

Crear valor con la gente: Un modelo de solución de negocio para las pymes chilenas

doi: [10.33264/rpa.201802-05](https://doi.org/10.33264/rpa.201802-05)

Galvarino Casanueva Yáñez
Escuela de administración UNIACC
Facultad de administración UNIACC

Resumen

El presente trabajo es una parte de la tesis doctoral de su autor, PhD en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., que analiza las causas de la alta tasa de mortandad de las pequeñas y medianas empresa chilenas, identifica la propuesta de valor de las empresas y presenta una propuesta de un modelo de solución de negocios que permite crear valor con la gente para fomentar el nacimiento y desarrollo de las pymes, mediante “Propuesta de valor: un modelo de solución de negocios para las pymes Chilenas”.

Palabras clave: pymes, grupos de interés, creación de valor, modelos de negocio, Solución de negocios

Abstract

This article is a part of the doctoral thesis of its author, PhD in Management Administration by the Benito Juárez G. University, which analyzes the causes of the high mortality rate of small and medium Chilean companies, identifies the proposal of value of the companies and presents a proposal for a business solution model that allows creating value with people to encourage the birth and development of SMEs, through "Value proposal: a business solution model for small and medium enterprises"

Keywords: small and medium enterprises, interest group, value creation, business models and business solution

Introducción

Administradores, empresarios, emprendedores e innovadores de todo tipo de empresas suelen preguntarse constantemente: ¿qué hacer para que la empresa sea sustentable y perdurable en el tiempo y no sea parte de la alta cifra de mortandad que se observan en las pymes chilenas?, ¿cómo generar valor en la empresa?, ¿cuál es el grupo de interés al que la empresa debe generarle valor?, ¿entran en conflicto la repartición de valor generada entre los distintos miembros del stakeholders? ¿qué significa crear valor? Inmediatamente surgen otras interrogantes: ¿se crea valor solamente para los accionistas (o dueños del capital), los clientes y la diferenciación con respecto a la competencia?, ¿existen ideas alternativas y complementarias para el diseño y análisis de la generación de valor en las empresas?, ¿cómo podemos detectar la caducidad de los modelos de negocios y con la cual se debe reorientar la forma en que la organización genera valor? Finalmente, los directivos deben preguntarse: ¿qué recomendaciones son necesarias para ajustar los modelos de negocios?, ¿juega un rol fundamental la cultura geográfica y organizacional para generar valor?

El presente trabajo es una parte de la tesis doctoral de su autor, doctorado en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., que busca dar respuesta a las interrogantes anteriores y para fomentar el nacimiento y desarrollo de las pymes, mediante “Propuesta de valor: un modelo de solución de negocios para las pymes Chilenas”.

Desarrollo

En Chile y en el resto de las economías del mundo, el rol del empresariado es fundamental para estimular un proceso, ojalá sostenido de crecimiento económico y la creación de nuevos puestos de trabajo. Jacques et al. (2011) plantean que *“el desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tal y como demuestran las tasas de crecimiento de éstas en países europeos y asiáticos.”*

Cada vez se toma más conciencia que las pymes son fundamentales y estratégicas en la economía de cualquier país, pero su alta tasa de mortandad es un tema preocupante. Gómez (1996) se pregunta *“¿Por qué hay empresarios que ganan mucho dinero, o alcanzan una rentabilidad más que satisfactoria con sus negocios y otros no? ¿De qué depende que esto sea así o de otra manera?”*

Las pymes tienen particular importancia para las economías nacionales, no solamente por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también, por

la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y por el gran potencial de generación de empleos. Representan, al decir de Van Auken y Howard (1993), *“un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, que dicho sea de paso esto último bastante le hace falta a la sociedad chilena.”*

La preocupación por este tipo de organizaciones resulta evidente:

La importancia de las PYME para el desarrollo económico, social y cultural de los países es hoy ampliamente reconocida. Ellas son un factor clave de cohesión social y su estímulo es considerado uno de los instrumentos más eficaces de política económica para fomentar el crecimiento y el desarrollo social. Para este segmento empresarial, comprender el papel estratégico del sistema de derechos y activos de propiedad intelectual para poder utilizarlo de manera eficaz con el fin de mejorar la competitividad empresarial e incorporarse en los dinámicos mercados de la innovación y la creación, representa un desafío importante (Portilla, 2006).

Las microempresas son en Chile el segmento más dinámico en cuanto a creación y muerte de empresas. El 15,2% desaparece al primer año de vida; el mismo porcentaje dejará de existir al segundo año, y luego; al tercero, morirá otro 10,4%. Sólo el 40% logra mantenerse al menos siete años. Estas son algunas de las cifras que reveló el documento *“Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile”*, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Algo similar sucede con las pymes. Por lo pronto, y de acuerdo con la Primera Encuesta Longitudinal de Empresas en Chile, *“las diferencias de tamaño de las empresas chilenas se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de los segmentos que conforman las pymes hace al total de ventas anuales en el país.”*

De esta forma, las microempresas constituyen el 82% del universo total y generan sólo un 3% de las ventas nacionales. En el extremo opuesto, las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas. Las pymes, grupo formado por las pequeñas y medianas empresas y que son objeto del presente estudio, constituyen un 17% del total de empresas y aportan el 16% de las ventas totales.

No obstante, esta alta heterogeneidad en el segmento de las micros, pequeñas y medianas empresas, todas ellas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia, el funcionamiento del aparato estatal, la situación

macroeconómica general y las condiciones de financiamiento (Bravo, et al., 2002).

La importancia de las pymes radica en que involucran a un número significativo de empresas que tienen capacidad de adopción y movilidad, y porque la experiencia internacional dice que es en este segmento donde las autoridades económicas de los países se juegan las fichas para generar cambios económicos y sociales radicales.

El surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituyen uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico. Como queda demostrado en el resurgir de muchas economías a lo largo de la historia contemporánea, la figura del empresario se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo. (Gómez, 1996)

Dado lo anterior, es que resulta urgente que las pymes puedan sortear las dificultades que actualmente enfrentan, y que de acuerdo con Reyes (2007) *“en relación con bajos niveles de capacitación del recurso humano, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico, baja penetración en mercados internacionales, acceso restringido a las fuentes de financiamiento, bajos niveles de productividad, baja capacidad de asociación y administrativa, etc.”*

Desde el año 1980, con McKinsey & Company, que se plantea un modelo para representar la forma en la cual debe trabajar una empresa y crear valor (la cadena de valor), y de que:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor [...]. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan dichas actividades. (Porter, 1987)

Al respecto, la teoría en general nos habla de la necesidad que tienen las empresas de disponer y emplear competencias distintivas (los recursos propios de la organización) y con ellas lograr ventaja competitiva que, entre otras cosas, durará mientras la competencia no copie su modelo; que ésta no resulte tan dinámica; y/o que la empresa poseedora de la ventaja no sea castigada socialmente por malas prácticas.

Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competent*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. (Bueno, 1996)

Por otro lado, la composición y el peso relativo de los integrantes del "grupo de interés" (stakeholders) de una organización económica ha ido cambiando con el tiempo. En otrora, el grupo predominante eran los dueños del capital, y en segundo lugar los clientes o consumidores. Bajo ese escenario se buscaba "generar valor frente a la competencia", acción que permitía generar ventaja comparativa y, con ello, producir valor al grupo de interés de la empresa.

- ¿Qué cambió? - Las empresas en general empezaron a tener un mayor acceso a los capitales y a la tecnología, al menos las empresas que formaban la competencia. Esta situación, provocó que la competencia y las nuevas empresas que ingresaban al mercado disponían de los capitales requeridos en una forma relativamente fácil y que permitía, entre otras cosas, disponer de una función o tecnología adecuada u óptima de producción.

Anteriormente ese acceso era muy limitado y solamente ciertas empresas podían disponer fácilmente a estas dos variables (capital y tecnología), o al menos con costos asociados convenientes.

Al ser más accesible el capital y la tecnología, la lucha se centró en dar al cliente y/o consumidor la satisfacción de sus necesidades, proporcionándole una sensación de bienestar, mediante productos y servicios, constituyéndose en la génesis y fundamento de la actividad empresarial. El cliente es el que decide la viabilidad comercial de una propuesta de mercado a través del consumo.

Hoy en día, persiste con mayor fuerza la necesidad de considerar a los clientes y/o consumidores como el eje central en la creación de valor, pero la tendencia cada vez más creciente es conceptualizar ahora al cliente de un modo mucho más amplio. En este sentido, muchos afirman que la sociedad en su conjunto es el cliente de la empresa. Siguiendo esta línea, se debe incluir como clientes a todos los stakeholders con los cuales se relaciona la empresa.

Las competencias distintivas de sus recursos, sobre todo las de sus colaboradores, les permitirá a las empresas ser competitiva en todos sus procesos.

Algunas conclusiones obtenidas de muchos casos repetidos de éxito conocidos de PYME, que han permitido su extrapolación como factores de competitividad con su tamaño son: segmentación de los mercados, flexibilidad organizativa, rapidez de la iniciativa, facilidad en la toma de

decisiones, motivación y compromiso de los recursos humanos, inmediatez en las comunicaciones y el compromiso de desarrollo de diversas capacidades y habilidades frente a la competencia sectorial con el ánimo de servir mejor a las necesidades de los clientes (Covin y Slevin, 1989; Reid y otros, 1993).

Pero, ¿cómo generar valor si el capital y la tecnología ya no constituyen el gran diferenciador de competitividad de las empresas? Bajo este contexto, resulta crucial crear valor con los colaboradores de las organizaciones y hacer partícipe a otros integrantes del “grupo de interés” de la organización, tales como, a los colaboradores, proveedores, “con respecto a la competencia” y a la comunidad. Hoy resulta crucial el rol de los colaboradores y, es por ello, que es necesario proponer constantemente soluciones de negocios mediante modelos que permitan generar ventaja competitiva para el área de recursos humanos.

Estos modelos deben tender a incrementar el valor de contribución de los colaboradores en la empresa. Si, hoy por hoy, los colaboradores constituyen el gran diferenciador de competitividad de las empresas, y constituyen estratégicamente el hilo conductor que nos lleva desde el negocio y sus resultados hacia el área y sus acciones, y nos regresa a la estrategia de la empresa con contribuciones medibles de valor.

Las pymes deben urgentemente entender, que sus colaboradores son su fuente de ventaja competitiva y que se debe crear valor con su gente. Son las personas que toman decisiones las que añaden valor económico a la empresa o se lo quitan. Son ellas las que definen para bien o para mal la totalidad de los ingresos, costos y gastos. En este mundo global y exigente, el que lo hace bien, gana; el que lo hace mal, pierde. Esto explica por qué algunas pymes les van bien y a otras les va mal, a tal punto de provocarles su muerte. Los directivos de las pymes deben centrar su gestión en el talento y entender que el reto de las organizaciones es colectivo: todos aportan y comparten conocimiento.

Las pymes deben funcionar en escenarios de responsabilidad social corporativa, de valores organizacionales y de ética de sus directivos. Resulta muy evidente la importancia de promover esa cultura con estructuras colaborativas. Y estas estructuras colaborativas deben ser de organizaciones más horizontales, centradas en problemas reales, comprometidas con el entorno y enfocadas a la mejora permanente; pero también de directivos capaces de dinamizar los procesos de cambio que la realidad impone.

Por más que estén cambiando los tiempos, se sigue hablando con demasiada frecuencia de “jefes autoritarios”. Si bien todos son distintos, comparten unos rasgos en común: Creen en la jerarquía, están concentrados en su carrera profesional, dan órdenes, penalizan los errores, llevan máscara (basan su identidad en el nombre del

puesto que ostentan), se atribuyen todo el mérito, y son desconfiados y muy controladores.

Para que las pymes puedan permanecer, crecer y desarrollarse en el actual escenario macroeconómico, es necesario que sus directivos y gestores reconozcan que la principal fuente de riqueza de sus empresas es su capital humano. Es decir, el talento, la creatividad, la pasión, la motivación y la inteligencia de las personas que trabajan en ellas, más que nada porque es lo único que no puede copiarse, automatizarse ni digitalizarse, ni tampoco deslocalizarse a países emergentes con mano de obra más barata.

La nueva realidad laboral y macroeconómica requiere de directivos y gestores que sepan desarrollar el potencial, el talento y la creatividad de sus colaboradores para poder generar valor en sus empresas. Pero para que ello sea posible, se requiere que las pymes sean dirigidas o gestionadas por personas que sepan quienes son y cuáles son sus verdaderos propósitos de vida, de manera que puedan desplegar todo su potencial al servicio del bien común de la sociedad.

Pero para generar valor se requiere trabajar con un modelo de negocio y, este último, señala y describe las bases o cimientos en que la empresa crea, entrega y captura valor. Así, el modelo de negocio contiene formas de hacer las cosas mediante una estrategia que se aplicará en la organización como un todo: estructuras, procesos y sistemas. Se requiere diseñar, probar y ejecutar una estrategia de generación de valor que permita, entre otras cosas, producir diferenciación de la empresa con respecto a su competencia.

El directivo, administradores y/o gestor de pymes necesita innovar permanentemente en los modelos de negocio que formula y desarrolla en la empresa. Es común que las pymes que trabajan con modelos de negocio piensen que es el único factible de desarrollar o, si les está yendo bien, para que cambiarlo o modificarlo.

Es esencial que los directivos, administradores y/o gestores de pymes piensen que no hay un único modelo de negocio y que las oportunidades y opciones que enfrentan las organizaciones económicas son innumerables y, desde luego, sólo se deben descubrir. Para generar valor hay que encontrar la singularidad, como una diferenciación con respecto a la competencia, basada en un método ya estructurado y articulado.

Las pymes deben pensar constantemente en cómo crear valor y construir nuevas empresas o en cómo mejorar o transformar la empresa. Se debe buscar permanentemente formas innovadoras de hacer negocios para dejar atrás los modelos anticuados o caducos. Las empresas que se mantienen con modelo anticuados de negocios se enfrentan, cada vez con mayor frecuencia, a empresas con innovadores modelos de negocios que sustituyen a otras que se van desmoronando.

La innovación en modelos de negocios consiste en crear valor para las empresas, los clientes, la sociedad, es decir, en reemplazar los modelos obsoletos.

Para que las pymes puedan crear valor deben buscar, implementar y desarrollar modelos de solución de negocios que les permita convertir a sus colaboradores y su respectiva administración en una potencial fuente de ventaja competitiva.

Es necesario, eso sí, alinear el concepto de competencias entre los directivos, administradores y/o gestores de pymes. El concepto de competencias contiene el conocimiento y habilidades requeridos para crear valor a la empresa. No se debe confundir las competencias con las aptitudes y actitudes que las pymes hoy asocian como una cualidad del empleado y no atributos que estén al servicio de un resultado.

Lo anterior nos conduce a establecer que, antes de producir un adecuado sistema de competencias, se debe definir en forma clara lo que se requiere saber y las actividades a desarrollar para lograr un resultado esperado.

Es necesario que las pymes centren su estructura de competencias humanas considerando previamente el tipo de empresa, los procesos involucrados y los resultados esperados e, indudablemente, debe contener los conocimientos y habilidades en el puesto a desarrollar y sus responsabilidades implícitas. En otras palabras, estructurar un sistema de competencias alineados con la empresa y a los resultados esperados. Solo así, se podrá crear valor mediante la administración del talento dentro de la organización, mediante adecuados planes de capacitación, compensación, desarrollo, condiciones laborales y, por sobre todo, estimulando estilos gerenciales que apoyen permanentemente la canalización de las competencias requeridas.

Con todas las competencias identificadas y bien definidas, se puede comenzar a administrar a las personas tomando como base las competencias, que, en otras palabras, permite valorar los logros y comportamientos, compensando a los colaboradores de acuerdo con sus resultados logrados, capacitando y desarrollando a los empleados de acuerdo en la parte deficitaria de lo que debería tener y lo que realmente tiene.

Generar un modelo de negocios que permita crear valor con el talento permitirá a las pymes elevar su competitividad y desarrollarse en un escenario global y muy complejo de las empresas.

Los colaboradores talentosos, por lo tanto, son en la actualidad factores que no son transferibles, vale decir, que no lo puede tener una empresa en particular y la competencia que enfrenta a la vez. Es cierto, todas las empresas pueden generar

talento, pero un colaborador talentoso específico no estará disponible para más de una empresa, a menos que la empresa en que desarrolla sus funciones permita que ese colaborador talentoso abandone la organización, dado que no fue capaz de retenerlo.

Las pymes deben medir constantemente todos sus procesos si pretenden crecer, desarrollarse y permanecer en el mercado en forma competitiva. Una empresa que no puede o no sabe medir le será imposible conocer dónde empezar a mejorar su gestión. La importancia y beneficios de la medición de la actuación de los colaboradores es clara para las organizaciones: Permite el control del desempeño facilitando su corrección y se cuida permanentemente la productividad. Con los indicadores definidos se puede, para el primer caso, rediseñar las cargas de trabajo de un determinado puesto, cambiar los estilos de supervisión, apoyar el proceso de aprendizaje y de capacitación, cambiar o modificar algunas políticas empresariales, eliminar algunas prácticas improductivas dentro de la organización, entre otras. Para el segundo caso, la productividad, mediante la premiación por su concreción.

Es posible concluir, que las acciones estratégicas del área de Recursos Humanos van dirigidas al logro de que cada colaborador tenga y desarrolle las competencias necesarias y suficientes para contribuir en la generación de valor en la organización económica en que trabaja. Pero para que ello sea posible, su descripción de cargo debe, necesariamente estar alineada a la estrategia de negocio formulada, implementada y desarrollada por la empresa.

Conclusiones

La alta mortandad de las pymes tiene una relación directa por la incapacidad de las empresas de reaccionar con habilidad, flexibilidad y rapidez a los desafíos competitivos actuales. Estas exigencias son producto de las necesidades cambiantes de los consumidores, de las continuas innovaciones que llegan al mercado y de la extremada dificultad de generar valor, como consecuencia de los movimientos de unos competidores que deben hacer frente a unos mercados cada vez más complejos y rivalizados.

Por otro lado, en teoría ninguna empresa debería siquiera funcionar sin antes de averiguar la viabilidad de su proyecto de negocio a desarrollar; sin embargo, son pocas en la realidad las que en verdad se aseguran correctamente de lo que van a emprender.

Las pymes mueren porque trabajan con modelos de negocios obsoletos y no son capaces de asumir que la sociedad en general es “su cliente y/o consumidor”, a quien

deberá orientar su trabajo y satisfacer. Las pymes no son capaces de ir más allá de producir y distribuir valor a sus clientes y dueños del capital, e integrar a los colaboradores, proveedores y a toda la comunidad dentro del “grupo de interés” de la empresa. Más aun, las empresas que engrosan las cifras de mortalidad de las pymes son incapaces de reconocer a sus colaboradores como el activo fundamental con competencias distintivas, que permite a la organización generar ventajas comparativas y con ello valor.

El gran reto que enfrentan las empresas en la actualidad es lograr que sus colaboradores puedan crear valor y, por ende, ser más productivos. Y básicamente ello es posible si la empresa logra alinear la estructura organizacional a la estrategia seleccionada, implementada y desarrollada. Ello nos conduce a la necesidad de que la empresa tenga una organización que requiere y no la que tiene.

Congruente con lo anterior, se requiere diseñar y adoptar estructuras organizacionales convenientes y favorables para todos los procesos que requiere manejar la empresa. Para producir una condición de competitividad, la empresa debe diseñar adecuadas descripciones de cargos, con descripciones claras de su aporte a la generación de valor, de los objetivos esperados de su ejecución, de todas las actividades asociadas y sus respectivos indicadores de resultados.

Las pymes requieren urgentemente que su área de Recursos Humanos genere portafolios de productos y/o servicios que les permita crear valor y definan cómo producirlo. Para ello se requiere entender que el valor se mide en los resultados obtenidos por la empresa.

Consecuente con lo anterior, es necesario que el área de Recursos Humanos tenga pleno conocimiento de la empresa como negocio, de la estrategia formulada e implementada en la organización y que define su actuar presente y futuro, de todos los procesos involucrados, de su cartera de clientes y de sus factores diferenciales que le permiten o permitirán a la empresa producir valor.

Este conocimiento le permite al área de Recursos Humanos el insumo para capturar información e identificar las múltiples necesidades potenciales de todos los clientes internos de la organización y, con ello, establecer y construir el portafolio de productos y/o servicios de valor.

Referencias

- Bravo, D., Crespi, G., Gutiérrez, I. (2002). *Desarrollo de escribe con PYME: el caso chileno, desafíos para el crecimiento*. CEPAL, Universidad de Chile y FUNDES Chile.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. (2007). *Dirección estratégica de la PYME, fundamentos y teorías para el éxito empresarial*. España: Ideas Propias Editorial S.L
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87. doi: 10.1002/smj.4250100107
- Fillol, A., & Ripoll, F. (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Universo Contábil*. 7(2),114-29. doi: 10.4270/ruc.20117
- Gómez, J. (1996). *Estrategia para la competitividad de las Pyme*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Jacques Filion, L., Cisneros, L. F., & Mejía Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Low, J., & Kalafut, P. C. (2004). *La Ventaja invisible: cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial*. Empresa Activa.
- Marneou, E. N., & Guerrero, E. S. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 21.
- Milla, A. (2002). *Diez conceptos claves para entender la creación de valor*. Altair Consultores SL.
- Porter, M.E. (1987). Desde la Ventaja competitiva a la Estrategia Corporativa. *Harvard Business Review*.
- Portilla, R. (2006). MERCOSUR: Chile en la encrucijada. *Crónica Digital*, 24(07), 2006.
- Rapallo, M. (2002). *La creación de valor: una aproximación*. Madrid: Universidad Complutense.

Reid, W., Laird, S., Meyer, C., Gámez, R., Sittenfeld, A., Jansen, D., Gollin, M., Juma, C. (1993). *Biodiversity prospecting: using genetic resources for sustainable Development*. S.I.: World Research Institute.

Reyes, R. (2007). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global. *Contaduría y administración*, (220), México: UAMI.

Universidad de Chile, Centro Micro Datos; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Observatorio Empresas. (2009). Primera Encuesta Longitudinal de Empresas. Recuperado de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Informe-resultados-ELE1.pdf>

Van Auken, P. y Howard, E. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*, 31, 18-18.

Galvarino Casanueva Yáñez

PhD en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., México; PhD en Administración de Empresa, Université Libre Des Science De L' Entreprise Et Des Technologies de Bruxelles; Máster en Ciencias de la Administración Université Libre Des De L' Entreprise Et Des Technologies de Bruxelles; Master Financial Professional (AAFM); Magíster en Finanzas Corporativas por la Universidad Viña del Mar; Ingeniero Comercial (Universidad Católica del Norte); Licenciado en Ciencias de la Administración (Universidad Católica del Norte); Diplomado en Marketing Estratégico (Universidad Benito Juárez G); Diplomado en Planificación y Gestión Financiera (Universidad Benito Juárez G); Diplomado en Finanzas Corporativas (Universidad Benito Juárez G); y Diplomado en Docencia Universitaria (Universidad del Pacífico). Docente en UNIACC.