancia central, se hace necesario detallar y aclarar estos conceptos para asegurar una comprensión unificada y precisa a lo largo de este trabajo. Por lo tanto, este apartado busca construir un marco conceptual de conceptos, unificando la interpretación de estos. Los conceptos por definir a continuación son seleccionados arbitrariamente, tomando como base la revisión documental explorada en capítulos anteriores.

PYME: En “La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte”, se identifica que la definición de las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) varía según la región y el contexto. El documento sugiere que los criterios más comunes para definir una PYME incluyen el número de empleados, el volumen de ventas y los activos totales. Estos criterios varían entre países, pero en general, se utilizan para identificar a las empresas que no superan ciertos límites en estas áreas, lo que conlleva una diferencia con las grandes corporaciones (Cardozo, Velasquez de Naime, & Rodríguez-Monroy, 2012). Específicamente para Chile, según el Estatuto

de las PYMES en Chile, la definición de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se establece en función de dos criterios principales: ingresos anuales y número de trabajadores. Las categorías se definen de la siguiente manera:

- Microempresas: Son aquellas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios, y otras actividades del giro, no superan las 2.400 UF en el último año calendario. Laboralmente, son empresas que cuentan con entre uno y nueve trabajadores.
- Pequeñas Empresas: Son empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro son superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario. Laboralmente, se clasifican como pequeñas empresas aquellas que tienen entre 10 y 49 trabajadores.
- Medianas Empresas: Son empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro son superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario. Para efectos laborales, se consideran medianas empresas aquellas que cuentan con entre 50 y 199 trabajadores.

Además, el estatuto establece que no pueden ser consideradas PYMEs aquellas empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean necesarias para el desarrollo de su actividad principal, empresas en cuyo capital participen, en más de un 30%, sociedades con acciones cotizadas en bolsa, ni sus filiales (BCN, 2017)

Emprendimiento: Conceptualmente, el emprendimiento es el proceso de actuar sobre oportunidades de beneficio previamente no reconocidas para producir un nuevo proceso o producto. Esto implica que los emprendedores asumen los riesgos asociados con el desarrollo económico al emprender nuevas ideas y comprometer recursos en nuevas empresas comerciales, de las cuales se esperan recompensas sustanciales tanto en el corto como en el largo plazo. (Adesoji, 2015)

Modelo de Negocios: Luego de la revisión de antecedentes, y reconociendo su prevalencia en la práctica empresarial contemporánea, adoptamos la definición de Modelo de Negocio propuesta por Osterwalder (2004), la cual establece que:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Innovación: A través de la revisión del documento “Compendio de definiciones del concepto “innovación” realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto” (Sánchez, Cilleruelo, & Etxebarria, 2010), se accedió a un análisis más detallado de definiciones del concepto, pero dada las características empresariales que guían el presente trabajo, se toma la definición del Libro Verde de la Innovación (1995), el que describe la innovación como:

Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

Entendiendo esta definición como un aporte más significativo al entorno PYME y de la cual se basan los capítulos a continuación.

Startups: Ehsan plantea la problemática de que no existe un consenso en el término de “Startup”, y recopilando definiciones propone una definición de lo que se podría entender como startup, la cual se describe a continuación (Ehsan, 2021):

Una startup es una empresa de rápido crecimiento debido a su innovación en términos de productos/servicios y procesos mediante la ayuda de servicios habilitados por TI/TIC. El estatus de startup es contingente sobre la edad de constitución de la empresa según las regulaciones de su país.

En la definición se menciona que existe un factor de antigüedad para definir una empresa como startup o no en términos legales, sin embargo, en Chile no se presenta tal distinción.

Planificación estratégica: A través del artículo de revisión “ Strategic planning as a management tool in companies: Bibliographic review”, se analizan distintas definiciones del concepto, y para el presente trabajo se tomara en cuenta la definición final del artículo (Ore, Olortegui, & Ponce, 2020) la cual se presenta a continuación:

La planificación estratégica es el proceso sistemático y organizado, el cual, es considerada como una herramienta de gestión en las empresas con el fin de mejorar la toma de decisiones, así mismo se considera cuatro dimensiones, los cuales son: Planeación, organización, dirección y control. La planificación estratégica es una herramienta gerencial que es utilizada por las organizaciones con fines de mejorar su eficiencia, logrando obtener variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad.

Productividad: Posterior a la revisión del análisis bibliográfico que realiza Ivan Gomez (Gómez, 2019) sobre el concepto de productividad, se extrae que, Joseph Prokopenko y otros autores definen la productividad como la relación numérica entre la producción alcanzada por un sistema de producción o de servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Otra forma de definirla es la relación entre los resultados y el tiempo para obtenerlos.

Tecnología y Absorción Tecnológica: Juan Vicente García en su libro define en primer lugar la tecnología como un proceso, técnica o metodología que, al ser incorporada al diseño de un producto o servicio, transforma insumos como capital, mano de obra, información, materiales y energía en un output de mayor valor. En segundo lugar, la absorción tecnológica la entiende como al proceso mediante el cual la evolución de la tecnología supera la capacidad del mercado para absorber estos cambios tecnológicos. Esto puede suceder cuando la evolución de ciertas tecnologías es tan rápida que los usuarios no son capaces de habituarse o explotar toda la capacidad que estas tecnologías les brindan, o cuando la incorporación de

estas tecnologías a la empresa se ve frenada por la falta de capacitación para su uso. (García, 2010)

Ambos conceptos son claves para el desarrollo PYME, entregando un marco conceptual necesario para conceptos que serán centrales en la guía.

Organización: El concepto de organización se entiende en general como un conjunto de individuos que voluntariamente cooperan para alcanzar unos objetivos específicos. Esta definición destaca la naturaleza voluntaria y orientada a objetivos de la colaboración dentro de una organización. Además, se menciona que en una organización confluyen cinco fenómenos interrelacionados: cultura, estructura física, tecnología, estructura social, y la interacción con un entorno. Esto subraya la complejidad y multidimensionalidad de las organizaciones, incluyendo factores humanos, tecnológicos y externos. (Tello-Castrillon, 2018)

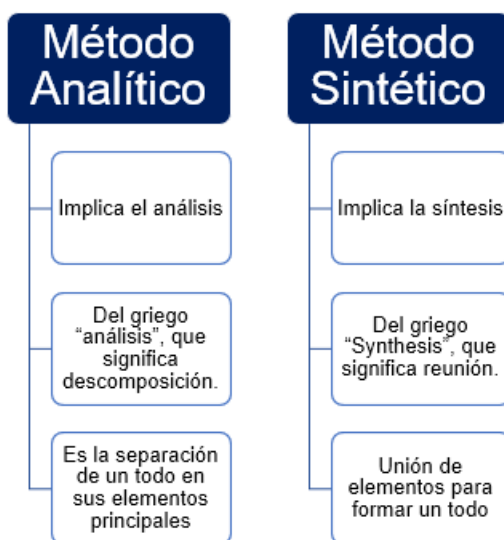
Competitividad empresarial: A través del estudio “La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio” (Cabrera, Lopez-Lopez, & Ramírez-Mendez, 2011), se extrae la definición de Reinel (2005), donde afirma que la “competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores”, siendo esta la definición que hace mayor referencia a la empresa, en comparación con otras analizadas por el estudio.

## 7. Metodología

Dada la naturaleza del trabajo realizado, y por conveniencia práctica, se usa un método analítico-sintético explicado por Rodríguez & Pérez (2017), utilizado para procesar la información recopilada en los anteriores capítulos, y la que posteriormente se recopila según las necesidades de información son detectadas. Se define el método analítico-sintético como una herramienta relevante en la investigación científica para el manejo eficiente de información empírica, teórica y metodológica. Este enfoque metodológico implica inicialmente un proceso de análisis, donde la información relevante se descompone y examina para identificar y extraer sus elementos fundamentales en relación con el objeto de estudio. Esta fase analítica facilita una comprensión más profunda de los componentes individuales y sus interacciones. Posteriormente, la fase de síntesis interviene para recomponer estos elementos desglosados en una estructura coherente y global. Este paso es crucial para la formulación de generalizaciones o conclusiones que contribuyen de manera incremental a la resolución del problema científico investigado. (Rodríguez & Pérez, 2017)

El método analítico-sintético se ilustra en la siguiente figura, creada a partir de una presentación del Instituto Tecnológico de Tijuana, que expone el método sintético como fundamento de la investigación. (Instituto Tecnológico de Tijuana, 2018)

Figura 1: Método analítico-sintético



**Fuente:** Elaboración propia basado en Método Sintético (Instituto Tecnológico de Tijuana, 2018)

### **Método analítico-sintético: Fase 1 – Analítico**

Durante la fase inicial de análisis, se recopilan documentos utilizando un método no sistemático de revisión, fundamentado en la naturaleza dinámica de la búsqueda de información, caracterizada por incertidumbre y confusión en sus etapas iniciales (Kuhlthau, 1991). Este enfoque inicial implica comenzar con términos generales o referencias clave, moviéndose a través de diversas fuentes y adaptando continuamente los términos y la concepción de la búsqueda (Saracevic y Kantor, 1988), de tal forma que las necesidades de búsqueda no solo se satisfacen a través de un resultado final esperado, sino por una serie de referencias concretas y trozos de información seleccionados en el proceso de búsqueda. En la misma línea, se adopta la forma de browsing propuesta por Herner (1970), donde el browsing

semidirigido consiste en el análisis con un objetivo inicial, y un posterior análisis deliberado de aquellas fuentes que se considera que probablemente sean útiles. Estas estrategias reflejan la adaptabilidad y el enfoque requerido para la compilación eficiente y efectiva de información relevante para la guía. (Fernández, 2009)

Si bien los primeros puntos son tratados en el capítulo “Antecedentes y Contexto para la Elaboración de la Guía Práctica” donde se busca dar un contexto, es pertinente señalar como esa sección es construida, dado que también presenta material que es útil para la guía. El término general usado para la búsqueda y examinación de documentos, es el de “empresas PYMES”, centrando la búsqueda inicial en 3 categorías detalladas a continuación:

1. Lineamientos estratégicos en instituciones relevantes en el ecosistema empresarial de la Región de Valparaíso
2. Retos y estadísticas del ecosistema PYME en la región de Valparaíso.
3. Herramientas y contribuciones presentes en materiales análogos a la guía (a nivel nacional e internacional, acotando a contenido en español e inglés).

Posteriormente se utiliza el término “problemáticas en PYMES” para realizar la búsqueda, utilizando principalmente la página web “Researchgate” que actúa como repositorio, y se analizaron los documentos escritos en inglés y español, adicionalmente, se realiza una revisión en “Google Scholar” utilizando el término de búsqueda “problemáticas en PYMES en Chile”. La revisión de documentos es

realizada hasta el punto donde no se aporta significativo valor continuado con ella. Para esta revisión, también son considerados aportes previamente detectados en documentos revisados en la categoría 2 y 3. La categoría específica es detallada a continuación:

#### 4. Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición

Por repetición de concepto macro, se definen dos grandes conceptos a abordar en detalle. La planificación estratégica y la planificación financiera son las áreas que según la literatura revisada en la categoría 4, logran generar mayor impacto en la mejora de las empresas PYMES. Se generan dos categorías de investigación finales, donde la metodología de revisión al igual que en la categoría 4, se basa en la página “researchgate” con contenido en inglés y español, utilizando los términos “planificación estratégica en PYMES” y “planificación financiera en PYMES”. La decisión de utilizar este repositorio como la única fuente de datos se basa en la superior calidad de sus resultados obtenidos en etapas anteriores. En este contexto, “calidad superior” se refiere a su capacidad para proporcionar una mayor cantidad de documentos disponibles para su descarga, en comparación con otras alternativas.

Estos conceptos más amplios son utilizados inicialmente, sin embargo, se varía la revisión de términos según los documentos entregan subconceptos, que son subjetivamente considerados relevantes para el guía final, basado en las investigaciones realizadas por los autores descubiertos utilizando los términos

iniciales. Es relevante remarcar que todos los documentos analizados, son escritos con objetivo central en PYMES, y no otro tipo de empresas. Las categorías generadas son las siguientes:

5. Contribuciones en planificación estratégica de PYMES.
6. Contribuciones en planificación financiera de PYMES.

Para adecuar este documento a las necesidades de los lectores, es esencial compilar técnicas y estilos de redacción que sean accesibles, claros y prácticos. Además, estudios realizados por expertos como (Santiago, Castillo, & Morales, 2007) y (Espinosa, 2020) indican que la implementación de estrategias de lectura suele mejorar significativamente la comprensión del lector. En vista de esto, se realiza también una recopilación de material relevante sobre esta temática. Sin embargo, cabe destacar que el ámbito de investigación de estas áreas difiere de las competencias centrales desarrolladas por el título académico al que se opta con el presente trabajo. Para mitigar esta limitación, se ha solicitado la colaboración de una Profesora de Lengua y Literatura de la Universidad de Valparaíso, quien ha recomendado una serie de autores clave para abordar estas necesidades específicas de conocimiento. Entre los autores principales figuran Parodi, Cassany y Solé, cuyas obras han orientado la adaptación de términos de búsqueda para encontrar contenido relevante. Con base en este proceso, se ha creado la séptima y última categoría, la cual se presentan a continuación:

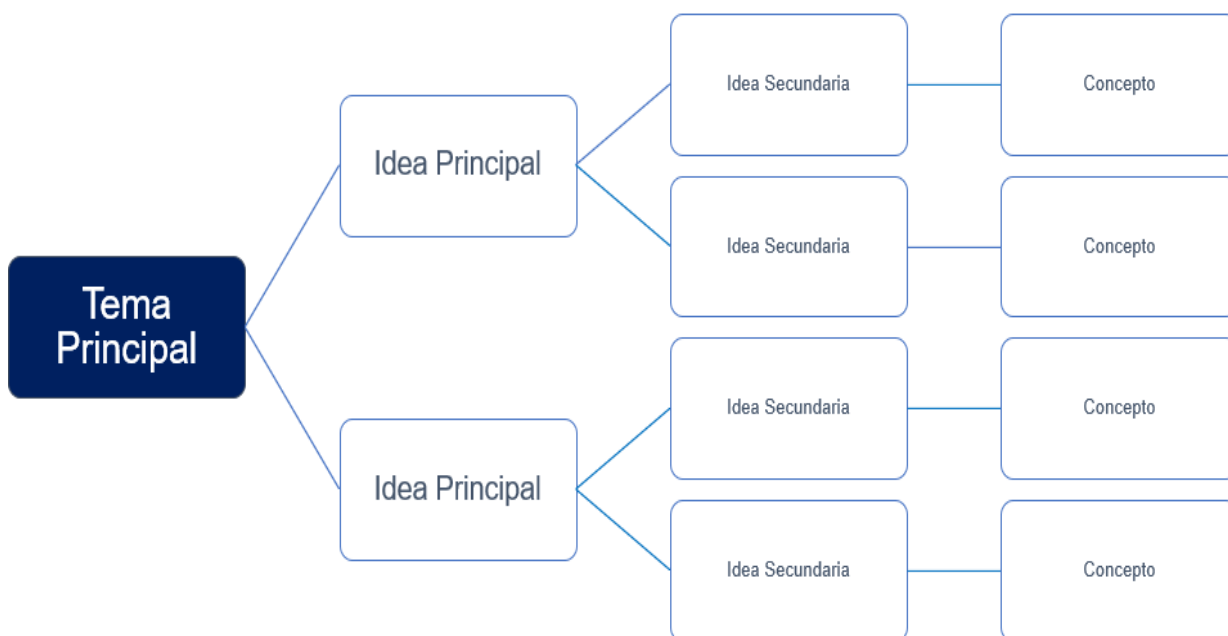
## 7. Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción

El material recopilado para las categorías 1,2 y 3 se encuentra explicado en mayor detalle en los capítulos anteriores, y se presenta en una matriz de análisis en el capítulo de resultados, considerando una matriz para cada una de las categorías seleccionadas como relevantes para desarrollar la guía definitiva. Las categorías 5 y 6, además de la matriz de análisis presentan un capítulo detallado, dado que estas no han sido abordadas en capítulos previos, y es necesario mantener un mayor detalle para el contenido que posteriormente es escrito en la guía final. Finalizando la primera fase de análisis, del método Analítico-Sintético.

### **Método analítico-sintético: Fase 2 - Sintético**

Durante la fase de síntesis, se emplea la técnica de los cuadros sinópticos para la organización y agrupación de conceptos, estructurando la información desde lo más general a lo más específico. Este proceso inicia con la identificación de conceptos generales, seguida por la distinción de conceptos secundarios. A través del uso de llaves, los cuadros sinópticos facilitan el establecimiento de relaciones jerárquicas, ofreciendo una visualización clara y ordenada. Esta técnica permite una comprensión más profunda de las conexiones entre los distintos elementos de la investigación. (UDLA, 2017)

Figura 2: Cuadros sinópticos



**Fuente:** Elaboración propia

En línea con el documento proporcionado por UDLA, las etapas de creación de los cuadros son las siguientes:

Etapa 1: Identificar los Conceptos Generales o Inclusivos.

Etapa 2: Identificar los Conceptos Secundarios o Subordinados.

Etapa 3: Categorizar los Conceptos Estableciendo Relaciones de Jerarquía mediante Llaves.

El proceso de selección de conceptos generales y secundarios se basa en la revisión de la literatura ya recopilada previamente. En la primera etapa, se lleva a cabo una revisión manual de estos materiales. Posteriormente, en la segunda etapa, se emplea inteligencia artificial para agrupar los conceptos, específicamente "Chat GPT 4". Este proceso se realiza mediante la asociación de palabras clave, identificando las relaciones internas entre los conceptos. Con el objetivo de efectuar una comparación de resultados, se emplea adicionalmente la inteligencia artificial "Bard" de Google. Finalmente, se efectúa una revisión manual para realizar ajustes y correcciones según sea necesario, asegurando la pertinencia y coherencia de la información agrupada.

En la tercera etapa, los conceptos son agrupados en los cuadros sinópticos finales, a partir de las relaciones generadas en la etapa 1 y 2.

## **8. Resultados**

### **8.1. Estructuración de contenidos para la Elaboración de la Guía Práctica a partir del Método Analítico-Sintético**

Como se detalla con mayor profundidad en el capítulo específico de Metodología, se utiliza el método Analítico-Sintético explicado por Rodríguez & Pérez (2017), el cual como el nombre lo sugiere, consta de dos fases. La primera denominada como fase Analítica, es la encargada de recopilar, descomponer y examinar la información relevante para el cumplimiento de los objetivos del trabajo. En cambio, la fase Sintética recomponer la información, para darle una estructura coherente y global, en pro del objetivo general del trabajo. El método Analítico-Sintético, descrito en detalle en el capítulo dedicado a la Metodología y basado en la explicación de Rodríguez & Pérez (2017), se despliega en dos fases esenciales. La primera, la fase Analítica, se centra en la recolección, descomposición y examinación detallada de la información pertinente, orientada específicamente hacia el logro de los objetivos establecidos. La segunda fase, la Sintética, se enfoca en reorganizar y estructurar esta información de manera coherente y global, contribuyendo así al objetivo general. Este enfoque bifásico permite no solo un análisis exhaustivo de la información, sino también su integración armónica en un marco comprensivo y articulado. En los siguientes apartados, son presentados los resultados de este método, con una breve explicación más específica de cada una de las fases.

### **8.1.1. Método Analítico-Sintético: Fase 1 – Analítico**

La Fase 1, se inicia con una recopilación no sistemática de documentos, siguiendo la dinámica de búsqueda propuesta por Kuhlthau (1991), Saracevic y Kantor (1988), y Herner (1970). Esta etapa, marcada por incertidumbre y adaptación continua, comienza con términos generales y avanza mediante la revisión de diferentes fuentes. Se centra en "empresas PYMES", abordando tres categorías iniciales: lineamientos estratégicos en la Región de Valparaíso, retos y estadísticas del ecosistema PYME local, y herramientas y contribuciones a nivel nacional e internacional. Luego, se profundiza en "problemáticas en PYMES", principalmente a través de Researchgate y Google Scholar, analizando documentos en inglés y español.

Esta fase conduce a la identificación de dos áreas fundamentales consideradas como problemáticas en PYMES: planificación estratégica y financiera en PYMES. Se establecen como dos nuevas categorías de investigación, y se varían los términos de búsqueda según la relevancia de los subconceptos hallados a medida que se revisa. Además, dado que el trabajo gira en torno a un ejercicio de escritura, se compilan técnicas y estilos de escritura, en búsqueda de mejorar la redacción y comprensión. Esta necesidad, conduce a la creación de una séptima categoría enfocada en estrategias de comprensión y redacción aplicables. En resumen, las categorías de búsqueda son las siguientes:

1. Lineamientos estratégicos en instituciones relevantes en el ecosistema empresarial de la Región de Valparaíso
2. Retos y estadísticas del ecosistema PYME en la región de Valparaíso.
3. Herramientas y contribuciones presentes en materiales análogos a la guía (a nivel nacional e internacional, acotando a contenido en español e inglés).
4. Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición
5. Contribuciones en planificación estratégica de PYMES.
6. Contribuciones en planificación financiera de PYMES.
7. Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción

Ya adentrándose en los resultados, la primera tabla de resultados resume las instituciones relevantes del ecosistema PYME de la Región de Valparaíso, donde los hallazgos destacados están enfocados principalmente en los lineamientos estratégicos que proponen estas instituciones en sus operaciones y en el futuro de las empresas PYME. Como elemento secundario, se realiza un resumen de los servicios de cada institución como contexto al ecosistema.

**Tabla 1 Lineamientos estratégicos en instituciones relevantes en el ecosistema empresarial de la Región de Valparaíso**

Institución	Programas y servicios	Lineamientos estratégicos
Sercotec	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondos Concursables</li> <li>2. Asesorías</li> <li>3. Capacitación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en sustentabilidad (ODS 5, 7, 8, 9, 11, 13, 17)</li> <li>• Desarrollo los Barrios comerciales</li> <li>• Apoyo in situ a pymes en términos generales</li> <li>• Promoción y apoyo de la digitalización de pymes</li> <li>• Aumento y mejora del emprendimiento femenino.</li> </ul>
Corfo	<p>Centrados en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emprendimiento</li> <li>2. Innovación</li> <li>3. Inversión y Financiamiento</li> <li>4. Redes y Territorios</li> <li>5. Capacidades Tecnológicas</li> <li>6. Start-Up Chile</li> <li>7. Industrias Creativas</li> <li>8. Estrategia de Género</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del emprendimiento y la innovación</li> <li>• Desarrollo del capital humano y tecnológico</li> <li>• Promoción de la cultura de innovación y emprendimiento</li> <li>• Desarrollo de la sostenibilidad, diversificación productiva y la equidad de género</li> <li>• Foco estratégico para la V Región en las industrias de turismo, transporte, logística, agroalimentario y minería.</li> </ul>
Federación Regional Mi Pyme Región Valparaíso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representación gremial</li> <li>2. Conexión entre empresas</li> <li>3. Convenios de colaboración con entidades regionales</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el desarrollo empresarial</li> <li>• Fomento de la colaboración empresarial</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 1 Lineamientos estratégicos en instituciones relevantes en el ecosistema empresarial de la Región de Valparaíso (continuación)**

Institución	Programas y servicios	Lineamientos estratégicos
EIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondos de inversión</li> <li>2. Vínculo Empresas</li> <li>1. Creación de distritos de innovación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del emprendimiento y la innovación</li> <li>• Fomento del crecimiento del capital privado</li> <li>• Promoción de la colaboración empresarial</li> <li>• Intensificar la aceleración del ecosistema</li> </ul>
Endeavor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentorías</li> <li>2. Acceso a Capital</li> <li>3. Acceso a Mercado</li> <li>4. Acceso a Talento</li> <li>5. Networking e Inspiración</li> <li>6. Acceso a Brand&amp;Growth</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de negocios innovadores</li> <li>• Expansión internacional</li> <li>• Desarrollo de talento</li> <li>• Mejora del marketing estratégico</li> </ul>
Instituto 3IE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios de incubación</li> <li>2. Servicios de aceleración</li> <li>3. Servicios de patrocinio</li> <li>4. Servicios de mentoría</li> <li>5. Servicios financieros</li> <li>6. Programa de formación y certificación de mentores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a startups y emprendedores tecnológicos</li> <li>• Fomento del desarrollo y transferencia de tecnología</li> <li>• Formación y certificación de mentores</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La segunda tabla incorpora una revisión de las principales características que presenta el panorama actual del ecosistema empresarial y Pyme en la Región de Valparaíso. Abarcando desde la distribución económica y los retos en el emprendimiento hasta las particularidades de las empresas medianas y la competitividad regional, estos documentos proporcionan una comprensión profunda de los desafíos, oportunidades y dinámicas clave que configuran el tejido empresarial de la región. Los hallazgos revelan un escenario diverso y en evolución, marcado por importantes avances y otras áreas específicas que requieren atención para fomentar un desarrollo económico en la región Valparaíso.

El detalle de la tabla es presentado a continuación:

**Tabla 2 Retos y estadísticas del ecosistema PYME en la Región de Valparaíso**

Documento	Autor	Objetivo del estudio	Desafíos y estadísticas del Ecosistema Pyme
Informe Económico Región de Valparaíso	CORFO (2022)	Distribución de la actividad económica actual de la Región de Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución como % del PIB:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios personales (15,2%)</li> <li>2. Transporte, información y comunicaciones (13%), -Servicios financieros y empresariales (12,2%)</li> <li>3. Servicios de vivienda e inmobiliarios (10,8%)</li> <li>4. Minería (10%)</li> <li>5. Comercio (8,2%)</li> </ol> </li> <li>• Distribución como cantidad de empresas               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercio (32,6%)</li> <li>2. Transporte y almacenamiento (10,5%)</li> <li>3. Construcción (7,5%)</li> </ol> </li> <li>• Aumento del 949,76% en la cantidad de empresas creadas en la región entre 2013 y 2021</li> </ul>
Informe Ecosistemas de Emprendimiento Regional	Hernández & Fernández (2016)	Análisis del ecosistema emprendedor de Chile por Región, en base al índice MIDECO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel nacional, los mayores obstáculos para el desarrollo de emprendimientos son el financiamiento disponible y la absorción tecnológica</li> <li>• A nivel de Región de Valparaíso el cuello de botella es creación de empresas de alto crecimiento y la absorción tecnológica</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2 Retos y estadísticas del ecosistema PYME en la Región de Valparaíso (continuación)**

<b>Documento</b>	<b>Autor</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Desafíos y estadísticas del Ecosistema Pyme</b>
Empresas Medianas: Hacia una nueva clasificación de empresa en Chile	Endeavor (2023)	Analizar la problemática chilena de un tejido empresarial mediano débil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere adaptar herramientas específicas para el crecimiento sostenible de empresas medianas en Chile.</li> <li>• Un pequeño porcentaje de grandes empresas concentra la mayoría del empleo, limitando la diversificación del conocimiento.</li> <li>• La expansión de medianas empresas es clave para aumentar la diversidad y complejidad del tejido empresarial chileno.</li> <li>• La capacidad de producir bienes avanzados es esencial para la innovación y el desarrollo económico de Chile.</li> <li>• La limitada expansión de medianas empresas afecta el crecimiento de empleos y los ingresos promedio.</li> </ul>
Entrevista a presidente de Eiva	Romero (2022)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valparaíso genera talento universitario significativo, pero tiende a exportarlo en lugar de retenerlo.</li> </ul>
Índice de competitividad regional	Subdere (2021)	Analizar la competitividad regional de Chile, en base a 3 dimensiones, Productividad, calidad de vida y sustentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 49,4 puntos en productividad en 2018, ubicándose en el octavo lugar nacional, destacando en innovación, pero con menor rendimiento en acción del gobierno.</li> <li>• 49.7 puntos en calidad de vida, también en el octavo lugar nacional, con progresos en igualdad de ingresos</li> <li>• 48.0 en sustentabilidad, ocupando el décimo lugar nacional, con buen desempeño en capital humano, pero desafíos en capital natural.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 3 resume guías y materiales relevantes para startups y negocios emergentes, agrupando información sobre autores, objetivos y herramientas clave. Estos recursos varían desde orientaciones para la protección de propiedad intelectual en empresas tecnológicas, hasta análisis de modelos de negocio y gestión de la innovación, ofreciendo un espectro diverso de enfoques y técnicas útiles. Este compendio sirve como una referencia valiosa para entender las tendencias y prácticas eficaces en el desarrollo y manejo de empresas emergentes.

A continuación, se presenta el detalle de la tabla:

**Tabla 3 Matriz Herramientas y contribuciones presentes en materiales análogos a la guía**

Nombre de la Guía o material	Autor	Principal objetivo	Herramientas propuestas y aportes
OTD Startup Guide	Harvard Office of Technology Development, 2011	Proporcionar información sobre desarrollo y lanzamiento de nuevas empresas, cubriendo múltiples aspectos como la protección de propiedad intelectual, hasta estrategias para atraer inversores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de factibilidad y planificación de startups.</li> <li>• Guía para financiamiento y estrategias financieras.</li> </ul>
The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business	Scott, 2017	Investigación sobre factores de fracaso empresas y entrega de conocimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado y estrategias de negocio.</li> <li>• Enfoques de eficiencia y análisis de fracasos empresariales.</li> </ul>
Impulsando la Productividad Una Guía para Organizaciones Empresariales	Organización Internacional del Trabajo, 2020	Promover empresas sostenibles y trabajo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para mejorar la productividad y gestión empresarial.</li> <li>• Enfoque en innovación y colaboración sectorial.</li> </ul>
Business models of start-ups and their impact on the sustainability of nascent business	Slavik, Bednár, Misunova Hudakova, & Zagorsek, 2021	Análisis de estructuras de modelos de negocio en startups y su impacto en el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de modelos de negocio en startups.</li> <li>• Evaluación de la sostenibilidad y crecimiento empresarial.</li> </ul>
Gestión de innovación	CORFO	Generar una herramienta de apoyo para PYMES en materia de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias y prácticas para la innovación empresarial.</li> <li>• Enfoque en liderazgo y cambio organizacional</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 4 presenta un análisis de estudios y documentos que se enfocan en identificar y comprender los desafíos comunes enfrentados por las PYMEs, con énfasis especial en los factores que conducen a su fracaso. Esta compilación abarca desde investigaciones específicas realizadas en diversos países hasta revisiones sistemáticas de alcance global, proporcionando así una visión holística y variada. Los aspectos tratados incluyen desde la innovación y la planificación estratégica hasta la gestión del crecimiento y la integración de tecnologías.

Este conjunto de estudios subraya retos persistentes en las PYMES, tales como deficiencias en la gestión, fallos en la planificación financiera y de marketing, y la imperiosa necesidad de adaptación a entornos dinámicos. Cabe destacar la ausencia de estudios similares enfocados específicamente en Chile, lo que evidencia una brecha en la comprensión de las problemáticas particulares de las PYMES chilenas. Aunque se reconocen ciertos problemas comunes en las PYMES del país, estos no están respaldados por investigaciones locales detalladas, y cuando existen, suelen reflejar dificultades sistémicas del ecosistema empresarial chileno.

Por lo tanto, el material recopilado, aunque no centrado en Chile, es crucial para el objetivo principal de esta guía, y se utilizará como referencia, dejando abierta la posibilidad de adaptar la guía en el futuro con base en hallazgos específicos relacionados con las PYMES chilenas.

La tabla proporcionada es un elemento clave para avanzar en la revisión bibliográfica. Tal como se explica en el capítulo de metodología, el enfoque no sistemático adoptado permite la adaptación del rumbo de investigación conforme emergen nuevos conocimientos. Considerando la recurrencia de ciertas problemáticas, entendiendo que los estudios presentan una gran variedad de problemáticas y con el objetivo de simplificar el proceso para el autor, las áreas prioritarias de enfoque para la guía se han determinado como la planificación estratégica y la planificación financiera. Estas áreas se destacan por su frecuente mención directa o indirecta, en los estudios revisados, subrayando su importancia crítica en el éxito y la sostenibilidad de las PYMES.

El detalle de la tabla es presentado a continuación:

**Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición**

Documento	Autor	Objetivo del estudio	Problemática detectada y aportes
¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?	Perez & Ramírez, 2015	Analizar las debilidades de las PYMES en Colombia bajo el modelo MMGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de consideración hacia la innovación y el conocimiento</li> <li>• Ausencia de lineamientos estratégicos claros</li> <li>• Búsqueda de ingresos a corto plazo</li> <li>• Confusión entre gastos familiares y empresariales</li> </ul>
THE CAUSES OF SMALL BUSINESSES FAILURE	Elbahjaoui, Elabjani, & Ciloci, 2022	Examinar los factores internos que contribuyen al fracaso de pequeñas empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de fracaso se centra en el liderazgo del propietario-gerente general, detallados a continuación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo compromiso del propietario-gerente,</li> <li>• Incompetencia e inexperiencia gerencial</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Deficiencia en la orientación de marketing</li> </ul> </li> <li>• Crecimiento incontrolado o "overtrading".</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición (continuación)**

Documento	Autor	Objetivo del estudio	Problemática detectada y aportes
A systematic literature review on business failure of small and medium enterprises (SME)	Jayasekara, Narada, & Ranjani, 2020	Revisar sistemáticamente la literatura sobre el fracaso de las PYMES en diferentes países, y destacar prácticas óptimas para su éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deficiencias Empresariales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción continua de costos.</li> <li>• Mejora de calidad.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Eliminación de barreras organizativas.</li> <li>• Establecimiento de relaciones estrechas con clientes y proveedores.</li> <li>• Transición hacia tecnologías avanzadas.</li> <li>• Desarrollo de habilidades humanas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Durante el ciclo de vida empresarial, las empresas enfrentan desafíos específicos en cada etapa.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la fase inicial, las debilidades empresariales, problemas de marketing y supervivencia financiera son críticos.</li> <li>• En la etapa de crecimiento, los desafíos incluyen la gestión del crecimiento rápido, la competencia y la rentabilidad.</li> <li>• En la madurez, surgen problemas de gestión, falta de innovación y ganancias insuficientes.</li> <li>• En la etapa de declive, las debilidades empresariales y la incapacidad de innovar son predominantes</li> </ul> </li> <li>• <b>Gestión Estratégica y Fracaso Organizacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de conocimientos de gestión estratégica es una causa principal del fracaso organizacional. Esto incluye la falta de visión, rigidez ante amenazas, persistencia estratégica inadecuada y falta de voluntad para adaptarse</li> <li>• Las empresas a menudo no logran responder eficazmente a los factores externos y no hacen los ajustes necesarios para revertir las tendencias negativas, lo que conduce al fracaso</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición (continuación)**

Documento	Autor	Objetivo del estudio	Problemática detectada y aportes
The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa	Fatoki (2014)	Dado que las nuevas PYMEs sufren una alta tasa de fracaso en Sudáfrica. El objetivo principal de este estudio es determinar las causas del fracaso de las nuevas PYMEs.	<p><b>Factores de Fracaso Empresarial:</b></p> <p>1. Factores Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en gestión.</li> <li>• Deficiencias en habilidades funcionales (planificación, organización, liderazgo, control).</li> <li>• Capacitación y desarrollo del personal deficiente.</li> <li>• Malas actitudes hacia los clientes.</li> </ul> <p>2. Factores Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de variables del mercado y entorno.</li> </ul> <p><b>Errores Comunes en el Liderazgo que Conducen al Fracaso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar un negocio por motivos equivocados.</li> <li>• Subestimar las necesidades de tiempo del negocio.</li> <li>• Presión familiar sobre el tiempo y los fondos.</li> <li>• Falta de conciencia del mercado.</li> <li>• Falta de responsabilidad financiera.</li> <li>• Falta de un enfoque claro.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición (continuación)**

Documento	Autor	Objetivo del estudio	Problemática detectada y aportes
The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa	Fatoki (2014)	Dado que las nuevas PYMEs sufren una alta tasa de fracaso en Sudáfrica. El objetivo principal de este estudio es determinar las causas del fracaso de las nuevas PYMEs.	<p><b>Investigaciones sobre el Fracaso Empresarial:</b></p> <p>2. Temtime y Pansiri (2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de los factores de marketing (falta de investigación de mercado, pronósticos ineficaces, mal servicio al cliente, falta de capacitación del personal de ventas).</li> <li>• Mala planificación empresarial.</li> <li>• Gestión de inversiones y capital de trabajo.</li> <li>• Relación con el cliente.</li> <li>• Acción gerencial y factores ambientales externos.</li> </ul> <p>3. Phaladi y Thwala (2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gestión efectiva y financiera.</li> <li>• Insuficiencia de habilidades empresariales y técnicas.</li> <li>• Incapacidad para obtener crédito.</li> </ul> <p>4. Maas y Herrington (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones financieras</li> <li>• Competencia</li> <li>• Falta de clientes</li> <li>• Otros trabajos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4 Problemas identificados en PYMES y contribuciones a su definición (continuación)**

<b>Documento</b>	<b>Autor</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Problemática detectada y aportes</b>
Actualidad de la gestión empresarial en las pymes	Pereira (2019)	El artículo desarrolla una descripción de la situación actual de la gestión empresarial en las pymes del mundo con el propósito de analizar la problemática.	<p>La gestión administrativa de las PYMES según Codina et al. (2005), citado en Salinas (2013):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos Requeridos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundo entendimiento de áreas afectadas por la globalización.</li> <li>• Manejo de negocios más allá de la experiencia empírica.</li> <li>• Conocimientos en administración, gerencia, y planeación estratégica.</li> </ul> </li> <li>2. Áreas Críticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados.</li> <li>• Recursos humanos.</li> <li>• Comportamiento organizacional.</li> <li>• Análisis financiero.</li> <li>• Evaluación de proyectos.</li> <li>• Adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC).</li> </ul> </li> <li>3. Desafíos Actuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de dirección clara.</li> <li>• Tendencia a ser reactivas en lugar de proactivas.</li> <li>• Planificación deficiente y decisiones de inversión impulsivas.</li> <li>• Acceso limitado a sistemas de información y recursos financieros.</li> </ul> </li> <li>4. Estrategias Sugeridas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas estrategias para proyección y logro de objetivos.</li> <li>• Responsabilidad social y competitividad.</li> <li>• Innovación y uso eficiente de tecnologías de información y comunicación.</li> </ul> </li> <li>5. Reflexiones Finales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de estrategias organizacionales coherentes y lógicas.</li> <li>• Necesidad de alinear criterios personales con objetivos organizacionales</li> <li>• Mejora continua a través de desarrollo, innovación e investigación.</li> </ul> </li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 5 es una compilación detallada de aportes y estudios en el campo de la planificación estratégica, enfocada específicamente en las pequeñas y medianas empresas.

Los autores citados en la tabla abordan una variedad de aspectos cruciales de la planificación estratégica. Entre ellos, se incluyen el desarrollo de objetivos en línea con la misión y visión de la empresa, la definición de la misión empresarial, y la importancia de adaptar y gestionar eficazmente los cambios. Asimismo, se explora el concepto de ventaja competitiva, la relevancia de las necesidades de los clientes, y las capacidades intrínsecas de la empresa.

Otros aportes destacados en la tabla se centran en la evaluación minuciosa de la organización, el uso de herramientas como el análisis FODA para el diagnóstico estratégico, y la importancia de establecer objetivos claros. Además, se discute el rol de la planificación estratégica en la evaluación de recursos y en la exploración de opciones de desarrollo.

Un aspecto relevante es la mención del Balanced Scorecard, una herramienta clave en la planificación estratégica, que se utiliza para organizar objetivos e iniciativas desde múltiples perspectivas. Esta herramienta es resaltada por su capacidad para balancear el impacto de la planificación estratégica en las organizaciones, incluyendo tanto ventajas como desventajas. Es necesario tomar en cuenta, que esta herramienta debe estar adaptada para el contexto de una PYME, tema abordado en la escritura final de la guía.

En resumen, esta tabla ofrece una visión integral y profunda de las distintas teorías y metodologías que han influenciado la planificación estratégica en el contexto de las PYMES. Subraya la importancia de un enfoque estratégico informado y bien estructurado para el éxito y la sostenibilidad de estas empresas en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

El detalle de la tabla es presentado a continuación:

**Tabla 5 Contribuciones en planificación estratégica de PYMES**

Autor	Contribución en planificación estratégica
Bhide (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación estratégica en una Startup es más perjudicial que una ayuda</li> </ul>
Castrogiovanni, (1996); Sexton & Bowman-Upton (1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la planificación estratégica como un plan escrito</li> </ul>
Carter (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación puede desviar la atención de acciones inmediatas y cruciales</li> </ul>
Allison (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fundadores de Startup tienden a confiar más en la intuición que en procesos formales</li> </ul>
Boyd (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las startup tienden a inclinarse más por un enfoque empresarial o en otras palabras operativo, y no de planificación</li> </ul>
Locke y Latham (1980); Stuart, Huang y Hybels (1999); MacMillan (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las startup se centran mayormente en metas autodeterminadas e hitos tangibles, superando la influencia motivacional en comparación con metas en términos de desempeño relativo o de ganancias</li> </ul>
Delmar & Shane (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque existan otros factores externos que influyen en el éxito empresarial, el proceso de planificar es el factor interno más determinante</li> </ul>
Brown y Eisenhardt (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las herramientas tradicionales no son adecuadas para empresas con entornos inciertos, proponiendo los siguientes métodos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planificación Basada en el Descubrimiento - McGrath (2010)</li> <li>○ Retrocesos Estratégicos - Marx y Hsu (2015)</li> <li>○ Reorientación - McDonald y Gao (2017)</li> </ul> </li> <li>• Los procesos deben conectar el presente con el futuro, para adaptarse a escenarios inciertos</li> </ul>
García, Prieto, García, & Sukier, 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de objetivos en sintonía con la misión y visión de la empresa.</li> <li>• Adaptación y gestión efectiva de cambios</li> </ul>
Campbell y Nash (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la misión como una agrupación de propósito, estrategias, valores, políticas y estándares de comportamiento</li> </ul>
Collins y Porras (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de visión centrado en preservar la ideología central de la empresa y adaptarse al futuro</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5 Contribuciones en planificación estratégica de PYMES (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Contribución en planificación estratégica</b>
Hill y Jones (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en la obtención de una ventaja competitiva a través de las estrategias</li> <li>• Consideración cuidadosa de las necesidades de los clientes y capacidades intrínsecas de la empresa</li> </ul>
Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la acción dentro de las estrategias</li> <li>• Existencia de estrategias efectivas incluso sin planes explícitos o objetivos fijos</li> </ul>
Pinto (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación minuciosa de la organización considerando factores internos y externos al iniciar la estrategia</li> </ul>
Serna (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendación del análisis FODA para el diagnóstico estratégico</li> <li>• Definición de objetivos como fines a alcanzar a través de la implementación de la misión y visión</li> </ul>
David (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la importancia de los objetivos en la organización</li> </ul>
Roche (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la planificación como un proceso orientado hacia el futuro.</li> </ul>
Barranco (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la planificación estratégica como un proceso que evalúa recursos, explora opciones de desarrollo y clarifica objetivos</li> </ul>
Albavera (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión integral sobre las características internas de la planificación estratégica</li> </ul>
Peñafiel, Muñoz y Mosquera (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance del impacto de la planificación estratégica en las organizaciones, incluyendo ventajas y desventajas</li> <li>• Presentación del Balanced Scorecard como herramienta clave en la planificación estratégica.</li> </ul>
Adner y Kapoor (2010); Hughes (1983); Adner & Kapoor, (2016); Ethiraj, (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cuellos de botella limitan la creación de valor</li> </ul>
Baldwin (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que producen componentes de cuellos de botella, tienen la capacidad de impulsar el crecimiento del ecosistema</li> </ul>
Kaplan y Norton (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del Balanced Scorecard para organizar objetivos e iniciativas desde cuatro perspectivas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 6 es una recopilación de investigaciones y aportes significativos en el ámbito de la planificación financiera, específicamente aplicada a las pequeñas y medianas empresas. Esta tabla destaca el trabajo de diversos autores y expertos, quienes han contribuido con sus conocimientos y hallazgos a entender mejor la complejidad y la importancia de una sólida planificación financiera en el entorno de las PYMES.

Los autores citados en esta tabla abordan una amplia gama de temas relacionados con la planificación financiera, desde la identificación de los factores clave detrás del fracaso financiero de las PYMES, hasta el diseño de estrategias para la gestión efectiva del riesgo y la solvencia. Se exploran aspectos críticos como la importancia de una planeación financiera adecuada, el análisis de la salud financiera, la gestión de efectivo, la identificación de problemas financieros, y la importancia de la toma de decisiones informada basada en análisis financieros rigurosos.

La tabla también incluye aportes relacionados con herramientas específicas de planificación y control financiero, como el estado de flujo de efectivo, el análisis de riesgos y la utilización de indicadores financieros. Además, se aborda la relevancia de la educación financiera y las habilidades de gestión en los propietarios de PYMES para asegurar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de sus empresas.

En resumen, esta tabla ofrece una perspectiva amplia y detallada de los diversos enfoques y metodologías que han influenciado la planificación financiera en un contexto ideal, dentro de las PYMES, resaltando la importancia de una gestión

financiera informada y estratégica para el éxito y la sostenibilidad de estas empresas. El detalle de la tabla es presentado a continuación:

**Tabla 6 Contribuciones en planificación financiera de PYMES**

<b>Autor</b>	<b>Aporte en el área de Planificación Financiera</b>
Velázquez (2008); CONDUSEF (2011); García (2015); Serrano (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de planeación financiera, son factores clave detrás del fracaso de las PYMES</li> </ul>
Vera, Rodríguez, & Melgarejo (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen la planeación financiera como un proceso que incluye el diseño de objetivos, estrategias, políticas y mecanismos de control en decisiones de inversión y financiamiento.</li> </ul>
Correa, Ramírez y Castaño (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de la planeación financiera para establecer bases en la determinación y minimización de riesgos empresariales</li> </ul>
Saavedra y Espíndola (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de una gestión financiera efectiva para la supervivencia de empresas en contextos volátiles e inciertos.</li> </ul>
Morales y Morales (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación financiera influye en todas las operaciones de una empresa y se compone de dos procesos clave: la planeación de efectivo y la planeación de utilidades</li> </ul>
García (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación de efectivo consiste en la elaboración del presupuesto de caja, proyectando las entradas y salidas de efectivo</li> </ul>
Lacayo y García (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las causas de problemas financieros en PYMES, para la viabilidad a largo plazo de la empresa.</li> </ul>
Wild et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de análisis salud financiera de las empresas a partir de análisis contable, financiero y prospectivo, proporcionando una estructura integral para evaluar la salud financiera de las empresas</li> </ul>
Guajardo y Andrade (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de flujo de efectivo como herramienta de control de cambios en solvencia y liquidez</li> </ul>
Triana (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de las actividades de inversión, incluyendo adquisiciones y disposiciones de activos, en la producción de bienes y servicios.</li> </ul>
Correa (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de gestión financiera necesarias para evaluar y analizar cumplimiento de objetivos establecidos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6 Contribuciones en planificación financiera de PYMES (continuación)**

Autor	Aporte en el área de Planificación Financiera
Cardona (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PYMES presentan ausencia de presupuestos y proyecciones financieras por enfoque a corto plazo, comprometiendo su estabilidad y crecimiento a largo plazo</li> </ul>
Romero y Ramírez (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empresarios comúnmente toman decisiones basadas en intuiciones o en información limitada</li> </ul>
Rodríguez y Pinto (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del manejo y uso adecuado de la información en la toma de decisiones dentro de las organizaciones</li> </ul>
Mokhova et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de incorporar escenarios de crisis en la planificación financiera. crucial para identificar áreas de vulnerabilidad y desarrollar estrategias de contingencia que prevengan situaciones financieras adversas y aseguren la continuidad operativa de la empresa.</li> </ul>
Horcher (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos financieros deben ser planificados con estrategias</li> </ul>
García (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce el del Mapa de Riesgos para sintetizar la información relativa a las indeterminaciones</li> </ul>
Beck y Kropp, (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones preventivas en materia de riesgos son mucho más efectivas y económicas que las correcciones adoptadas a posteriori</li> </ul>
Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de riesgos como apoyo en la obtención de objetivos de rentabilidad y rendimiento, y en la prevención de pérdida de recursos</li> </ul>
Scandizzo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KRI de los procesos deben estar asociados con el control de acciones y acciones de mitigación al detectar desviaciones o anomalías en los KRI</li> </ul>
Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de datos históricos para estimar perdidas potenciales, siendo inevitable el uso de experimentación artificial, juicio de expertos y técnicas de decisión grupal.</li> </ul>
Scandizzo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los KRIs deben cumplir las siguientes propiedades: Relevancia, Simplicidad, Mensurabilidad, Verificabilidad y Robustez</li> </ul>
Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos se pueden clasificar en: Riesgos de Mercado, Riesgos de Credito, Riesgos Operacionales y Riesgos Competitivos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6 Contribuciones en planificación financiera de PYMES (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Aporte en el área de Planificación Financiera</b>
Timmons y Spinelli (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los propietarios de pequeñas empresas que carecen de habilidades financieras sólidas, con sus decisiones amenazan la viabilidad de la empresa y generan problemas a nivel operacional</li> </ul>
Carter et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostró que un alto nivel de educación incrementa el acceso a financiamiento</li> </ul>
Byers et al, (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto del nivel de ingresos en decisiones empresariales, por percepción de las limitaciones de recursos y necesidades de la empresa</li> </ul>
Headd, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cadena de sucesos, donde la gestión financiera deficiente produce decisiones ineficientes y un posterior aumento del estrés y fracaso del negocio</li> </ul>
Shields (2010); Timmons y Spinelli (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La interpretación de estados financieros no asegura buenas decisiones, resaltando la complejidad en pequeñas empresas</li> </ul>
Van Auken & Carraher (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor nivel de ingresos, mayor comodidad de los propietarios de negocio para interpretar los estados financieros</li> </ul>
González y Bermúdez Rodríguez (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inteligencia organizacional se mide por el uso de información para adaptarse a cambios y tomar decisiones; se destaca la racionalidad limitada individual.</li> </ul>
Cáceres (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de indicadores en varias áreas de la empresa para la armonización de objetivos estratégicos y operativos</li> </ul>
Párraga, Pinargote, García, & Zamora (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión financiera como planificación y control de flujos de efectivo y decisiones de inversión y financiamiento; equilibrio entre riesgo y rentabilidad.</li> <li>• Uso de ratios como herramientas esenciales para el análisis de estados financieros en PYMES, evaluando aspectos como liquidez, solvencia y rentabilidad.</li> </ul>
Paucar (2020); Vera (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis económico y financiero mediante evaluación de indicadores en liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad productiva para entender el desempeño financiero.</li> </ul>
Gómez (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un aporte integral u detallado en la gestión del flujo de caja</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 7 es una compilación de estudios y aportes relevantes en el campo de la comprensión lectora y las estrategias de escritura, con un enfoque particular en cómo estos procesos interactúan y se influyen mutuamente en contextos profesionales y educativos. Como se menciona y explica con mayor detalle anteriormente en el capítulo de metodología, la implementación de estrategias en la lectura y escritura, mejoran la calidad de comprensión del lector.

En línea con lo anteriormente mencionado, se ofrece una síntesis de cuatro áreas clave: la mejora en la comprensión y aprendizaje a través de textos multimodales, destacando la importancia de la diversidad en la presentación de información; la evolución de métodos y procesos en escritura, subrayando modelos innovadores que transforman la manera de conceptualizar y articular ideas; la implementación de prácticas efectivas en redacción, que incluye técnicas para incrementar la legibilidad y claridad de los textos; y, finalmente, el desarrollo de estrategias avanzadas para una comprensión lectora efectiva, abarcando desde la identificación y selección de información clave hasta la evaluación crítica del material leído.

Este compendio es un recurso esencial para abordar dos desafíos fundamentales en la redacción de documentos educativos: la creación de una estructura coherente y el fomento de una comprensión clara por parte del lector.

**Tabla 7 Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción**

Documento	Autor	Objetivo del documento	Aporte específico
Comprensión de múltiples textos multimodales y objetivos de lectura: Un estudio con profesionales de economía.	Parodi & Moreno (2019)	Investigar si la presencia de un objetivo general o específico tendría un efecto sobre el comportamiento oculomotor de un grupo de profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera una mayor comprensión y aprendizaje cuando la información se presenta en más de un modo semiótico (Mayer,2010)</li> <li>• La presencia de una instrucción específica actúa como facilitador de los procesos de comprensión y aprendizaje</li> </ul>
LA ESCRITURA COMO PROCESO, COMO PRODUCTO Y COMO OBJETIVO DIDÁCTICO. TAREAS PENDIENTES	Arias (2013)	Hacer una revisión general del estado actual de los estudios de la expresión escrita desde una perspectiva amplia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El método de Scardamalia y Bereiter (1992) incluye dos modelos               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. <b>Modelo de Decir el Conocimiento:</b> Este modelo es más simple y consiste en que el escritor recupera datos de su memoria, tanto conceptuales como discursivos, y elabora su texto mediante una transcripción casi literal de estos datos.</li> <li>1.2. <b>Modelo de Transformar el Conocimiento:</b> Este modelo es más complejo e incluye el modelo anterior como un subproceso. Se basa en dos espacios iniciales: el problema retórico y el problema conceptual. El escritor evalúa y compara los aciertos e incompatibilidades entre las soluciones para cada problema, generando nuevo conocimiento y, a partir de esto, el texto.</li> </ol> </li> <li>2. Además, existe un modelo de enseñanza basado en el contenido (en lugar de en el producto o en el proceso), en el que la escritura tiene una función instrumental y epistémica y sirve para aprender los contenidos de una asignatura, pero sin hacer énfasis en aspectos formales ni textuales (Cassany, 2009)</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7 Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción (continuación)**

Documento	Autor	Objetivo del documento	Aporte específico
La cocina de la escritura	Cassany (1993)	Ser un manual de escritura práctico y accesible, para cualquier persona que quiera escribir, proporcionando consejos y técnicas aplicables a una variedad de contextos y estilos de escritura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legibilidad de un texto es alta si utiliza:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras cortas y básicas</li> <li>• Frases cortas</li> <li>• Lenguaje concreto</li> <li>• Estructuras que favorecen la anticipación</li> <li>• Presencia de repeticiones</li> <li>• Presencia de marcadores textuales</li> <li>• Variación tipográfica</li> <li>• No incorpora las palabras importantes al final</li> <li>• No presenta monotonía</li> </ul> </li> <li>• Algunas prácticas de redacción son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar un diseño funcional y claro</li> <li>• Estructurar los párrafos</li> <li>• Poner ejemplos y demostraciones en contexto explícito</li> </ul> </li> <li>• El utilizar lenguaje respetuoso para ambos sexos, promueve la no perpetuación de expresiones sexistas y/o de prejuicios</li> <li>• Los párrafos son ordenados desde el contenido más general al más concreto, teniendo al final los ejemplos</li> <li>• El tamaño de los párrafos debe ser acorde al contenido, y proporcionales entre uno y otro, por ejemplo, párrafos muy grandes no son adecuados, al igual que los párrafos extremadamente cortos. Por otro lado, los párrafos deben ser similares en extensión, dándole mayor seguridad al lector.</li> <li>• Una estructura de párrafo puede ser la siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>.1. Introducción al tema</li> <li>.2. Tesis central</li> <li>.3. Argumentos numerados</li> <li>.4. Cierre</li> </ol> <p>Esta estructura es una base, sin embargo, no debe ser rígida.</p> </li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 7 Contribuciones a la Aplicación Práctica de Estrategias de Comprensión y Redacción (continuación)**

Documento	Autor	Objetivo del documento	Aporte específico
Estrategias de lectura: Antes, durante y después	Santiago, Castillo & Morales (2017)	Elaborar y validar una propuesta didáctica para la enseñanza de la lectura, basada en principios de metacognición. Esto incluye la exploración de estrategias cognitivas y metacognitivas relevantes para la didáctica de la lectura y la presentación detallada de la estructura y elementos que conforman la unidad y la planificación didáctica en este contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para leer, un lector necesita tanto de la información visual que entrega el texto, como de la información no visual, que ya contiene su cerebro. De este modo, se comprende que cuanto más información no visual posea el lector, menor será su necesidad de información visual para alcanzar una comprensión completa, y viceversa. Smith (1990)</li> <li>• Recursos Cognitivos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y selección.</li> <li>• Abstracción y generalización.</li> <li>• Comparación.</li> <li>• Inferencia y predicción.</li> </ul> </li> <li>• Recursos Metacognitivos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos.</li> <li>• Determinación de estrategias.</li> <li>• Supervisión y autorregulación de la tarea.</li> <li>• Evaluación del proceso.</li> </ul> </li> <li>• Estrategias de comprensión: Enfoque en lo cognitivo y metacognitivo (Solé, 1996).             <ul style="list-style-type: none"> <li>Fase de Prelectura:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos.</li> <li>• Exploración de conocimientos previos.</li> <li>• Formulación de predicciones y preguntas.</li> </ul> </li> <li>Fase de Lectura:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en el contenido principal.</li> <li>• Control de la comprensión.</li> <li>• Identificación de afirmaciones clave.</li> <li>• Formulación y evaluación de hipótesis.</li> <li>• Búsqueda de ayuda ante dificultades.</li> </ul> </li> <li>Fase de Postlectura:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de resúmenes.</li> <li>• Creación de mapas conceptuales y mentales.</li> <li>• Desarrollo de cuadros sinópticos y reseñas.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### **8.1.2. Método Analítico-Sintético: Fase 2 -Sintético**

En la Fase 2, se utiliza la técnica de cuadros sinópticos para organizar y agrupar conceptos, estructurando la información desde lo general a lo específico. Este proceso comienza identificando conceptos generales, seguido por conceptos secundarios. Los cuadros sinópticos, que emplean llaves, facilitan la visualización de las relaciones jerárquicas entre conceptos, permitiendo una comprensión más clara y profunda de las conexiones en la investigación.

La elaboración de estos cuadros sigue tres etapas principales, siguiendo las pautas de UDLA (2017). Primero, se identifican los conceptos generales, mediante una revisión manual los resultados de la Fase 1 analítica. En la segunda etapa, se recurre a la inteligencia artificial, específicamente "Chat GPT 4", identificando conceptos secundarios. Finalmente, en la tercera etapa, los conceptos son agrupados en cuadros sinópticos definitivos, basados en las relaciones establecidas en las dos primeras etapas, proporcionando una estructura clara y jerarquizada del conocimiento adquirido. Previo a comenzar con la presentación de los resultados, el resumen de las 3 etapas es el siguiente:

Etapa 1: Identificar los Conceptos Generales o Inclusivos.

Etapa 2: Identificar los Conceptos Secundarios o Subordinados.

Etapa 3: Categorizar los Conceptos Estableciendo Relaciones de Jerarquía mediante Llaves.

## **Cuadros sinópticos - Etapa 1: Identificar los Conceptos Generales o Inclusivos.**

El concepto más amplio, como el título de memoria lo menciona, es **“Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES de la Región de Valparaíso”**, sin embargo, por economía de la escritura en el cuadro, es simplificado a **“Guía Práctica para PYMES”**.

Las ideas principales y generales de la segunda línea se encuentran dadas en primer lugar por las categorías centrales de contenido, “Planificación estratégica” y “Planificación financiera”, siendo estas determinadas en la fase 1 de Análisis. Adicionalmente, como contextualización de la guía se debe generar contenido en torno a las categorías 1, 2, 3 y 4, siendo la tercera idea principal nombrada de forma integral como, “Contexto PYME”, entendiéndose “Contexto” como el entorno y circunstancias que rodean a las empresas PYME. Finalmente, con el fin de apoyar el proceso de escritura y enriquecer la comprensión del lector, se introduce la idea principal “Herramientas y Técnicas de Apoyo”, derivada de la categoría 7 de la fase de Análisis. Este último aspecto es crucial para ordenar las metodologías y estrategias aplicadas en la escritura de la guía.

Las cuatro ideas principales proporcionan una ruta clara para organizar los contenidos de la guía, facilitando la agrupación de los conceptos restantes a partir de estas bases fundamentales.

## **Cuadros sinópticos - Etapa 2: Identificar los Conceptos Secundarios o Subordinados.**

Se trabaja sobre cada una de las 4 ideas principales por separado, con el fin de agrupar la tercera línea de ideas secundarias y la cuarta línea de conceptos relacionadas con las ideas secundarias. Conforme a la metodología descrita, se emplea inteligencia artificial para agrupar conceptos, siendo relevante señalar que la mayoría del contenido agrupado proviene directamente de esta, con mínimas modificaciones manuales. Además, aunque las diferencias en contenido entre Chat GPT 4 y Bard no son significativas, Chat GPT 4 ofrece resultados más precisos y de mayor calidad, los cuales requieren menos ajustes manuales.

A continuación, se presentan los resultados agrupados por idea principal

## 1. Planificación estratégica:

Los conceptos agrupados según la revisión de la tabla 5, se encuentran detallados a continuación:

**Tabla 8 Base cuadro sinóptico “Planificación estratégica”**

Idea secundaria	Concepto	Autor
Importancia de la Planificación Estratégica	¿Qué es la planificación estratégica?	Castrogiovanni, (1996); Sexton & Bowman-Upton (1991); Ore, Olortegui, y Ponce (2020)
	Evaluación Crítica de la Planificación en Startups	Bhide (2000); Carter (1996); Delmar y Shane (2003)
	Intuición y Enfoque Pragmático en la Gestión actual de Startups	Allison (2000); Boyd (1991)
Misión y Visión	Desarrollo de objetivos alineados con la misión y visión.	García, Prieto, Garcia, y Sukier (2017)
	Definición de misión como agrupación de propósito, estrategias, valores, políticas y estándares.	Campbell y Nash (2003)
	Modelo de visión centrado en preservar la ideología central y adaptarse al futuro.	Collins y Porras (2004)
Estrategia y Ventaja Competitiva	Enfoque en obtener una ventaja competitiva a través de estrategias; consideración de las necesidades de los clientes y capacidades de la empresa.	Hill y Jones (2005)
	Importancia de la acción en las estrategias; existencia de estrategias efectivas sin planes explícitos	Mintzberg

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 8 Base cuadro sinóptico “Planificación estratégica” (continuación)**

<b>Idea secundaria</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Análisis Organizacional y Planificación	Evaluación minuciosa de la organización considerando factores internos y externos	Pinto (2002); Adner y Kapoor (2010); Hughes (1983); Adner y Kapoor, (2016); Ethiraj, (2007). Baldwin (2015)
	Análisis FODA para el diagnóstico estratégico; definición de objetivos a través de la misión y visión	Serna (2006)
	Descripción de la planificación estratégica como un proceso que evalúa recursos y clarifica objetivos	Barranco (1993)
	Visión integral de las características internas de la planificación estratégica	Albavera (2003)
Objetivos y Planificación Futura	Énfasis en la importancia de los objetivos en la organización	David (2005)
	Enfoque en Metas Autodeterminadas y Rendimiento Empresarial	Locke y Latham (1980); Stuart, Huang y Hybels (1999); MacMillan (1992)
	Descripción de la planificación como un proceso orientado hacia el futuro	Roche (2007); Brown y Eisenhardt (1997)
	Enfoques Dinámicos en la Planificación Estratégica	Brown y Eisenhardt (1997)
Herramientas de control Planificación Estratégica	Balanced Scorecard como herramienta clave; balance del impacto de la planificación estratégica	Peñafiel, Muñiz y Mosquera (2020)
	Diseño del Balanced Scorecard para organizar objetivos e iniciativas	Kaplan y Norton (2001)

**Fuente:** Elaboración propia

## 2. Planificación financiera

Los conceptos agrupados según la revisión de la tabla 6, se encuentran detallados a continuación:

**Tabla 9 Base cuadro sinóptico “Planificación financiera”**

<b>Idea secundaria</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Importancia de la Planificación Financiera	Falta de planeación financiera como factor de fracaso en PYMES	Velázquez (2008); CONDUSEF (2011); García (2015); Serrano (2016)
	Definición de la planeación financiera como un proceso integral	Vera, Rodríguez, y Melgarejo (2011)
Gestión de Riesgos y Análisis Financier	Planificación financiera para minimización de riesgos	Correa, Ramírez y Castaño (2010)
	Análisis de salud financiera a través de métodos contables y prospectivos	Wild et al. (2007)
	Uso del Mapa de Riesgos y acciones preventivas en gestión de riesgos	García (1994); Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, y Monelos (2013); Beck y Kropp (2011)
	Propiedades y clasificación de los KRIs (Key Risk Indicators).	Scandizzo (2005); Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, y Monelos (2013)
Herramientas y Técnicas en Planificación Financiera	Planeación de efectivo y utilidades	Morales y Morales (2014); García (2010)
	Estado de flujo de efectivo como herramienta de control	Guajardo y Andrade (2014)
	Uso de herramientas de gestión financiera para evaluación y análisis	Correa (2011)
	Análisis económico y financiero mediante indicadores	Paucar (2020); Vera (2012)

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 9 Base cuadro sinóptico “Planificación financiera” (continuación)**

<b>Idea secundaria</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Impacto de Factores Externos y Decisiones Empresariales	Gestión financiera efectiva en contextos volátiles	Saavedra y Espíndola (2016)
	Identificación de causas de problemas financieros	Lacayo y García (2011)
	Importancia de las actividades de inversión	Triana (2010)
	Incorporación de escenarios de crisis en la planificación financiera	Mokhova et al. (2019)
	Planificación de riesgos financieros con estrategias	Horcher (2005)
Percepciones y Habilidades en la Gestión Financiera	Habilidades financieras y su impacto en la viabilidad empresarial	Timmons y Spinelli (2004); Headd, (2003); Shields (2010)
	Impacto de la educación y el nivel de ingresos en decisiones financieras	Carter et al. (2003); Byers et al, (1997)
	Uso de la información e indicadores en la toma de decisiones	González y Bermúdez Rodríguez (2008); Cáceres (2019)
	Gestión financiera como equilibrio entre riesgo y rentabilidad	Párraga, Pinargote, García, y Zamora (2021)
Perspectivas a Largo Plazo y Sostenibilidad Financiera	Ausencia de presupuestos y proyecciones financieras en PYMES	Cardona (2010)
	Decisiones basadas en intuición e información limitada	Romero y Ramírez (2018); Rodríguez y Pinto (2010)
	Aporte en la gestión del flujo de caja	Gómez (2018)

**Fuente:** Elaboración propia

### 3. Contexto PYME

Los conceptos agrupados según la revisión de la tabla 1, 2, 3 y 4, se encuentran detallados a continuación:

**Tabla 10 Base cuadro sinóptico “Contexto PYME”**

<b>Idea secundaria</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Desafíos Generales en el Ciclo de Vida Empresarial	Problemas variados en diferentes etapas del ciclo de vida empresarial	Perez & Ramírez, 2015; Jayasekara, Narada, y Ranjani, 2020
	Obstáculos en el desarrollo de emprendimientos, incluyendo financiamiento y absorción tecnológica	Hernández & Fernández (2016)
Gestión, Liderazgo y Competencias Empresariales	Falta de habilidades de liderazgo y gestión, incluyendo planificación deficiente y orientación de marketing inadecuada	Elbahjaoui, Elabjani, y Ciloci, 2022; Fatoki (2014)
	Necesidad de conocimientos en administración y estrategias organizacionales coherentes	Pereira (2019)
Factores Claves para el Éxito Empresarial	Mejora continua, innovación, eliminación de barreras organizativas y desarrollo de habilidades humanas	Jayasekara, Narada, y Ranjani, 2020
Ecosistema Empresarial y Económico Regional	Distribución Económica y Empresarial en la Región de Valparaíso	CORFO (2022)
	Talento y Retención de Capital Humano en Valparaíso	Romero (2022)
Desarrollo y Competitividad en el Ámbito Regional	Desarrollo de Empresas Medianas	Endeavor (2023)
	Competitividad Regional en la Región de Valparaíso	Subdere (2021)
	Lineamientos estratégicos instituciones	Revisión de instituciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. Herramientas y técnicas de apoyo

Los conceptos agrupados según la revisión de la tabla 7, se encuentran detallados a continuación:

**Tabla 11 Base cuadro sinóptico “Herramientas y técnicas de apoyo”**

<b>Idea secundaria</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>
Comprensión y Aprendizaje en Textos Multimodales	Múltiples modos semióticos en comprensión	Mayer (2010)
	Instrucciones específicas como facilitadores de aprendizaje	Parodi y Moreno (2019)
Métodos y Procesos en Escritura	Modelos de Scardamalia y Bereiter: Decir el Conocimiento y Transformar el Conocimiento.	Scardamalia y Bereiter (1987)
Prácticas Efectivas en Redacción	Características de alta legibilidad en textos	Cassany (1993)
	Orden de Contenido en Párrafos	
	Tamaño de Párrafos	
	Estructura de Párrafo Sugerida	
	Evitar Sexismo	
Estrategias y Recursos para la Comprensión Efectiva en la Lectura	Necesidad de Información en la Lectura	Smith (1990)
	Utilización de Recursos Cognitivos y Metacognitivos	Santiago, Castillo y Morales (2017)
	Aplicación de Estrategias en Diferentes Fases de la Lectura	Solé (1996)

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadros sinópticos - Etapa 3: Categorizar los Conceptos Estableciendo Relaciones de Jerarquía mediante Llaves**

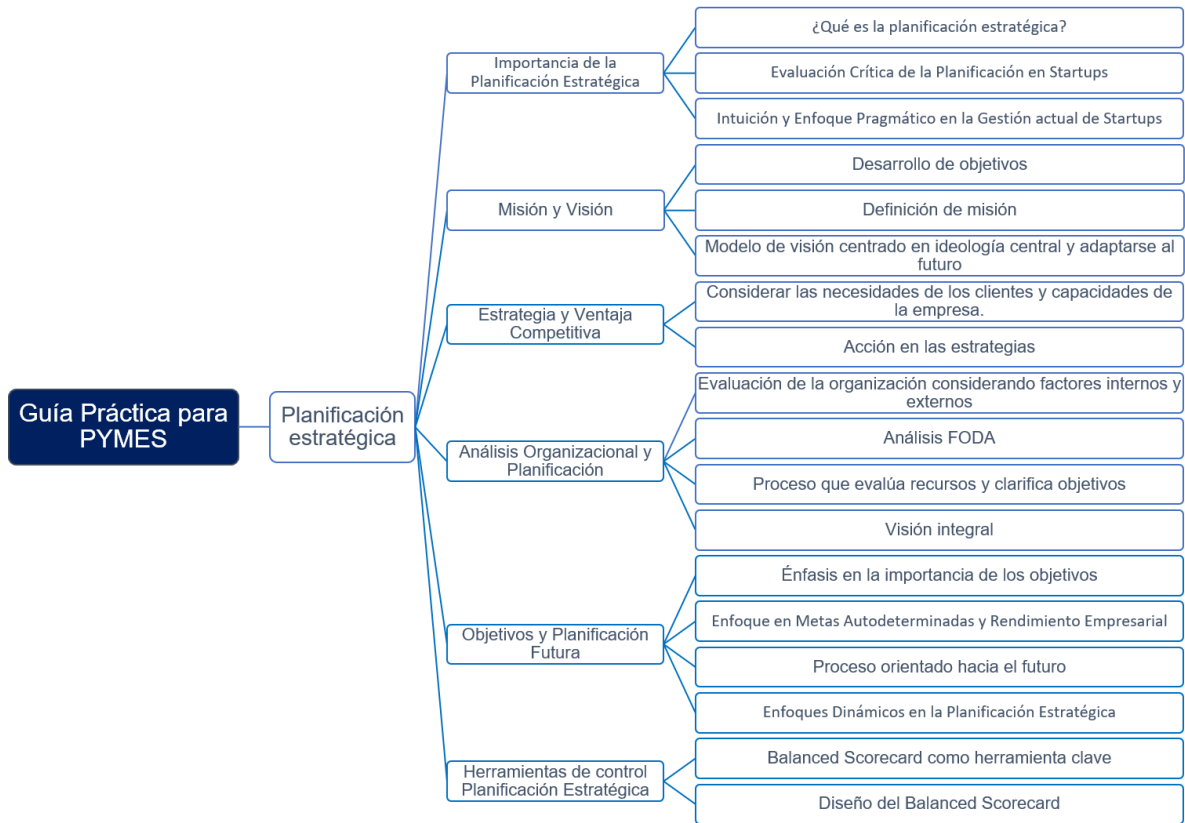
En esta etapa son presentadas las asociaciones jerárquicas mediante los cuadros sinópticos finales, del concepto central y de cada idea principal:

**Figura 3: Cuadro sinóptico general**



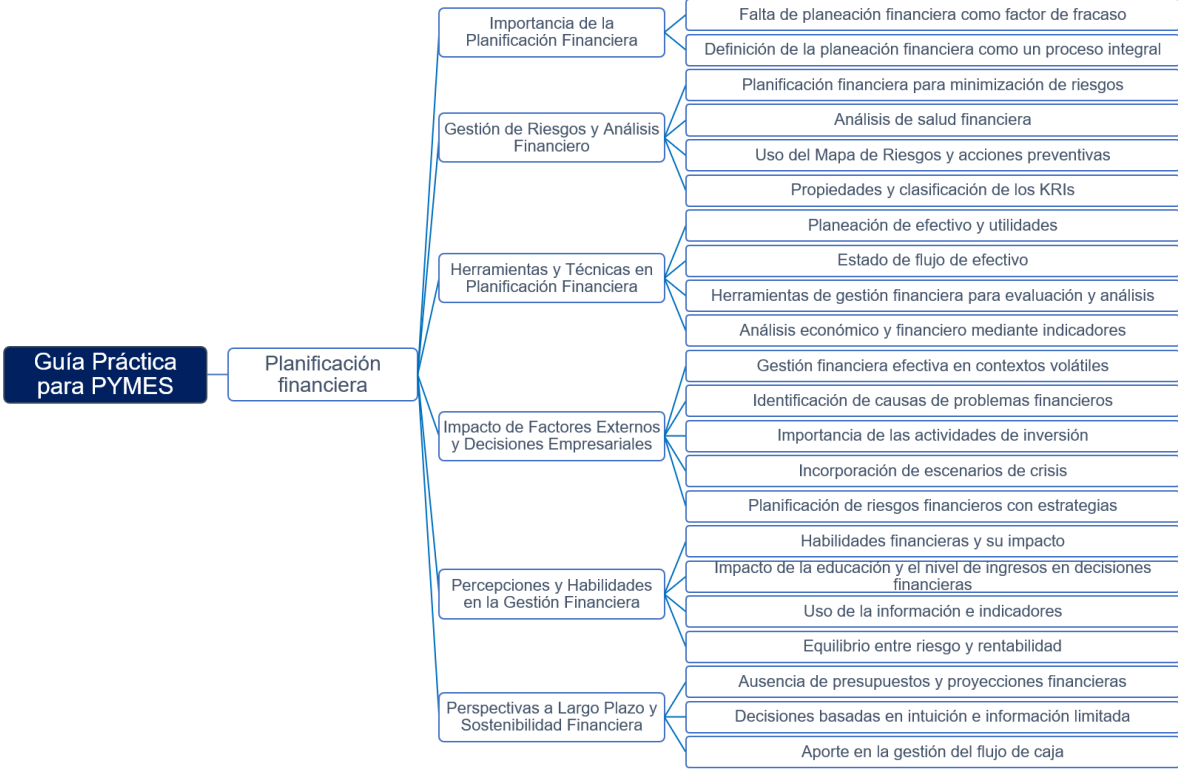
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 4: Cuadro sinóptico específico “Planificación estratégica”**



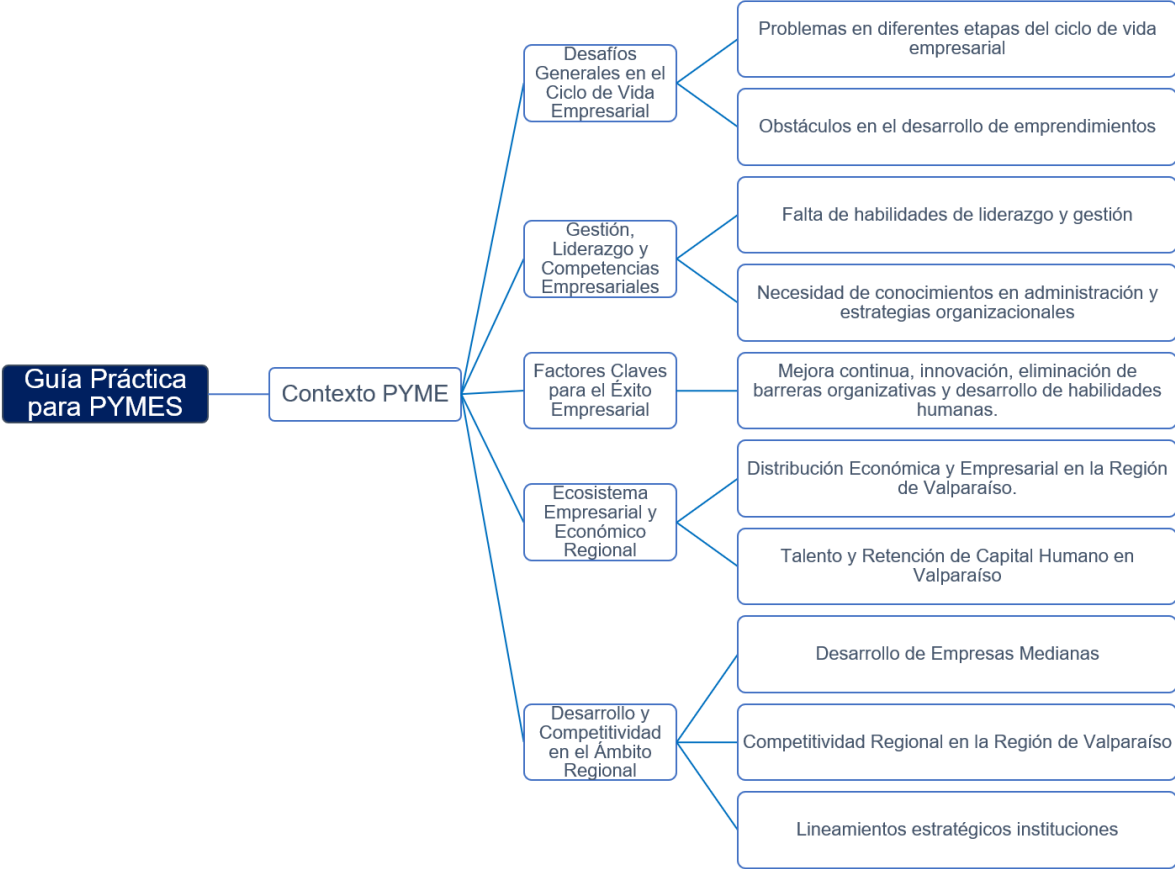
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5: Cuadro sinóptico específico “Planificación financiera”**



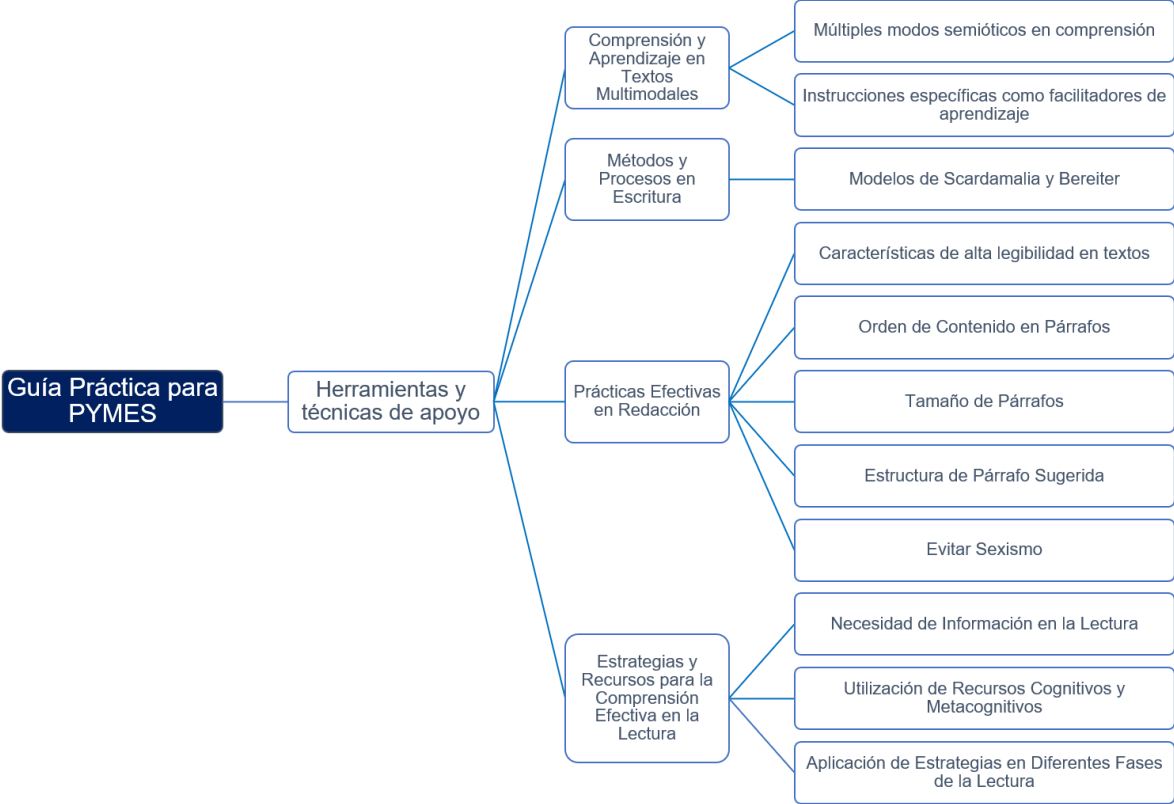
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6: Cuadro sinóptico específico “Contexto PYME”**



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 7: Cuadro sinóptico específico “Herramientas y técnicas de apoyo”**



**Fuente:** Elaboración propia

## **8.2. Herramientas y contenidos detallados para la Elaboración de la Guía Práctica**

Como se menciona previamente, el material compilado para las categorías 1, 2 y 3 ya ha sido extensamente descrito en capítulos previos, para ser usado como contenido en la guía. Sin embargo, las categorías 5 y 6 correspondientes a planificación estratégica y planificación financiera, aún no han sido exploradas en detalle. Por lo tanto, este apartado se centra en explorar detalladamente estos dos conceptos esenciales, con el propósito de elaborar contenido minucioso y bien fundamentado para estas áreas, enriqueciendo así el material que será incluido en la guía final.

### **8.2.1. Planificación estratégica**

Delmar y Shane en su artículo “Does business planning facilitate the development of new ventures?” (Delmar & Shane, 2003), cuestionan una creencia popular en la literatura que postula que la planificación empresarial puede ser más perjudicial que una ayuda para las startups (Bhide, 2000).

Definen la planificación empresarial como procesos que incluyen la recogida y análisis de información, evaluación de tareas, identificación de riesgos y estrategias, y la documentación de todo en un plan escrito, citando a (Castrogiovanni, 1996) y (Sexton & Bowman-Upton, 1991).

Uno argumento común es, que dedicar tiempo a la planificación desvía la atención de acciones inmediatas y cruciales que reflejan la "realidad" del negocio emergente,

y Carter (1996) también sugiere que este tiempo podría haberse invertido de manera más efectiva en actividades que generen "capital".

En sus limitaciones, Delmar y Shane reconocen que en el estudio no se midieron aspectos como el contenido específico de los planes, la calidad de su implementación, ni la proporción de datos recopilados. Sin embargo, el mero acto de planificar emerge como un factor determinante para el éxito de una startup. Por tanto, sugiere que investigaciones futuras podrían explorar en profundidad las diferentes dimensiones de la planificación. Un área de interés específico es analizar cómo la cantidad de tiempo dedicado a la planificación afecta a aspectos como la longevidad de la empresa, la organización y el desarrollo de productos.

Los fundadores de startups tienen características únicas que los predisponen a confiar más en su intuición que en procesos formales de planificación (Allison, 2000). Además, el entorno dinámico y lleno de incertidumbres en el que operan estas startups, junto con la necesidad de actuar con rapidez, plantea retos adicionales. No obstante, los resultados del estudio de Delmar y Shane sugieren que la planificación sigue siendo esencial, incluso en contextos inciertos y ambiguos. Esta actividad adquiere especial relevancia durante las fases iniciales y de formación de la empresa.

El análisis proporciona una conexión entre los campos de estudio sobre planificación y emprendimiento. Mientras que muchas investigaciones a nivel organizacional se han centrado en la planificación estratégica, como señala

Castrogiovanni (1996), las startups tienden a inclinarse por formas menos estratégicas de planificación, orientadas más hacia el ámbito empresarial, como indica Boyd (1991).

La investigación menciona que a diferencia de empresas establecidas que buscan superar a la competencia en términos de ganancias, las startups se centran en metas autodeterminadas, como completar el desarrollo de un producto o establecer una estructura organizacional. Cuando los individuos sienten que pueden moldear su futuro, estos objetivos autodeterminados superan en influencia motivacional a las metas basadas en el desempeño relativo, según lo establecido por Locke y Latham (1980).

Mientras que el rendimiento es crucial para empresas ya consolidadas, no es el indicador más relevante para startups, especialmente en sus fases tempranas. Como indican Stuart, Huang y Hybels (1999), la medida tradicional de rendimiento no es adecuada para empresas emergentes, ya que muchas de ellas no han alcanzado aún rentabilidad o un flujo de caja positivo. En lugar de ello, los fundadores se enfocan en hitos tangibles, como el desarrollo de productos (MacMillan, 1992).

Las conclusiones de la investigación de Delmar y Shane destacan la importancia de la planificación para asegurar el éxito y supervivencia de la startup. La participación activa en la planificación empresarial no sólo potencia el desarrollo del producto y la estructura organizacional, sino que también aumenta las posibilidades de éxito a

largo plazo. Mencionan también que si el objetivo es enseñar a los futuros emprendedores cómo lanzar y gestionar startups exitosas, es esencial transmitir la importancia de la planificación. Los resultados del estudio subrayan que esta práctica no es meramente teórica, sino una herramienta práctica y beneficiosa para los fundadores de nuevas empresas.

Delmar y Shane finalizan resaltando que la planificación empresarial, a pesar de ser fundamental, no garantiza por sí sola el éxito de una empresa. Es crucial reconocer que el contenido de estos planes y su correcta ejecución podrían tener un impacto significativo en la supervivencia, organización y desarrollo de productos de una empresa, más que el simple proceso de planificación. Existen diversos elementos que no están bajo el dominio del fundador y que pueden influir de manera considerable en los resultados. En particular, la naturaleza del negocio y la oportunidad empresarial juegan roles protagónicos y pueden determinar la dirección y el éxito del emprendimiento. A pesar de esto, no se debe subestimar la importancia de la planificación. La investigación indica que el proceso de planificación empresarial juega un papel más decisivo en la supervivencia, desarrollo de productos y actividad organizacional que otros factores que estén al alcance de los emprendedores. Este enfoque en la planificación se vincula estrechamente con el estudio de Gao (2018), el cual se enfoca en cómo las empresas emergentes, particularmente en contextos de incertidumbre regulatoria, adaptan sus estrategias.

Dentro del ámbito de la planificación estratégica en entornos inciertos, Brown y Eisenhardt (1997) argumentan que las herramientas tradicionales de planificación

no son adecuadas y proponen que las empresas empleen métodos que aborden la incertidumbre. Algunos de estos enfoques incluyen la planificación basada en escenarios futuristas, las pruebas propuestas por Murray y Tripsas (2004), la planificación basada en el descubrimiento (McGrath, 2010), la reorientación (McDonald y Gao, 2017) y los retrocesos estratégicos (Marx y Hsu, 2015).

Un punto clave del estudio es la importancia de la secuencia de acciones. En lugar de centrarse solo en el contenido de la estrategia, se sugiere que cómo y cuándo se toman las decisiones puede ser esencial. Específicamente, los procesos que conectan el presente con el futuro son cruciales para que las startups se adapten con éxito a entornos inciertos, según Brown y Eisenhardt (1997).

Pasando de lleno a la “operatividad” de la planificación estratégica, esta implica desarrollar un conjunto de objetivos en sintonía con la misión y visión de la empresa, y establecer métodos para alcanzarlos. Este enfoque estratégico permite a las empresas operar de manera proactiva, adaptándose y gestionando cambios de manera efectiva, lo cual es crucial para su supervivencia. (García, Prieto, Garcia, & Sukier, 2017) Hannah, que serán detallados a continuación:

1. **Estrategas:** Son individuos clave en la toma de decisiones de una organización, responsables tanto del éxito como del fracaso de la misma. Su capacidad para decidir sobre el presente y el futuro es fundamental.
2. **Principios Organizacionales:** Estos comprenden el conjunto de valores, creencias y normas que rigen la vida de una organización, estableciendo su

dirección estratégica. Para ser efectivos, estos principios deben ser parte integral de la rutina diaria de todos en la organización.

3. **Misión:** Campbell y Nash (2003) describen la misión como una amalgama de propósito, estrategias, valores, políticas y estándares de comportamiento. Una misión efectiva se logra cuando estos elementos se refuerzan mutuamente, definiendo el rol de la empresa en la sociedad.
4. **Visión:** Collins y Porras (2004) presentan un modelo de visión que se centra en preservar la ideología central de la empresa y en adaptarse al futuro previsto. La visión esencialmente representa el perfil futuro de la empresa alineado con sus objetivos a largo plazo.
5. **Estrategias:** Las estrategias deben abarcar un ámbito amplio que incluye los objetivos, acciones y recursos que guían el desarrollo de la organización, así como un ámbito más específico que detalla los planes de acción para alcanzar dichos objetivos. Estas estrategias deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios, formando un ciclo de implementación y evaluación constante en función de los objetivos establecidos.

Hill y Jones (2005) enfatizan que el núcleo de las estrategias debe ser la obtención de una ventaja competitiva sobre los competidores. Esto implica una cuidadosa consideración de las necesidades y grupos de clientes, así como las capacidades intrínsecas de la empresa. Por otro lado, el modelo de Mintzberg, citado por David (2005), asigna una importancia crucial a la acción

dentro de las estrategias. Este enfoque sugiere que una empresa puede tener una estrategia efectiva incluso sin planes explícitos u objetivos fijos, basándose en un patrón coherente de acciones organizativas. Estas acciones, aunque congruentes entre sí, no necesariamente derivan de una planificación formal.

6. **Diagnóstico Estratégico:** Pinto (2002) aboga por iniciar la estrategia con una evaluación minuciosa de la organización, considerando tanto factores internos como externos. Serna (2006) recomienda el análisis FODA para este fin, que contempla:

- **Fortalezas:** Son atributos y actividades internas que apoyan el logro de objetivos. Es crucial auditar las áreas funcionales de la empresa y aplicar estas fortalezas en la formulación de estrategias.
- **Debilidades:** Incluyen aspectos internos que impiden el éxito organizacional. Se aconseja realizar auditorías para identificar estas debilidades y desarrollar estrategias específicas para superarlas.
- **Oportunidades:** Representan eventos externos que la organización puede aprovechar. La identificación y utilización de estas oportunidades es vital para el futuro rendimiento de la empresa.
- **Amenazas:** Son eventos externos que pueden obstaculizar el progreso de la organización. La estrategia debe incluir mecanismos para afrontar estas amenazas.

Este proceso de diagnóstico debe integrar todas las áreas afectadas por la estrategia, conduciendo a una visión global de la organización y al establecimiento de prioridades en las acciones a seguir.

7. **Objetivos:** Según Serna (2006), los objetivos son los fines que una organización se propone alcanzar a través de la implementación de su misión y visión. Estos deben ser abarcadores, desafiantes, mensurables, coherentes, realistas, claros y enfocados. La claridad en los objetivos es crucial para que los empleados comprendan las prioridades organizacionales. Estos se definen en la cúspide de la jerarquía empresarial, basándose en un análisis previo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. David (2005) subraya la importancia de los objetivos en la organización, destacando su papel en la definición de un curso de acción, facilitando la evaluación, generando sinergia, estableciendo prioridades, promoviendo la coordinación y siendo esenciales para una planificación, organización, motivación y control efectivos.

Tras establecer los componentes de la planificación estratégica, es pertinente considerar su aplicación y efecto en el contexto más amplio de la organización. Roche (2007) enfatiza que la planificación es un proceso orientado hacia el futuro, que busca anticiparse y prepararse para lo que está por venir, formando escenarios que moldean y definen objetivos e ideas. En este sentido, Barranco (1993) describe la planificación estratégica como un proceso que contempla la posibilidad de redefinir o confirmar la dirección del negocio, lo cual implica evaluar los recursos

disponibles, explorar opciones de desarrollo o diversificación y clarificar los objetivos a alcanzar.

Albavera (2003) aporta una visión integral sobre las características internas de la planificación estratégica en una organización, resaltando su capacidad para:

- Fomentar el Progreso: Mediante la adopción de metodologías que permiten un manejo racional de los recursos, la planificación estratégica impulsa el avance de la compañía.
- Reducir la Incertidumbre: Aunque no elimina por completo los niveles de indecisión, contribuye significativamente a su minimización.
- Preparación ante Contingencias: Establece medidas para enfrentar posibles eventos adversos, aumentando las probabilidades de éxito.
- Orientación Futurista: Mantiene un enfoque proactivo hacia el futuro, con el objetivo de mejorar y perfeccionar constantemente.
- Integración con el Entorno: Alinea a la empresa con su entorno, asegurando una cohesión entre la organización y su contexto.
- Toma de Decisiones Basada en Datos: Promueve un enfoque de toma de decisiones fundamentado en hechos y análisis, en lugar de intuiciones o empirismo.

Peñafiel, Muñiz y Mosquera presentan una perspectiva equilibrada y detallada sobre el impacto de la planificación estratégica en las organizaciones, destacando tanto sus ventajas como desventajas.

#### Ventajas de la Planificación Estratégica:

- **Apoyo a Acciones Sistemáticas y Orientadas:** La planificación estratégica facilita la implementación de acciones coherentes y enfocadas hacia metas concretas.
- **Identificación de Cambios Futuros:** Esta herramienta ayuda a anticipar y prepararse para cambios necesarios, permitiendo a las organizaciones adaptarse proactivamente.
- **Base para la Inspección:** Ofrece un marco estructurado para evaluar y monitorear actividades, asegurando un seguimiento efectivo del progreso.
- **Visión Integral:** Promueve una comprensión holística de la organización, considerándola en su totalidad para una planificación más efectiva.
- **Enfoque en el Logro de Objetivos:** Mantiene la atención de la organización concentrada en alcanzar los objetivos previamente establecidos.

#### Desventajas de la Planificación Estratégica:

- **Limitaciones por Inexactitud de Información:** La eficacia de la planificación puede verse comprometida por la falta de precisión en la información y la incertidumbre acerca de futuros eventos.

- Costo Elevado: Implementar un plan estratégico puede representar una inversión significativa para la organización.
- Restricción de la Iniciativa: Un enfoque excesivamente riguroso en la planificación podría inhibir la creatividad y la iniciativa individual.
- Potencial Retraso en Operaciones: En ciertas circunstancias, la planificación estratégica podría ocasionar demoras en la ejecución de operaciones.

Este análisis de Peñafiel, Muñiz y Mosquera subraya la importancia de sopesar cuidadosamente tanto los beneficios como los posibles inconvenientes de la planificación estratégica para maximizar su efectividad en las organizaciones.

En resumen, la planificación estratégica no solo es un conjunto de herramientas y técnicas, sino también un enfoque integral que guía a la organización hacia una gestión eficaz, un uso racional de sus recursos y una toma de decisiones informada y orientada al futuro.

En este contexto, un aspecto crucial en la eficacia de la planificación estratégica es el análisis y la gestión de los cuellos de botella. Estos limitan la creación de valor a nivel de ecosistema y la capacidad de innovación de otros componentes, como lo ilustran Adner y Kapoor (2010).

Por ejemplo, Hughes (1983) documentó cómo un cuello de botella en la transmisión de la infraestructura en el ecosistema de las empresas eléctricas limitó la capacidad de las primeras empresas para suministrar electricidad a los clientes, minimizando

la relevancia de las mejoras tecnológicas. Un cuello de botella, definido como el componente del sistema técnico que más impide su rendimiento óptimo, emerge cuando la baja eficiencia de un componente restringe el funcionamiento del sistema completo (Adner & Kapoor, 2016; Ethiraj, 2007).

Las empresas que producen componentes que se convierten en cuellos de botella tienen una oportunidad única de aliviar estas limitaciones, impulsando así el crecimiento del ecosistema (Baldwin, 2015). Un caso emblemático es el del ecosistema del iPod, estudiado por Hannah & Eisenhardt (2016), donde la escasez de componentes de memoria flash se convirtió en un cuello de botella crítico para el desarrollo y rendimiento del dispositivo. A pesar de la importancia de este componente, su proveedor principal no ocupaba una posición central en la red de suministro del iPod, destacando la complejidad de los ecosistemas empresariales y la importancia de identificar y gestionar los cuellos de botella en la planificación estratégica." Los cuellos de botella limitan la creación de valor a nivel de ecosistema y la capacidad de innovación de otros componentes (Adner & Kapoor, 2010).

En el artículo llamado "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS" (Peñafiel, Muñiz, & Mosquera, 2020), destaca el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como una herramienta de apoyo clave en la planificación estratégica. Diseñado por Kaplan y Norton (2001), este modelo proporciona una estructura para visualizar y organizar objetivos e iniciativas empresariales desde cuatro perspectivas distintas, garantizando una ejecución

eficaz de las estrategias de la organización. Las ventajas del Balanced Scorecard incluyen:

- Alineación de Empleados: Orienta a los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación de Objetivos: Facilita la difusión de los objetivos organizacionales y su cumplimiento a todo el personal.
- Redefinición Estratégica: Permite ajustar la estrategia basándose en los resultados obtenidos.
- Traducción de Visión en Acción: Convierte la visión y las estrategias de la empresa en planes de acción concretos.
- Creación de Valor Futuro: Apoya en el desarrollo de estrategias que generan valor a largo plazo.
- Integración de Información: Combina datos de diversas áreas de negocio para una visión holística.
- Capacidad de Análisis: Mejora el análisis de la empresa en diferentes aspectos.
- Mejora Financiera: Contribuye a la optimización de indicadores financieros.
- Desarrollo de Promotores del Proyecto: Fomenta el crecimiento profesional de quienes implementan el proyecto.

El Balanced Scorecard se divide en cuatro perspectivas que permiten una visión integral del negocio y la medición del progreso de la estrategia:

1. Perspectiva Financiera: Enfocada en satisfacer a accionistas y generar flujo de caja, utilizando indicadores como rentabilidad y crecimiento de ingresos. Incluye etapas de crecimiento, sostenimiento y cosecha.
2. Perspectiva del Cliente: Centrada en la fidelización y satisfacción del cliente, identifica segmentos de mercado y propuestas de valor, buscando incrementar la cartera de clientes.
3. Perspectiva de Procesos Internos: Identifica procesos clave y gestión de operaciones, innovación y cumplimiento normativo, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el desempeño financiero.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se enfoca en el desarrollo de la infraestructura, el personal y los sistemas, siendo fundamental para el logro de objetivos en las otras perspectivas.

Este enfoque integral demuestra cómo un equilibrio entre los diferentes indicadores puede cubrir casi todos los aspectos esenciales para el monitoreo y éxito de una empresa, destacando la relación causal entre ellos.

Como se menciona anteriormente en los problemas identificados en PYMES, es relevante prestar atención al ámbito financiero de una PYME, y por lo tanto se realiza una revisión bibliográfica del tema.

### **8.2.2. Planificación Financiera**

Investigaciones provenientes de los sectores académico y empresarial (Velázquez, 2008; CONDUSEF, 2011; García, 2015; Serrano, 2016) han revelado que uno de los principales factores detrás del fracaso de las PYMEs está relacionado con los aspectos financieros, sobre todo debido a la falta de planeación financiera.

Definimos que la planeación financiera es “un proceso de negocios que se basa en la definición de la estrategia organizativa y sistémica que incluye el diseño de objetivos, estrategias, políticas y mecanismos de control asociados con las decisiones de inversión y financiamiento” (Vera, Rodríguez, & Melgarejo, 2011); estos elementos forman parte del proceso de planeación y deben integrarse en el plan de acción financiero, de tal forma que sirva de guía en el proceso de toma de decisiones.

La importancia de la planeación financiera en la administración de PYMES se manifiesta en su capacidad para establecer las bases en la determinación y minimización de riesgos, tal como destacan Correa, Ramírez y Castaño (2010). Además, Saavedra y Espíndola (2016) señalan que una gestión financiera efectiva es vital para la supervivencia de las empresas en contextos de alta volatilidad e incertidumbre, ya que proporciona información crítica para mitigar la incertidumbre en la toma de decisiones. La planeación financiera, por tanto, se configura como un proceso interactivo y dinámico, crucial para la asignación óptima de recursos

financieros en pos de los objetivos estratégicos y financieros, fundamentales para el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Morales y Morales (2014) profundizan en este concepto, explicando que la planeación financiera influye en todas las operaciones de una empresa y se compone de dos procesos clave: la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo, como García (2010) aclara, consiste en la elaboración del presupuesto de caja, proyectando las entradas y salidas de efectivo y, si es necesario, elaborando un estado financiero de flujo de efectivo para períodos futuros determinados.

Adicionalmente, Lacayo y García (2011) argumentan que los problemas financieros en las PYMES a menudo se originan por una deficiente gestión de control, un uso inadecuado de la información, recursos económicos limitados, bajas ventas, altos costos y la falta de personal calificado en gestión financiera. Estos desafíos conducen a dificultades como la escasez de liquidez, el incumplimiento de obligaciones financieras, toma de decisiones ineficientes, e incluso la posibilidad de quiebra o cierre de la empresa. Por tanto, la planeación financiera no solo se convierte en un elemento crucial para la supervivencia y el éxito de las PYMEs, sino también en un indicador clave de la salud y viabilidad a largo plazo de la empresa.

Wild et al. (2007) abordan el análisis de negocios como un proceso integral que incorpora aspectos contables, financieros y prospectivos de una empresa. Este análisis se divide en tres componentes esenciales:

1. **Análisis Contable:** Evalúa la realidad económica de la empresa mediante la contabilidad, proporcionando una visión clara de su estado actual.
2. **Análisis Financiero:** Se enfoca en los estados financieros básicos, aportando información sobre la posición y el desempeño financiero futuro de la empresa.
3. **Análisis Prospectivo:** Realiza pronósticos de resultados futuros en términos de flujo de efectivo y utilidades, basándose en los datos contables y financieros.

El estado de flujo de efectivo, según Wild et al. (2009) y Van Horne y Wachowicz (2010), es una herramienta indispensable en la toma de decisiones financieras, ya que detalla los flujos de entrada y salida de efectivo durante un período específico. Guajardo y Andrade (2014) enfatizan la importancia de este estado para presentar de manera condensada y comprensible la información sobre el control del efectivo, mostrando los cambios en la situación financiera de las PYMEs y su liquidez o solvencia. Una empresa debe presentar un estado de flujo de efectivo que clasifique los recursos generados o utilizados en actividades de operación, inversión y financiamiento. Las actividades de operación son cruciales, ya que son la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad y un indicador clave de la generación de fondos para mantener la operatividad, pagar préstamos, distribuir utilidades e invertir en crecimiento y expansión.

Triana (2010) detalla que las actividades de inversión incluyen adquisiciones y disposiciones de propiedades, planta y equipo, así como otros activos productivos. Estas actividades son fundamentales para la adquisición de activos destinados a la producción de bienes y servicios.

Correa (2011) subraya la importancia de implementar herramientas de gestión financiera en las PYMEs, destacando el papel crucial del presupuesto. Este se centra en la planificación y el control de las utilidades, proporcionando un marco para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. La elaboración de presupuestos detallados, que abarquen ingresos, costos, compras y gastos, así como la realización de estados financieros proforma, es fundamental para que las PYMES puedan seguir de cerca sus metas y lograr sus objetivos de rentabilidad. Según Correa, el presupuesto actúa como una herramienta administrativa vital para la planeación y control financiero, presentando de manera estructurada y en términos monetarios los resultados esperados de un plan, proyecto o estrategia.

Sin embargo, las PYMES enfrentan varios desafíos con respecto al uso del presupuesto. Estos problemas incluyen la falta de implementación del presupuesto, su mal uso y la incorrecta asignación de prioridades en la inversión y los gastos. Cardona (2010) también indica que las PYMES presentan debilidades en su administración financiera, principalmente debido a la ausencia de presupuestos y proyecciones financieras, y a una orientación de corto plazo en la toma de

decisiones. Este enfoque limitado puede comprometer su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Además, Cabeza de Vergara y Muñoz (2010) señalan que, a medida que una empresa crece, el proceso de toma de decisiones se vuelve más complejo. No obstante, es común que los empresarios tomen decisiones basadas en intuiciones o en información limitada, lo que se ve agravado por una cultura contable y financiera débil, como lo destacan Romero y Ramírez (2018). Esta situación subraya la necesidad de fortalecer la capacidad analítica y de planificación financiera en las PYMEs para mejorar la calidad y efectividad de las decisiones empresariales.

Rodríguez y Pinto (2010) enfatizan la importancia del manejo y uso adecuado de la información en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Ellos argumentan que, más allá de implementar estrategias y acciones institucionales, es crucial profundizar en los elementos que facilitan un buen uso y tratamiento de la información en los procesos decisorios. Esta perspectiva subraya la necesidad de una gestión informacional efectiva para mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

Además, en el artículo “Planeación financiera efectiva en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Querétaro, México” (Juárez & Sánchez, 2023), se hace eco de las observaciones de Mokhova et al. (2019), quienes resaltan la importancia de incorporar escenarios de crisis en la planificación financiera. Esta inclusión puede ser crucial para identificar áreas de vulnerabilidad y desarrollar

estrategias de contingencia que prevengan situaciones financieras adversas y aseguren la continuidad operativa de la empresa.

### Gestión de Riesgos Financieros

Los riesgos financieros de la organización en el transcurso del negocio, según Horcher (2005), deben ser planificados con estrategias para gestionar los instrumentos financieros para detectar riesgos financieros; determinar riesgos inusuales o emergentes; asumir metodologías de medición de riesgos en relación con política empresarial, análisis y comprensión de los resultados de los informes de riesgos financieros; conocer los límites aceptables de exposición, riesgo o pérdida; y reconocer y cuantificar con certeza pérdidas potenciales.

El objetivo del Mapa de Riesgos es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales (García 1994).

(Beck y Kropp, 2011), las acciones preventivas en materia de riesgos son mucho más efectivas y económicas que las correcciones adoptadas a posteriori, cuando los daños han empezado a manifestarse

El mapa contribuye al objetivo general de supervivencia de la empresa aportando la información precisa para medir y controlar esa exposición, y poner en práctica un modelo de gestión proactiva del riesgo. La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacentes, y aportar una visión amplia de la

exposición global de la organización. El mapa cartografía los lugares en los que radica el riesgo, y las vías a lo largo de las cuales este riesgo puede manifestarse o contagiarse: vincula los procesos de negocios con sus correspondientes riesgos, permite trazar las causas de un evento en concreto, por ejemplo, el impago de un cliente, y ayuda a evaluar su impacto a lo largo de la organización. El conocimiento de los riesgos ayuda a la compañía a conseguir sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos, 2013)

El objetivo es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que se derivan de las actividades de la empresa; sin embargo, muy pocas personas en la organización conocen en detalle todos y cada uno de sus procesos, y la forma en que se relacionan. Por otra parte, desde el punto de vista del control, se precisa identificar un pequeño número de medidas o indicadores que reflejen el estado de cada uno de estos procesos (KRI, o key risk indicators) y relacionarlos con procedimientos de control de acciones y con las acciones de mitigación que se aplicarán cuando estos indicadores revelen desviaciones o anomalías (Scandizzo, 2005). La estimación de las pérdidas potenciales puede basarse en datos históricos, en las áreas en que existan series temporales suficientemente amplias y exhaustivas; sin embargo, el empleo de estrategias de experimentación artificial, juicios expertos y técnicas de decisión de grupo, parecen inevitables. (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos, 2013)

La elección de indicadores de riesgo (KRIs) adecuados es una tarea crucial en la

gestión de riesgos, y estos deben poseer ciertas propiedades deseables (Scandizzo, 2005):

1. Relevancia: Debe existir una relación causal clara entre el indicador y los procesos analizados. Por ejemplo, el índice de morosidad se puede utilizar para evaluar el riesgo de crédito en la política de ventas de una empresa.
2. Simplicidad: Cada KRI debe facilitar el diagnóstico de una actividad o proceso específico de manera sencilla y comprensible.
3. Mensurabilidad: Los KRIs deben ser cuantificables. Esto incluye tanto variables numéricas como aquellas que pueden ser cuantificadas a través de expresiones opináticas.
4. Verificabilidad: Los KRIs deben estar definidos de manera que su cálculo pueda ser trazado y verificado.
5. Robustez: Es esencial que el indicador no sea susceptible de manipulación, ya sea directamente o a través de conductas que puedan desvirtuar su valor

La clasificación de los riesgos en el análisis depende de las características individuales de cada empresa. El esquema propuesto se basa en el modelo de los Acuerdos de Basilea, adaptado a empresas no financieras, y considera cuatro categorías principales de riesgo: (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & Monelos, 2013)

Riesgos de Mercado: Relacionados con factores externos que afectan precios, costos y disponibilidad de recursos, así como variables macroeconómicas como los tipos de interés y tipos de cambio.

Riesgos de Crédito: Incluyen el riesgo de impagos de clientes y la liquidez de activos financieros, que tienen un impacto directo en el ciclo de tesorería y la estabilidad financiera de la empresa.

Riesgos Operacionales: Abarcan una variedad de eventos que surgen de la ejecución de procesos de negocios, incluyendo fraude, problemas laborales, fallos en sistemas de información y errores en la toma de decisiones.

Riesgos Competitivos: Relacionados con el posicionamiento estratégico de la empresa y pueden incluir la aparición de nuevos competidores, productos alternativos, tecnologías y el manejo de activos intangibles como la reputación y la lealtad de los clientes y empleados.

#### Indicadores de Desempeño Financiero

Los propietarios de pequeñas empresas a menudo carecen de habilidades financieras sólidas y, por lo tanto, pueden no entender completamente el impacto de sus decisiones en su empresa. Decisiones inapropiadas pueden amenazar la viabilidad de una pequeña empresa y crear problemas asociados con todas las áreas de operaciones (Timmons y Spinelli, 2004). Ignorar o hacer un mal uso de la información contenida en los estados financieros puede afectar negativamente todas las áreas de la empresa, creando problemas como operaciones poco fiables,

marketing ineficaz e incapacidad para contratar personal cualificado (Timmons y Spinelli, 2004; McMahon, 2001). Carter et al. (2003) demostró que un nivel de educación avanzado incrementa las posibilidades de que los dueños de negocios accedan a financiamiento tradicional, ya sea en forma de deuda o inversión.

Byers indica que el nivel de ingresos, frecuentemente utilizado como indicador del tamaño de una empresa, influye en diversas dimensiones de las decisiones empresariales, abarcando aspectos tanto operativos como estratégicos. Además, apuntan que los cambios en los ingresos suelen tener un impacto directo en cómo la empresa percibe sus limitaciones de recursos y sus necesidades (Byers et al, 1997). Headd destaca que las decisiones ineficaces suelen estar vinculadas a una deficiente gestión financiera, lo cual constituye una causa principal del estrés y fracaso empresarial (Headd, 2003). Por su parte, Shields y en conjunto Timmons y Spinelli, resaltan que la habilidad para interpretar los estados financieros y la frecuencia con la que se preparan no garantizan necesariamente la toma de buenas decisiones, subrayando la complejidad de la gestión financiera efectiva en las pequeñas empresas (Shields, 2010; Timmon y Spinelli, 2004). Van Auken y M. Carraher enfatizan que la calidad en el análisis de la información financiera y su implementación efectiva son aspectos cruciales que inciden directamente en la calidad de las decisiones empresariales (Van Auken & Carraher, 2013). Ellos también resaltan que existe una correlación positiva entre la comodidad de los propietarios de negocios en su habilidad para interpretar los estados financieros y el nivel de ingresos de sus empresas. Este descubrimiento es

coherente con los hallazgos de Neeley y Van Auken , y Busenitz y Barnet , quienes observaron que el tamaño de la empresa no solo afecta la naturaleza de la toma de decisiones, sino también la confianza en la información financiera utilizada para estas decisiones (Busenitz & Barnet,1997),. Según Van Auken y M. Carraher, los propietarios que se sienten más seguros en su capacidad para interpretar los estados financieros tienden a dirigir empresas con ingresos más altos, mientras que aquellos con menos confianza en esta habilidad suelen gestionar empresas con ingresos menores.

González y Bermúdez Rodríguez sostienen que una organización se considera inteligente en la medida en que pueda utilizar la información para percibir cambios en su entorno, representarlos, generar conocimiento y, finalmente, tomar decisiones informadas. Sin embargo, destacan que este proceso de toma de decisiones no siempre es sencillo, ya que, aunque las organizaciones puedan ser racionales en su conjunto, las personas que trabajan en ellas poseen una racionalidad limitada. Esto implica que las decisiones individuales pueden estar influenciadas por factores subjetivos como preferencias e intereses personales. A pesar de estos desafíos, González y Bermúdez Rodríguez señalan que se han desarrollado mecanismos que facilitan la toma de decisiones, empleando simplificaciones cognitivas y heurísticas que promueven un grado de racionalidad en los individuos involucrados en estos procesos dentro de las organizaciones (González y Bermúdez Rodríguez, 2008). Cáceres argumenta que los indicadores no deben limitarse a una sola área de la empresa, sino que deben estar vinculados a metas y facilitar la armonización en la

búsqueda de objetivos estratégicos y a corto plazo. En este sentido, los indicadores funcionan como herramientas fundamentales en la gestión directiva para el control y la implementación de estrategias. Además, Cáceres subraya la importancia de la medición en la planificación empresarial, ya que proporciona mayor certeza, confiabilidad y precisión en el mejoramiento de los procesos. Según Cáceres, la medición va más allá de la mera recolección de datos; implica la toma de decisiones informadas y oportunas, considerando aspectos como la relevancia, precisión, confiabilidad y eficiencia económica (Cáceres, 2019).

Según Párraga, Pinargote, García y Zamora, la gestión financiera es una función clave de la dirección financiera que se centra en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas relacionadas con los flujos de efectivo, resultado de la inversión corriente y el financiamiento. Este proceso implica tomar decisiones a corto plazo orientadas a equilibrar la relación entre riesgo y rentabilidad (Párraga, Pinargote, García, & Zamora, 2021). Además, Cáceres destaca que la gestión financiera se enfoca en el análisis, las decisiones y las acciones relacionadas con los recursos financieros esenciales para el desarrollo de las actividades empresariales. Esto incluye la identificación de necesidades, la evaluación de recursos disponibles, la anticipación de recursos que se liberarán y la estimación de las necesidades de financiamiento externo. La gestión financiera también implica la obtención de financiamiento en condiciones óptimas, teniendo en cuenta el costo, el plazo y las condiciones de crédito, siendo crucial el uso eficiente

de los recursos financieros para lograr niveles destacados de eficiencia y rentabilidad. (Cáceres, 2019).

La otra vía, más común, para interpretar los indicadores en una pequeña o mediana empresa, es analizar su evolución a lo largo de varios períodos similares. Las ratios, como también señalan Párraga, Pinargote, García y Zamora, son herramientas esenciales para el análisis de estados financieros. Estas consisten en relaciones matemáticas entre dos cifras, sirviendo como indicadores fundamentales para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Su diversa clasificación proporciona una visión completa del estado financiero mediante un número limitado, pero relevante, de indicadores. Esta técnica convierte los amplios y complejos datos de cuentas patrimoniales y de gestión en indicadores claros y entendibles, facilitando a los gerentes la interpretación eficaz de los estados financieros y la toma de decisiones basadas en información concreta. Estos indicadores abarcan aspectos cruciales como liquidez, solvencia y rentabilidad, ofreciendo una perspectiva detallada de la situación actual de la empresa. (Párraga, Pinargote, García, & Zamora, 2021)

Vera y Paucar coinciden en su enfoque sobre el análisis económico y financiero como el estudio que brinda información esencial para comprender la situación real de una empresa en un periodo específico. Este análisis implica la evaluación de indicadores clave en cuatro áreas fundamentales: liquidez, solvencia, rentabilidad y actividad productiva. Entre los indicadores comunes que ambos autores resaltan se encuentran el capital de trabajo, la razón corriente, la disponibilidad inmediata, la

prueba ácida, la rotación de cartera, la rotación de proveedores, la rotación de inventarios, la rotación de activos, la rotación de capital, la rotación de patrimonio, la eficiencia administrativa, la rentabilidad sobre el activo total, la rentabilidad sobre el patrimonio, el margen bruto de utilidad, el margen operacional y el margen neto de utilidad. Estos indicadores son cruciales para una comprensión integral del desempeño financiero de la empresa. A través de estos indicadores se pueden identificar las áreas que tienen mayor rendimiento económico, así como los que tienen que ser mejorados (Paucar, (2020); Vera (2012)).

#### Gestión de Flujo de Caja:

Gomez en su revisión teórica sobre el flujo de caja, enfatiza la importancia de la tesorería como un elemento crucial en la gestión de dicho flujo, con el objetivo de maximizar la eficiencia financiera, minimizar costos, y mejorar los controles y la transparencia en una empresa. Destaca que la integración de tecnología avanzada facilita el cumplimiento de estas funciones y asegura una conexión esencial con la red de relaciones empresariales, incluyendo inversores y proveedores. Además, subraya que la tesorería moderna necesita ser proactiva y adaptarse a las dinámicas actuales del mercado para mantener la liquidez y contribuir al valor y rentabilidad de la empresa. Su papel es vital en la gestión de riesgos y en la planificación estratégica del flujo de caja, siendo esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento corporativo. (Gomez, 2018)

Define el ciclo de efectivo o ciclo de caja como el período que transcurre desde el desembolso inicial para la compra de materias primas hasta el momento en que se recibe el pago por la venta del producto terminado. Destaca que una de las responsabilidades clave de un gerente es optimizar este ciclo, es decir, reducir el número de días que comprende. Sin embargo, advierte que no es aconsejable buscar esta reducción retrasando el pago a proveedores más allá de los plazos estándar del mercado. Subraya que, aunque acortar el ciclo de caja es beneficioso, hacerlo mediante prácticas que exceden los plazos habituales puede tener repercusiones negativas para la organización, a menos que se cuente con un producto claramente diferenciado que justifique esta estrategia.

Según Gomez, la planificación del flujo de caja debe tomar en cuenta la rotación de inventarios y la recuperación de cuentas por cobrar en tiempos y plazos establecidos por el mercado, conocido como capital de trabajo operativo. Los promedios de indicadores, como los de rotación, deben basarse en datos depurados, excluyendo inventarios obsoletos y cuentas incobrables, para reflejar la verdadera situación financiera de la empresa y su flujo de caja.

En su análisis sobre el flujo de caja, Gómez resalta que el capital de trabajo está directamente relacionado con la capacidad de una empresa para generar efectivo. El efectivo generado por la empresa se utiliza para mantener o incrementar el capital de trabajo, y una gestión ineficaz en áreas como inventarios, cartera y pagos a proveedores puede afectar negativamente esta capacidad. Una generación de efectivo suficiente garantiza la solvencia de la empresa, permitiéndole asumir

compromisos actuales y futuras inversiones sin depender de financiamiento externo. Gómez subraya la importancia del flujo de caja como un indicador vital de la salud financiera de una empresa, especialmente en un contexto de rápida evolución tecnológica y creciente competencia global.

Enfatiza que las empresas deben centrarse en mejorar su flujo de caja, yendo más allá del mero incremento de ventas o utilidades para evitar la insolvencia. Las decisiones que impactan el flujo de caja deben ser analizadas cuidadosamente, ya que los indicadores financieros tradicionales no siempre reflejan completamente la situación financiera.

El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo, según Gómez, es una herramienta de gestión esencial que anticipa las entradas y salidas de efectivo para un período futuro. Aunque períodos más largos en las proyecciones pueden limitar su precisión, este presupuesto permite a las empresas planificar y controlar su liquidez, evaluar la rentabilidad potencial y analizar la viabilidad de nuevas inversiones y su financiación.

Indica que la presentación del flujo de caja puede ser simplificada o clasificada, dependiendo de las necesidades de análisis del negocio. En el caso de una presentación clasificada, las transacciones se ordenan en operaciones, inversiones y financiación, permitiendo un análisis más detallado de la empresa en términos de su actividad principal, fortalezas, debilidades, crecimiento y gestión de inversiones y financiación.

Por otro lado, García resalta la relevancia del capital de trabajo como un indicador financiero clave que mide la capacidad de una empresa para operar en el corto plazo sin contratiempos. Define el capital de trabajo como la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, y subraya la importancia de diferenciar entre el capital de trabajo bruto, que comprende todos los activos corrientes, y el capital de trabajo neto, que ajusta los activos por las deudas a corto plazo. García enfatiza que es crucial que los activos corrientes sean líquidos o de rápida conversión en efectivo para evitar problemas de iliquidez, incluso en situaciones donde los activos son altos. (García, 1995)

Finalmente, Gómez aconseja que, después de realizar el flujo de caja proyectado, es crítico tomar decisiones que busquen optimizar la posición financiera de la empresa, con el objetivo de programar un futuro financiero seguro y rentable. En este contexto, se recomienda mantener el nivel de efectivo en caja al mínimo necesario, considerando que el efectivo en sí no produce rendimientos.

### **8.3. Estructura base “Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES de la Región de Valparaíso”**

Como resultado final, es presentada la estructura base de la guía, construida a lo largo de todos los capítulos vistos, la cual entrega los lineamientos para la escritura final de esta. En primer lugar, el índice, permite dividir los contenidos y esclarecer el alcance de la guía práctica. En base a la metodología aplicada, existen 3 ideas principales ya establecidas, que desde ahora serán llamadas “capítulos”:

Planificación estratégica, Planificación financiera y Contexto PYME. Sumado a los 3 capítulos, es agregada una introducción general, donde se realice una inmersión a lo que significa la guía. El índice general es el siguiente:

1. Introducción
2. Capítulo 1: Contexto Pyme
3. Capítulo 2: Planificación estratégica
4. Capítulo 3: Planificación financiera

Cada capítulo presenta a su vez una serie de ideas secundarias, siendo detalladas directamente en el índice por su extensión, las cuales desde ahora serán llamadas subcapítulos.

1. Introducción
  - 1.1. Promesa de la guía
  - 1.2. Motivaciones y objetivos al escribir
  - 1.3. Importancia del tema y a quién está dirigido
  - 1.4. Breve contexto del proceso de escritura y de la investigación que soporta la guía
  - 1.5. Visión General de los Capítulos
  - 1.6. Agradecimientos
2. Capítulo 1: Contexto Pyme
  - 2.1. Desafíos Generales en el Ciclo de Vida Empresarial
  - 2.2. Gestión, Liderazgo y Competencias Empresariales
  - 2.3. Factores Claves para el Éxito Empresarial

- 2.4. Ecosistema Empresarial y Económico Regional
- 2.5. Desarrollo y Competitividad en el Ámbito Regional
- 3. Capítulo 2: Planificación estratégica
  - 3.1. Importancia de la Planificación Estratégica
  - 3.2. Misión y Visión
  - 3.3. Estrategia y Ventaja Competitiva
  - 3.4. Análisis Organizacional y Planificación
  - 3.5. Objetivos y Planificación Futura
  - 3.6. Herramientas de control Planificación Estratégica
- 4. Capítulo 3: Planificación financiera
  - 4.1. Importancia de la Planificación Financiera
  - 4.2. Gestión de Riesgos y Análisis Financiero
  - 4.3. Impacto de Factores Externos y Decisiones Empresariales
  - 4.4. Percepciones y Habilidades en la Gestión Financiera
  - 4.5. Perspectivas a Largo Plazo y Sostenibilidad Financiera
  - 4.6. Herramientas y Técnicas en Planificación Financiera

Finalmente, cada capítulo se encuentra apoyado de forma explícita e implícita, por el material recopilado en torno a la cuarta idea principal de la metodología aplicada, llamada "Herramientas y técnicas de apoyo". El apoyo implícito hace referencia al material que es usado para mejorar la escritura, en cambio, el explícito hace referencia al material que interactúa de forma directa con el lector, mediante una

instrucción o un complemento. Para entregar mayor comprensión sobre qué apoyo es explícito y cual es implícito, se agrupan los conceptos en la siguiente tabla:

**Tabla 12 Apoyo Implícito y Explícito de capítulos**

Implícito	Explícito
Modelos de Scardamalia y Bereiter: Decir el Conocimiento y Transformar el Conocimiento.	Múltiples modos semióticos en comprensión
Características de alta legibilidad en textos	Instrucciones específicas como facilitadores de aprendizaje
Orden de Contenido en Párrafos	Necesidad de Información en la Lectura
Tamaño de Párrafos	Utilización de Recursos Cognitivos y Metacognitivos
Estructura de Párrafo Sugerida	Aplicación de Estrategias en Diferentes Fases de la Lectura
Evitar Sexismo	

**Fuente:** Elaboración propia

En base a lo anterior, se genera la siguiente estructura de material, que facilita la comprensión y adopción del conocimiento, de manera reflexiva y aplicada.

1. Prelectura Interactiva:

- 1.1. Breve resumen visual de lo que se cubrirá en el capítulo, para conseguir un enfoque inicial y anticipar la estructura del contenido
- 1.2. Actividad en forma de cuestionario que motive a los lectores a evaluar sus conocimientos y plantear objetivos propios de aprendizaje.
- 1.3. Antes de presentar conceptos complejos, se plantean preguntas que inviten a los lectores a formular hipótesis sobre lo que aprenderán.

## 2. Lectura Envolvente:

- 2.1. Cada nueva temática introducida contiene un subtítulo descriptivo, complementado con una introducción clara, con tal de que ambos destaquen de forma conjunta los puntos clave.
- 2.2. Recuadros o iconos especiales para resaltar afirmaciones clave y conceptos importantes en el texto.
- 2.3. Ejercicios prácticos o estudio de caso para aplicar lo aprendido.
- 2.4. Enlaces a recursos de apoyo adicionales, como artículos, tutoriales o foros de discusión para profundizar en temas complejos.

## 3. Post lectura Aplicada:

- 3.1. Preguntas de comprensión al final de cada tema para que los lectores puedan autoevaluar su entendimiento del material.
- 3.2. Resúmenes breves al final de segmentos de temáticas para reforzar la comprensión, acompañados de mapas conceptuales y/o sinópticos que resumen y conectan las ideas principales y secundarias.
- 3.3. Espacios en forma de preguntas para que los lectores evalúen y discutan sus hipótesis, comparándolas con la información presentada.

## 9. Conclusiones

**Conclusiones Objetivo Especifico 1:** “Identificar las problemáticas y áreas clave en las que las empresas caracterizadas enfrentan desafíos, para mejorar su organización y competitividad en el mercado, mediante un análisis bibliográfico”.

La presente memoria ha abordado el análisis de las problemáticas y desafíos clave enfrentados por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), con un enfoque particular en el contexto chileno y, más específicamente, en la Región de Valparaíso. A través de un análisis bibliográfico detallado y la integración de estudios de casos relevantes, se han obtenido conclusiones cruciales que se describen a continuación:

En el contexto más macro, La Región de Valparaíso enfrenta retos clave en su camino hacia una mayor competitividad, según se desprende del análisis del índice de competitividad regional de la SUBDERE. Los desafíos se centran principalmente en:

- **Productividad:** Se necesita un impulso en aspectos como el mercado laboral y la acción gubernamental para mejorar la productividad.
- **Calidad de Vida:** Es esencial abordar factores como la seguridad, el entorno residencial y la salud para elevar la calidad de vida.
- **Sustentabilidad:** La región debe enfocarse en mejorar la gestión del capital natural y medioambiental para una sustentabilidad a largo plazo.

Adicionalmente los informes regionales, apuntan a desafíos adicionales específicos de la Región de Valparaíso. Estos incluyen la necesidad de enfrentar cuellos de botella en áreas como el financiamiento disponible y la absorción tecnológica, aspectos críticos que limitan el crecimiento y la innovación en las PYMES. Y en términos institucionales, se sugiere la necesidad de desarrollar políticas públicas y estrategias empresariales enfocadas en mejorar la calidad técnica de las empresas, fomentar la innovación y la adaptabilidad, y mejorar el acceso al financiamiento y la tecnología.

Instituciones como Sercotec, Corfo, Eiva y otros, están jugando un papel crucial en el apoyo a las PYMES, ofreciendo capacitación, financiación y adaptándose a sus necesidades específicas. Estas iniciativas reflejan un compromiso sólido con el avance y la sostenibilidad de las PYMES en la región.

Profundizando en los aspectos internos de las empresas, la revisión ha puesto de manifiesto una significativa brecha en la investigación específica sobre las PYMES en Chile. Aunque se reconocen problemas comunes, falta una comprensión detallada basada en investigaciones locales, lo que representa una oportunidad para futuros estudios centrados en el contexto empresarial chileno. Considerando lo expuesto, las fuentes de información provienen principalmente de estudios internacionales. Aunque cada país exhibe características únicas, estos estudios permiten identificar ciertas problemáticas comunes que se manifiestan en las empresas a nivel global.

Se ha constatado que las PYMES enfrentan una diversidad de desafíos, los cuales abarcan desde aspectos de gestión interna hasta la necesidad de adaptarse a cambios tecnológicos y de mercado. Estos retos incluyen la gestión deficiente, fallos en la planificación financiera y de marketing, y la urgencia de adaptarse a entornos empresariales en constante cambio. Dados los hallazgos de la revisión bibliográfica, se identifica la planificación estratégica y financiera como áreas prioritarias para las PYMES, y emergen como críticas para el éxito y la sostenibilidad de las empresas.

**Conclusiones Objetivo Especifico 2:** "Realizar un análisis comparativo de guías y materiales nacionales e internacionales relacionados con la estructuración de negocios, para identificar prácticas, enfoques y recomendaciones relevantes que puedan ser integradas o adaptadas a la realidad de las empresas en la región de Valparaíso".

El análisis de guías y materiales tanto nacionales como internacionales realizado en esta memoria, dirigido a identificar prácticas y recomendaciones pertinentes para la estructuración de negocios emergentes, ha arrojado resultados a lo menos interesantes, especialmente en el contexto de mejorar el tejido empresarial de la región de Valparaíso. Las conclusiones de este estudio se pueden resumir de la siguiente manera:

A pesar de la disponibilidad de múltiples guías, se ha detectado una ausencia de modelos estructurados y explícitos que puedan ser aplicados directamente en la realidad empresarial de PYMES, desde una mirada más integral. Esta brecha

representa una oportunidad significativa para el desarrollo de herramientas prácticas y adaptadas que puedan servir de guía en el camino hacia la profesionalización de la administración de negocios en la región.

Los materiales examinados enfatizan la importancia crítica de la innovación y la adaptabilidad en la gestión empresarial. Esto se evidencia en documentos como "Gestión de la innovación" de CORFO, que resalta la necesidad de alinear la estrategia de innovación con la visión global de la empresa, subrayando el rol del liderazgo adaptativo y el desarrollo humano orientado hacia la innovación.

El documento "Impulsando la Productividad" resalta la importancia de la productividad en el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y el impacto en los salarios. Donde, se enfatiza nuevamente la colaboración entre los sectores público y privado como clave para impulsar la productividad, lo que es esencial para el éxito empresarial y el bienestar económico general.

La investigación de Slavik et al. destaca la distinción entre pequeñas empresas y startups, enfocándose en cómo los modelos de negocio impactan su desarrollo. Se subraya la importancia de un diseño de modelo de negocio eficaz para respaldar esfuerzos comerciales complejos, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de estos negocios emergentes.

En conclusión, este análisis comparativo ha revelado una serie de insights valiosos y ha identificado áreas de oportunidad para el desarrollo de herramientas y recursos más estructurados, y en unión con otros contenidos compilados en el trabajo,

pueden ser adaptados a la realidad de las empresas de la región de Valparaíso. Por lo tanto, la integración y adaptación de estas prácticas y enfoques podrían ser fundamentales una movilidad hacia la mejora de la competitividad y la profesionalización de las PYMES en la región.

**Conclusiones Objetivo Especifico 3:** "Seleccionar las metodologías, conceptos y herramientas más apropiadas y efectivas, basado en un análisis bibliográfico, para abordar cada área clave identificada en las empresas de análisis, considerando las necesidades específicas de estas.

El análisis bibliográfico realizado se ha centrado en seleccionar las metodologías, conceptos y herramientas más apropiadas y efectivas para abordar cada área clave identificada en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este proceso ha culminado en un resumen, detallando aspectos fundamentales en planificación estratégica y financiera.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica, a pesar de algunas resistencias en el contexto de las PYMES, se revela como un componente esencial para el éxito de las empresas. Los estudios de Delmar y Shane refutan la idea de que dedicar tiempo a la planificación es perjudicial y demuestran que la planificación empresarial potencia el desarrollo de productos, la estructura organizacional y aumenta las posibilidades de éxito a largo plazo. Es importante destacar que esta práctica no es meramente teórica, sino una herramienta práctica y beneficiosa para los fundadores de nuevas empresas.

Además, es posible que la planificación estratégica se adapte a las necesidades específicas de las PYMES, centrándose en metas autodeterminadas y tangibles, como el desarrollo de productos, en lugar de objetivos basados en el desempeño relativo, logrando así una mayor motivación y resultados. Para que la planificación estratégica se adapte de mejor forma a las necesidades de las PYMES, debe incorporar componentes de flexibilidad, que aborden la incertidumbre, debido a que si bien la planificación en sí se orienta hacia el futuro, en el caso de las PYMES el horizonte futuro a considerar es más limitado.

Otra herramienta a destacar es el Balanced Scorecard, que se destaca como una herramienta esencial en la planificación. Su capacidad para equilibrar y medir la efectividad de la planificación estratégica desde múltiples perspectivas (financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) la convierte en un instrumento valioso para las PYMES. Sin embargo, es crucial adaptar esta herramienta al contexto específico de una PYME para maximizar su utilidad.

En resumen, la planificación estratégica en las PYMES no es solo una actividad teórica, sino una herramienta práctica y dinámica que guía la toma de decisiones y la gestión empresarial. Su éxito depende de un enfoque integrado y adaptativo, considerando la misión y visión de la empresa, las dinámicas del mercado, las necesidades del cliente y el uso efectivo de herramientas estratégicas. Esta aproximación holística es vital para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de las PYMES en un entorno empresarial siempre complejo y competitivo.

## **Planificación Financiera**

La planeación financiera en las PYMEs se revela como un pilar esencial para su estabilidad y crecimiento. Investigaciones y estudios académicos resaltan que una deficiente planeación financiera es una causa principal del fracaso en estas empresas. Este proceso, que incluye la definición de objetivos, estrategias y políticas, así como la creación de mecanismos de control en decisiones de inversión y financiamiento, es fundamental para la gestión del riesgo, la asignación óptima de recursos y la minimización de incertidumbre.

El análisis contable, financiero y prospectivo, junto con la elaboración de estados de flujo de efectivo, son herramientas indispensables en este proceso. La planificación financiera también implica la gestión adecuada del capital de trabajo y la optimización del ciclo de efectivo, esencial para mantener la liquidez y la solvencia de la empresa.

Sin embargo, las PYMES enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva de estas prácticas, incluyendo la falta de personal calificado en gestión financiera y una orientación a menudo demasiado cortoplacista. La formación avanzada y la comprensión de los estados financieros son críticas para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

La gestión de riesgos financieros, mediante el uso de Mapas de Riesgos y la selección adecuada de Indicadores de Riesgo Clave (KRIs), es otro aspecto vital. Estos ayudan a identificar y mitigar posibles daños, permitiendo una gestión

proactiva del riesgo y contribuyendo al objetivo general de supervivencia y rentabilidad de la empresa.

Finalmente, la planificación financiera no solo es crucial para la supervivencia y el éxito de las PYMES, sino que también actúa como un indicador clave de su salud y viabilidad a largo plazo. Su implementación efectiva requiere una gestión informacional eficiente, una planificación detallada y un uso óptimo de los recursos financieros, garantizando así la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

**Conclusiones Objetivo Específico 4:** "Generar la estructura base de la guía práctica, con sus respectivas recomendaciones y conclusiones, considerando los contenidos y elementos necesarios que debe tener un proceso de escritura."

La estructura de la "Guía Práctica para Mejorar la Organización y Competitividad a largo plazo de Empresas PYMES de la Región de Valparaíso" se ha desarrollado meticulosamente, logrando un equilibrio entre teoría y práctica para responder eficazmente a las necesidades específicas de las PYMES. Este logro es fruto de un análisis exhaustivo y una estructuración cuidadosa, que facilita la asimilación y aplicación de conocimientos clave para el desarrollo empresarial.

Un elemento distintivo de la estructura es la integración de apoyos tanto implícitos como explícitos, basados en técnicas pedagógicas. Esta inclusión no solo enriquece el contenido, sino que también lo convierte en una experiencia de aprendizaje interactiva y práctica. Resúmenes visuales, cuestionarios de evaluación y ejercicios

prácticos son parte de esta estrategia interactiva, que invita a los lectores a involucrarse activamente y reflexionar sobre la aplicación práctica de lo aprendido.

Comprometida con la eficiencia, adaptabilidad e innovación, la estructura se enfoca en la claridad, la relevancia y la interactividad. Esta orientación, genera la base para que la guía posteriormente se pueda convertir en una herramienta valiosa para las PYMES de la Región de Valparaíso, equipándolas para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Aunque la elaboración enfrentó limitaciones significativas, como por ejemplo la falta de estudios específicos en PYMES de la región o en Chile, los lineamientos entregados son en sí mismos una recopilación relevante de material, de cara a ser utilizados el apoyo a PYMES. Sin quitarle relevancia a lo anterior, el propósito final no se limita solo a establecer las bases para la guía, sino que, en un paso siguiente, crear una herramienta práctica y definitiva, y en última instancia, a contribuir de manera significativa al apoyo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y por ende la prosperidad general de la población.

## Bibliografía

- Harvard Office of Technology Development. (2011). harvard. Obtenido de [https://otd.harvard.edu/uploads/Files/OTD\\_Startup\\_Guide.pdf](https://otd.harvard.edu/uploads/Files/OTD_Startup_Guide.pdf)
- Adesoji, F. (2015). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/309374424\\_Entrepreneurship\\_as\\_a\\_Driver\\_of\\_Economic\\_Growth\\_Evidence\\_from\\_Enterprise\\_Development\\_in\\_Nigeria\\_Entrepreneurship\\_as\\_a\\_Driver\\_of\\_Economic\\_Growth\\_Evidence\\_from\\_Enterprise\\_Development\\_in\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/309374424_Entrepreneurship_as_a_Driver_of_Economic_Growth_Evidence_from_Enterprise_Development_in_Nigeria_Entrepreneurship_as_a_Driver_of_Economic_Growth_Evidence_from_Enterprise_Development_in_Nigeria)
- Anónimo. (Desconocido). valparaisoperdido. Obtenido de <http://valparaisoperdido.com/es/picunches/#fb0=17>
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2021). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/354099679\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_en\\_Ciencias\\_Sociales\\_Apuntes\\_para\\_un\\_curso\\_inicial](https://www.researchgate.net/publication/354099679_Metodologia_de_la_investigacion_en_Ciencias_Sociales_Apuntes_para_un_curso_inicial)
- BCN. (2017). bcn. Obtenido de <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- BCN. (2021). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile . Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales/tema?id=46>
- Cabrera, A., Lopez-Lopez, P., & Ramírez-Mendez, C. (2011). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/256014318\\_La\\_Competitividad\\_EmpresarialUn\\_Marco\\_Conceptual\\_Para\\_Su\\_Estudio\\_Corporate\\_competitiveness\\_a\\_conceptual\\_framework\\_for\\_its\\_study](https://www.researchgate.net/publication/256014318_La_Competitividad_EmpresarialUn_Marco_Conceptual_Para_Su_Estudio_Corporate_competitiveness_a_conceptual_framework_for_its_study)
- Cámara de Diputadas y Diputados Chile. (2020). camara. Obtenido de <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=11498&prmTIPO=INICIATIVA>
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/260188935\\_Revision\\_de\\_la\\_definicion\\_de\\_PYME\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/260188935_Revision_de_la_definicion_de_PYME_en_America_Latina)
- CORFO. (2022). dataterritorios.corfo. Obtenido de <https://dataterritorios.corfo.cl/corfo/atlascorfo-resource/download/bc49d329-a40b-39d3-8261-d3bcd72e6e31>

- CORFO. (2022). dataterritorios.corfo. Obtenido de <https://dataterritorios.corfo.cl/corfo/atlascorfo-resource/download/bc49d329-a40b-39d3-8261-d3bcd72e6e31#:~:text=En%202021%20el%20PIB%20regional,en%20un%205%2C3%25.&text=encadenados>.
- CORFO. (2022). wapp4.corfo. Obtenido de <http://wapp4.corfo.cl/archivos/WCSCONTI/CONV/1476733702482/Resume ndeEstrategiasRegionalesdeDesarrolloERD.pdf>
- CORFO. (2022). wapp4.corfo. Obtenido de <http://wapp4.corfo.cl/archivos/WCSCONTI/CONV/1476733702482/Resume ndeEstrategiasRegionalesdeDesarrolloERD.pdf>
- CORFO. (2023). corfo. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/quienessomos>
- CORFO. (DESCONOCIDO). corfo. Obtenido de <https://corfo.cl/sites/Satellite?blobcol=urldata&blobkey=id&blobtable=Mungo Blobs&blobwhere=1475166831859&ssbinary=true>
- CORFO. (s.f). corfo. Obtenido de [https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/gestion\\_de\\_innovacion\\_en\\_pymes](https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/gestion_de_innovacion_en_pymes)
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Academia. Obtenido de [https://www.academia.edu/12092825/Does\\_business\\_planning\\_facilitate\\_the\\_development\\_of\\_new\\_ventures](https://www.academia.edu/12092825/Does_business_planning_facilitate_the_development_of_new_ventures)
- Ehsan, Z.-A. (2021). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/351049699\\_Defining\\_a\\_startup-A\\_critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/351049699_Defining_a_startup-A_critical_Analysis)
- El Mostrador. (2021). elmostrador. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/31/estan-las-condiciones-para-emprender-en-chile/>
- Elbahjaoui, M., Elabjani, A., & Ciloci, R. (2022). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/361306795\\_THE\\_CAUSES\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESSES\\_FAILURE](https://www.researchgate.net/publication/361306795_THE_CAUSES_OF_SMALL_BUSINESSES_FAILURE)
- Endeavor. (2023). endeavor. Obtenido de <https://www.endeavor.cl/publicaciones/empresas-medianas/>
- Fatoki, O. (2014). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/272707965\\_The\\_Causes\\_of\\_the\\_Failure\\_of\\_New\\_Small\\_and\\_Medium\\_Enterprises\\_in\\_South\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/272707965_The_Causes_of_the_Failure_of_New_Small_and_Medium_Enterprises_in_South_Africa)

- Fernández. (2009). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277232863\\_Busqueda\\_dinamica\\_y\\_exploratoria\\_el\\_browsingen\\_los\\_catalogos\\_en\\_linea](https://www.researchgate.net/publication/277232863_Busqueda_dinamica_y_exploratoria_el_browsingen_los_catalogos_en_linea)
- Fernández, J., & Hernández, F. (2017). ober.udd. Obtenido de <https://ober.udd.cl/white-papers-mideco/informe-mideco-2017/>
- Gao, C. (2018). dash.harvard. Obtenido de <https://dash.harvard.edu/handle/1/41940979>
- García, E., Prieto, R., Garcia, J., & Sukier, H. (2017). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/315742351\\_Elementos\\_de\\_la\\_Planificacion\\_Estrategica\\_en\\_Pymes](https://www.researchgate.net/publication/315742351_Elementos_de_la_Planificacion_Estrategica_en_Pymes)
- García, J. (2010). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/305640313\\_Innovar\\_en\\_la\\_era\\_d\\_el\\_conocimiento\\_Claves\\_para\\_construir\\_una\\_organizacion\\_innovadora](https://www.researchgate.net/publication/305640313_Innovar_en_la_era_d_el_conocimiento_Claves_para_construir_una_organizacion_innovadora)
- GEM. (2022). Negocios. UDD. Obtenido de Negocios. UDD: <https://negocios.udd.cl/files/2023/07/reporte-nacional-gem-2022.pdf>
- Gómez, I. O. (2019). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/361021516\\_Dos\\_palabras\\_productividad\\_y\\_competitividad](https://www.researchgate.net/publication/361021516_Dos_palabras_productividad_y_competitividad)
- Gomez, J. (2018). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326557710\\_Aportes\\_teoricos\\_sobre\\_el\\_flujo\\_de\\_caja\\_Contentido](https://www.researchgate.net/publication/326557710_Aportes_teoricos_sobre_el_flujo_de_caja_Contentido)
- Graham, P. (2009). paulgraham. Obtenido de <http://www.paulgraham.com/13sentences.html>
- Guevara, T. (1908). cervantesvirtual. Obtenido de [https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-pueblo-mapuche--0/html/ff91c804-82b1-11df-acc7-002185ce6064\\_23.html#l\\_0\\_](https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-pueblo-mapuche--0/html/ff91c804-82b1-11df-acc7-002185ce6064_23.html#l_0_)
- Hannah, D., & Eisenhardt, K. (2016). papers.ssrn. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2808034](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808034)
- Hernández, F., & Fernández, J. (2016). ober.udd. Obtenido de <https://ober.udd.cl/files/2016/11/Antofagasta.pdf>
- Instituto Tecnológico de Tijuana. (2018). slideplayer. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/14584967/>
- Jayasekara, E., Narada, F., & Ranjani, C. (2020). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/352245662\\_A\\_systematic\\_literature\\_review\\_on\\_business\\_failure\\_of\\_small\\_and\\_medium\\_enterprises\\_SME](https://www.researchgate.net/publication/352245662_A_systematic_literature_review_on_business_failure_of_small_and_medium_enterprises_SME)

- Juárez, L., & Sánchez, F. (2023). Planeación financiera efectiva en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Querétaro, México.
- Kumar, V. (2018). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/328861557\\_101\\_Design\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/328861557_101_Design_Methods)
- Martínez-Martínez, S. L. (2022). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/361760544\\_La\\_cultura\\_emprende\\_dora\\_y\\_su\\_medicion\\_internacional\\_a\\_traves\\_de\\_la\\_metodologia\\_GEM](https://www.researchgate.net/publication/361760544_La_cultura_emprende_dora_y_su_medicion_internacional_a_traves_de_la_metodologia_GEM)
- Ministerio de Economía, F. y. (2012). economia.gob. Obtenido de [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Boletin\\_Emprendimiento\\_Doing\\_Business.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Boletin_Emprendimiento_Doing_Business.pdf)
- Morales, M. (2013). academia. Obtenido de [https://www.academia.edu/35347073/ADIOS\\_A\\_LOS\\_MITOS\\_D\\_ELA\\_INNOVACION.pdf](https://www.academia.edu/35347073/ADIOS_A_LOS_MITOS_D_ELA_INNOVACION.pdf)
- Neumann, T. (2021). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/343428800\\_The\\_impact\\_of\\_entrepreneurship\\_on\\_economic\\_social\\_and\\_environmental\\_welfare\\_and\\_its\\_determinants\\_a\\_systematic\\_review](https://www.researchgate.net/publication/343428800_The_impact_of_entrepreneurship_on_economic_social_and_environmental_welfare_and_its_determinants_a_systematic_review)
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/348087689\\_Planeamiento\\_estrategico\\_como\\_instrumento\\_de\\_gestion\\_en\\_las\\_empresas\\_Revision\\_bibliografica](https://www.researchgate.net/publication/348087689_Planeamiento_estrategico_como_instrumento_de_gestion_en_las_empresas_Revision_bibliografica)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). ilo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_759690.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_759690.pdf)
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). scielo. Obtenido de [https://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78902021000400026](https://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400026)
- Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS.
- Perez, R., & Ramírez, M. (2015). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/282286345\\_Por\\_que\\_fracasan\\_las\\_pymes\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/282286345_Por_que_fracasan_las_pymes_en_Colombia)
- Rodríguez , & Pérez. (2017). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/347987929\\_METODOS\\_TEORICOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_ANALISIS-SINTESIS\\_INDUCCION-DEDUCCION\\_ABSTRACTO\\_-CONCRETO\\_E\\_HISTORICO-LOGICO](https://www.researchgate.net/publication/347987929_METODOS_TEORICOS_DE_INVESTIGACION_ANALISIS-SINTESIS_INDUCCION-DEDUCCION_ABSTRACTO_-CONCRETO_E_HISTORICO-LOGICO)

- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & Monelos, P. (2013). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/314401348\\_Mapade riesgos\\_identificacion\\_y\\_gestion\\_de\\_riesgos](https://www.researchgate.net/publication/314401348_Mapade riesgos_identificacion_y_gestion_de_riesgos)
- Romero, F. (2022). laquintaemprende. Obtenido de <tps://laquintaemprende.cl/2022/12/eiva-realiza-cuarto-after-emprendedor-con-foco-en-las-oportunidades-para-el-ecosistema-en-2023/>
- Sánchez, F., Cilleruelo, E., & Etxebarria, M. (2010). researchgate. Obtenido de [28232905\\_Compendio\\_de\\_definiciones\\_del\\_concepto\\_innovacion\\_realizadas\\_por\\_autores\\_relevantes\\_diseno\\_hibrido\\_actualizado\\_del\\_concepto](28232905_Compendio_de_definiciones_del_concepto_innovacion_realizadas_por_autores_relevantes_diseno_hibrido_actualizado_del_concepto)
- Scott, J. T. (2017). efmdglobal. Obtenido de <https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/The-Entrepreneurs-Guide-to-Building-a-Successful-Business-2017.pdf>
- SERCOTEC. (2023). sercotec. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/>
- SERCOTEC. (s.f). sercotec. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>
- Servicio Nacional del Patrimonio. (2022). memoriachilena. Obtenido de <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-7669.html>
- Servicio Nacional del Patrimonio. (Desconocido). memoriachilena.gob. Obtenido de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-96123.html>
- Servicio Nacional del Patrimonio. (Desconocido). memoriachilena.gob. Obtenido de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-7669.html>
- Slavik, S., Bednár, R., Misunova Hudakova, I., & Zagorsek, B. (2021). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/352849209\\_Business\\_models\\_of\\_start-ups\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_the\\_sustainability\\_of\\_nascent\\_business](https://www.researchgate.net/publication/352849209_Business_models_of_start-ups_and_their_impact_on_the_sustainability_of_nascent_business)
- SUBDERE. (2021). cnc. Obtenido de <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/10/ICR-2020-SUBDERE.pdf>
- SUBDERE. (2021). proactiva.subdere.gov. Obtenido de <https://proactiva.subdere.gov.cl/handle/123456789/543>
- Tello-Castrillon, C. (2018). researchgate. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/329705897\\_El\\_concepto\\_de\\_organizacion\\_tan\\_cerca\\_y\\_tan\\_lejos](https://www.researchgate.net/publication/329705897_El_concepto_de_organizacion_tan_cerca_y_tan_lejos)
- UDLA. (2017). siae.udla. Obtenido de <https://siae.udla.cl/wp-content/uploads/sites/54/2019/12/%E2%80%8Bguia-para-estudiante-tecnicas-de-autoaprendizaje.pdf>
- Vera, Rodríguez, & Melgarejo. (2011).

- Vivanco, J. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .
- Espinosa, A. (2020). Las estrategias de lectura y su incidencia en la comprensión lectora de estudiantes de una universidad pública del noroeste de México
- KUHLTHAU, C. C. (1991). "Inside the search process: information seeking from the user's perspective". *Journal of the American Society for Information Science*, 42(5), 361-371.
- SARACEVIC, T.; P. Kantor (1988). "A study of information seeking and retrieving, III. Searchers, searches, and overlap". *Journal of the American Society for Information Science*, 39(3), 197-216.
- HERNER, S. (1970). Browsing. En: Kent, A. y Lancour, H., eds. *Encyclopedia of library and information science*,
- Cassany, D. (1993) *La cocina de la escritura*
- Castrogiovanni G. 1996. Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management* 22(6): 801–822
- Sexton, D, L., & Bowman-Upton. 1991. *Entrepreneurship: Creativity & growth*. New York: Macmillan Publishers.
- Bhide A. 2000. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: New York. Bird B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review* 13(3): 442–453.
- Carter N, Gartner W, Reynolds P. 1996. Exploring startup event sequences. *Journal of Business Venturing* 11: 151–166.
- Boyd B. 1991. Strategic planning and financial performance: a meta analytic review. *Journal of Management Studies* 28(4): 353–274
- Campbell, A. y Nash, C. (2003). *Competencia Basada en Estrategia*. Editorial Internacional Thomson Business Press
- Collins, J. y Porras J. (2004). *Estrategias Corporativas*. España: Harper Collins.
- Hill, Ch y Jones G. (2005). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana
- Pinto, V. (2002). *Planeación estratégica de Capacitación*. México: McGraw-Hill.

- Adner R, Kapoor R. 2010. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal* 31(3): 306-333.
- Ethiraj SK. 2007. Allocation of inventive effort in complex product systems. *Strategic Management Journal* 28: 563-584
- Adner R, Kapoor R. 2016. Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal*. Early view.
- Baldwin, C. 2015. Bottlenecks, modules, and dynamic architectural capabilities. HBS Working Paper 15-028.
- Serna, H. (2006), "Gerencia Estratégica Planeación y Gestión". Séptima, 3R editores
- Barranco, F. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación. Pirámide.
- Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. 32. United Nations Publications.
- David, F. (2005). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson.
- Locke E, Latham G. 1980. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Stuart T, Huang H, Hybels R. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly* 44: 315–349
- Block Z, MacMillan I. 1992. Milestones for successful venture planning. In *The Entrepreneurial Venture*, Sahlman W, Stevenson H (eds). Harvard Business School Press: Boston, MA; 138–148.
- Roche, F. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo
- Brown SL, Eisenhardt KM. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (a) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Harvard Business School Press, Creacions Grafiques Canigó, 2001: pp. 68, 110, 240, 243,263 y 297
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 13, 73-90
- CONDUSEF. (2011). Errores más comunes del empresario PyME.

- García, L. (2015). Causas del fracaso en las pyme. *Emprendedores*, 151, 22-25.
- Serrano, R. (2016). ¿Por qué fracasan las empresas?
- Vera-Colina, M., Rodríguez-Medina, G. y Melgarejo-Molina, Z. (2011). Financial planning and access to financing in small and mediumsized companies in the Venezuelan manufacturing sector. *Innovar*, 21(42), 99-112.
- Correa, J., Ramírez, L. y Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(1), 179-194
- Wild, J., Subramanyam, K. y Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. México: McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Kropp, C., Beck, G. (2007): Mapping Risk Controversies to Dig Out Risk Infrastructures. Paper to be presented at the ESA 8th Conference, Glasgow
- Scandizzo, S. (2005) "Risk mapping and key risk indicators in operational risk management", *Review of Banking, finance and Monetary Economics*, V34, i 2, pp 231-256.
- García Gómez, M<sup>a</sup> M. (1994): "Los mapas de riesgos. Concepto y metodología para su elaboración". Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Madrid.
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera*, 6<sup>a</sup> ed. México: McGrawHill/Interamericana Editores
- Correa P. (2011). *Generalidades de los Presupuestos*
- Paucar Bombón, N. R. (2020). El vínculo entre las fuentes de financiamiento y los indicadores de gestión financiera de las MIPYMES del sector de elaboración de productos alimenticios en la provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis).
- Vera Colina, M. A. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes) (Methodology for the Analysis of Financial Management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)). Available at SSRN 2591117.
- Saavedra, M. y Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 15-31
- Lacayo, M. y García, S. (2011). Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Actas del I Encuentro Internacional AECA en América Latina, AAL 2011*.
- Triana, L. (2010). *Valoración de empresas: mediante análisis de flujo de caja*. Colombia: Editorial Uniautónoma

- Mokhova, L. M., Beliaeva, T. V., Goncharova, O. E., & Sukhanova, I. V. (2019). Crisis Management in the Enterprise Financial Planning System. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10(24), 793-800.
- Horcher, K. A. (2005). *Essentials of Financial Risk Management*. John Wiley & Sons.
- Timmons, J. and S. Spinelli, (2004). *New Venture Creation*, 6th ed., Irwin Pub., Chicago, IL.
- Headd, B. (2003). "Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure," *Small Business Economics*, 21, 51-61.
- Shields, J. (2010). "Small Business Use of Management Accounting Reports," paper presented at the Small Business Institute Annual Conference, St Petersburg, Florida.
- Carter, N., C. Brush, P. Greene, E. Gatewood, and M. Hart (2003). Women entrepreneurs who break through to equity finan
- Byers, S., J. Groth and M. Wiley (1997). "Managing Operating Assets to Create Value," *Management Decision* (35)2, 133–142.
- González González, P. & Bermúdez Rodríguez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (52), 131-154.
- Cáceres Chasipanta, C. A. (2019). Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*.
- Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *AD-MINISTER*, 16, 50-74.
- Romero, Y. y Ramírez, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. *Suma de Negocios*, 9(19), 36-44.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21(1), 57-77.
- En Mayer, T. & Steneck, N. (Eds.), *Promoting Research Integrity in a Global Environment* (pp. 309-316). Singapore: Imperial College Press/World Scientific Publishing.

- Parodi, G., Moreno-de León, T., Julio, C., & Burdiles, G. (2019). ¿Generación Google o generación Gutenberg?: hábitos y propósitos de lectura en estudiantes universitarios chilenos. *Revista Comunicar*, 58, 85-94.
- Bereiter, C. y Scardamalia, M. (1987). *Psychology of written composition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Solé, I. (1996), *Estrategias de lectura*, Graó, Barcelona