

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERA COMERCIAL



**“FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Y SUPERVIVENCIA
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISCO
EN LA CIUDAD DE TACNA, 2016”**

AUTOR(A):
BACH. JANESSA ANA ESTHER MAMANI MERCADO

PARA OBTENER EL GRADO DE:
INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ
2017

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERA COMERCIAL



**“FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Y SUPERVIVENCIA
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISCO
EN LA CIUDAD DE TACNA, 2016”**

AUTOR(A):
BACH. JANESSA ANA ESTHER MAMANI MERCADO

PARA OBTENER EL GRADO DE:
INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ
2017

Dedicatoria:

A mi padre por su apoyo incondicional, por ser mi ejemplo a seguir y mi modelo en valores.

Y a mi amigo, compañero de aventuras, cómplice y pareja, por motivarme y exigirme ser la mejor versión de mí misma, gracias porque nadie ha creído más en mí que tú.

RESUMEN

En la presente Tesis denominada “FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Y SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISCO EN LA CIUDAD DE TACNA, 2016” se analizó la gestión que realizaba la gerencia de cada una de las empresas que forman parte de las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna, con el fin de identificar sus buenas prácticas y como están repercuten en su estabilidad dentro del mercado en el que operan.

La tesis se apoyó en el tipo de investigación básica no experimental, fundamentada a nivel relacional con un diseño descriptivo. Para la obtención de información se usó como técnica de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario y para el procesar los datos el programa estadístico SPSS.

Se realizó un instructivo como guía que recoge una serie de elementos que deben de ser considerados por el emprendedor para poder identificar las oportunidades y ventajas con las que cuenta la empresa y de esta manera gestionar estrategias acordes a sus propósitos este es un aporte que recopila métodos que son usados por la administración estratégica y que su uso hace más competente a cualquier empresa que la emplee.

ABSTRACT

In this thesis entitled "CRITICAL FACTORS OF SUCCESS AND CORPORATE SURVIVAL OF PRODUCING COMPANIES OF PISCO IN THE CITY OF TACNA, 2016" the management carried out by each of the companies that are part of the Pisco producing companies was analyzed in the city of Tacna, in order to identify their good practices and how they have an impact on their stability within the market in which they operate.

The thesis was based on the type of non-experimental basic research, based on a relational level with a descriptive design. In order to obtain information, the survey was used as a data collection technique, as an instrument for the questionnaire and for the processing of data by the SPSS statistical program.

An instructive was made as a guide that includes a series of elements that must be considered by the entrepreneur to identify the opportunities and advantages that the company has and thus manage strategies according to their purposes this is a contribution that collects methods that are used by strategic management and that its use makes more competent to any company that uses it.

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Identificación y determinación del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas Específicos.....	12
1.3. Objetivos: generales y específicos.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación, Importancia y alcances de la investigación.....	12
1.4.1. Justificación	12
1.4.2. Importancia	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes del estudio.....	14
2.2 Bases teóricas - científicas.....	15
2.3 Definición de términos básicos.....	31
2.4. Hipótesis de la Investigación.....	33
2.4.1. Hipótesis General.....	33
2.4.2. Hipótesis Específica	33
2.5 Operacionalización de las Variables.....	33
2.5.1 Identificación de la Variable Independiente	33
2.5.2 Identificación de la Variable Dependiente	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	36
3.1. Tipo de investigación.....	36
3.2. Diseño de investigación.....	36
3.3. Población y muestra.....	36
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
3.5. Técnicas de procesamiento de datos.....	37
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.....	38
4.1.1. Factores Críticos de Éxito.....	40
4.1.1.1. Producto.....	40
4.1.1.2. Procesos	48
4.1.1.3. Imagen Empresarial	52
4.1.2. Supervivencia Empresarial	58
4.1.2.1. Características del Empresario	58

4.1.2.2.	Características de la Empresa	66
4.1.2.3.	Características del Entorno	77
4.2.	Contraste de hipótesis.	86
4.2.1.	Hipótesis General.....	86
4.2.2.	Hipótesis Específica	89
4.2.2.1.	Hipótesis Especifica 1	89
4.2.2.2.	Hipótesis Especifica 2	90
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	93
	Bibliografía.....	94
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las actividades empresariales en Tacna va en aumento y es por ello que las empresas ven que el nivel de competencia en todos los sectores es creciente y encontrar la forma correcta que haga posible su estabilidad y permanencia en el tiempo es vital.

El presente trabajo de investigación busca establecer el nivel de afectación de factores clave, que en su puesta en práctica en cada organización hace posible su continuidad en el tiempo, a los cuales denominaremos Factores Críticos de Éxito (FCE) y la relación que guarda con la Supervivencia empresarial que hoy por hoy se torna más complicada según estadísticas.

Se ha realizado una encuesta a las gerencias de las empresas estudiadas, para identificar los niveles de puesta en práctica de los FCE y así determinar las probabilidades que tienen de sobrevivir dentro de su sector.

El trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación, alcances, relevancia y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II se aborda el marco teórico, así como también la hipótesis y la operacionalización de las variables a trabajar.

En el Capítulo III se aclara la metodología usada en la investigación para poder lograr resolver los objetivos de la investigación.

En el Capítulo IV se ofrece la discusión e interpretación de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la investigación realizada.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

En la actualidad a nivel mundial se impulsa enormemente el emprendimiento mediante ideas de negocios, tanto por el sector público como por el privado, ya que supone crecimiento económico que no solo beneficia al emprendedor; sino que genera una cadena de valor que beneficia inclusive a la economía de un país.

En Perú, las iniciativas de emprendimiento han crecido enormemente en busca de la tan ansiada independencia económica. Según informes del INEI (2013 – 2015) a nivel nacional en promedio se han creado 700 empresas en el país diariamente, sin embargo, solo se mantiene el 42% de las empresas creadas es decir menos de la mitad, por lo cual existe un problema latente del cual los emprendedores no se están centrando y es la experiencia en gestión empresarial que engloba: la visión a largo plazo, planeamiento, investigación, conocimiento del mercado, imagen empresarial, capital humano, acceso a capital entre otros aspectos que el emprendedor en su mayoría deja de lado por solo manejarlo intuitivamente.

En Tacna tenemos empresas productoras de Pisco registradas con años de experiencia; años que hacen referencia a la capacidad que tuvieron para afrontar dificultades, alcanzar objetivos y metas establecidas en un periodo de tiempo; y que se dieron gracias a la adecuada gestión que sus directivas lograron instaurar, además de las buenas prácticas operativas transmitidas al recurso humano con el que se contaba.

Por lo tanto se plantea realizar un análisis y diagnóstico de prácticas realizadas dentro de estas organizaciones para aportar con una herramienta de mejora continua que servirá de aporte a las empresas que deseen incursionar en este rubro.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de afectación que los Factores Críticos de Éxito presentan en las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016?

¿Cuál es la probabilidad de Supervivencia Empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016?

1.3. Objetivos: generales y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar el nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito en las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

Determinar la probabilidad de supervivencia de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación

1.4.1. Justificación

El presente trabajo de investigación se plantea, debido a que existe una necesidad de estabilidad y crecimiento empresarial en la ciudad de Tacna sin embargo son pocas las empresas que logran superar la curva de aprendizaje, ya que se tiene como principal debilidad la improvisación en la gestión de empresas. Estudiaremos a las empresas que lograron la tan ansiada supervivencia

empresarial a través de los años y recopilaremos sus buenas prácticas para poder establecer una herramienta de crecimiento continuo haciendo uso correcto y puesta en marcha de sus factores críticos de éxito.

1.4.2. Importancia

El presente trabajo de investigación busca dar un aporte a través de una propuesta técnica que permita a los nuevos empresarios productores de Pisco o afines recibir una guía profesional con el fin de conseguir los resultados que se espera en un periodo de tiempo determinado.

Los resultados finales de esta investigación serán compartidos con las directivas de las empresas participantes para que también ellos puedan hacer una retroalimentación de sus buenas prácticas y factores clave con las que cuentan.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Karla Morales (2014). Análisis del crecimiento empresarial y la supervivencia de las empresas del sector fabricación de calzado (ciiu c1520.01) de la provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato, 2014.

El presente trabajo de investigación fue ejecutado en el departamento de Ambato – Ecuador, cuenta con 52 empresas en esa categoría, se contó con la participación de 4 empresas tomadas como muestra no probabilística, para analizar al sector de fabricación de calzados por ser considerado predominante y determinar las características que hicieron posible su permanencia en el mercado, la metodología usada es la Observacional la cual permitió llevar un adecuado seguimiento a la investigación, además el instrumento usado fue la recopilación documental. El investigador concluye luego de analizar los estados financieros de las empresas que el crecimiento empresarial medido en producción y ventas está estrechamente relacionado con la supervivencia de la empresa medida en número de años en el mercado y número de trabajadores de la empresa.

El investigador concluye que las empresas con mayor número de años en el mercado han logrado optimizar su operaciones por lo cual se han reducido costos y por ende se han conseguido mayores ganancias, pero sobre todo que con el paso de los años han logrado hacer alianzas estratégicas con y cooperación con empresas del mismo sector a fin de potenciar sus productos.

Alejandra Venegas (2013). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Quito y su influencia en el comportamiento de compra, consumo, visitas, y preferencias de las personas. Universidad tecnológica de Israel, 2013.

Esta investigación establece su población en la ciudad de Quito – Ecuador con una muestra de 275 personas encuestadas y busca determinar la existencia de

elementos que logran diferenciar a los centros comerciales en su desarrollo, analizando las tendencias de consumo y el comportamiento en sus consumidores; se realizó una investigación descriptiva que delimita hechos y establece características demográficas, formas de conducta y tipos de comportamientos en concretos a los cuales se les definirá en dicha investigación como Factores Críticos de Éxito.

El investigador usó el método inductivo a partir del análisis de situaciones particulares, las encuestas fueron los instrumentos usados para entender el comportamiento del consumidor y resaltar sus preferencias en cuanto al servicio y en cuanto a los centros comerciales.

El investigador concluye que los Factores Críticos de Éxito de los centros comerciales son el complemento perfecto que logran al tener en sus instalaciones los hipermercados, tiendas de ropa y cines; además de contribuir en el desarrollo (inversión y empleo) y mejoramiento de la imagen de las áreas urbanas de un país.

El investigador concluye en que las empresas pueden llegar a un punto de madurez en su ciclo de vida empleando hasta ese punto las estrategias adecuadas hasta llegar a un punto máximo y es cuando se llega a la estabilidad por un periodo indeterminado sin necesidad de hacer cambios dentro de la misma.

2.2 Bases teóricas - científicas

2.2.1. Bases teóricas sobre factores críticos de éxito

2.2.1.1. Definición

El concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito nace con el propósito de ayudar a los directivos de cada empresa a obtener únicamente la información relevante acerca de los aspectos que son críticos para la organización (Rockart, 1979).

Según Rockart (1979), los FCE, para cualquier negocio son un número limitado de áreas en las que si los resultados son satisfactorios, garantizarán

un rendimiento competitivo y exitoso para la organización; estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.

Destaca también la diferencia entre Factor de Éxito (FE) y FCE. Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo; Un FE se considera que es crítico (FCE) cuando su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos; Plantea que lo que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte de ella, no tiene importancia o es poco relevante, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita; Es decir, introduce la idea de la necesidad de incorporar el criterio de discriminación y selectividad de la información, que debe orientarse hacia FCE, para que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes. J.F. Rockart (1979)

En suma la entrega de información efectiva, la planificación y control cobran un papel importante en las funciones diarias de un directivo que desee llevar al éxito a la empresa que maneja.

- "Los FCE son aquéllas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria". C. Hofer (1978)
- FCE son "características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular". J. Leidecker (1984)

- FCE son "condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización". P. Jenster (1987)
- FCE son "objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización" M. Hardaker (1987)
- FCE son "el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización". D. Daft (1988)
- "Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía". Y. Pollalis (1994)
- "FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito". C. Bullen (1995)
- "FCE son aquéllos componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores" (Johnson, "Exploring corporate strategy", 1999)
- "FCE son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores" (Johnson, "Exploring corporate strategy", 2002)

- "FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado". R. Lynch (2003)

Al haber analizado los diversos conceptos de autores, se concluye en que existen características en común que hacen posible identificar los FCE como:

- Son escasas áreas o prácticas que resultan exitosas y que dan resultados competitivos, medibles y evaluados.
- Se encuentran relacionados con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa.
- Factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos o condiciones que guardan relación con el mercado o el entorno (externos).

Se concluye entonces que son de vital importancia en un negocio, inclusive se ha planteado que debería considerárselos para poder establecer estrategias y posteriormente teniéndolas bien definidas se requiere establecer las acciones más importantes para minimizar el riesgo y maximizar el éxito de las estrategias.

De esta manera podemos dar paso a establecer los puntos críticos de cada proceso dentro de una organización, de entrada identificando los cuellos de botella, restricciones, puntos críticos de reorden para pasar a generar estrategias viables tomando en cuenta factores internos y externo de la empresa para terminar de conciliar dicha información y ver la viabilidad de las estrategias alternativas que se quisieron considerar en principio considerando los factores de inflexión según el giro del negocio que son una serie de factores que se detallan a continuación:

2.2.1.2. Factores

a. Producto

Según Kotler & Armstrong (2007), un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que

podría satisfacer un deseo o una necesidad por lo que no sólo son bienes tangibles por lo que podrían ser objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

Por lo tanto se puede decir que es un conjunto de atributos tangibles o intangibles que los consumidores buscan para la satisfacción de sus necesidades o deseos.

i. Atributos del producto

Un buen producto se identifica por tener una serie de características que cubran el nivel de satisfacción que el cliente busca y que se ajusten con las estrategias competitivas que permitan a la empresa sobresalir y destacarse en el mercado, entre las características más resaltantes tenemos:

Entre los atributos más resaltantes que consideraremos son:

- **Calidad del Producto**

La calidad es una herramienta que logra darle valor al producto, pasa por cumplir con atributos como durabilidad, confiabilidad, garantía entre otros y de esta manera satisface y posiciona el producto en la mente del consumidor.

- **Características del Producto**

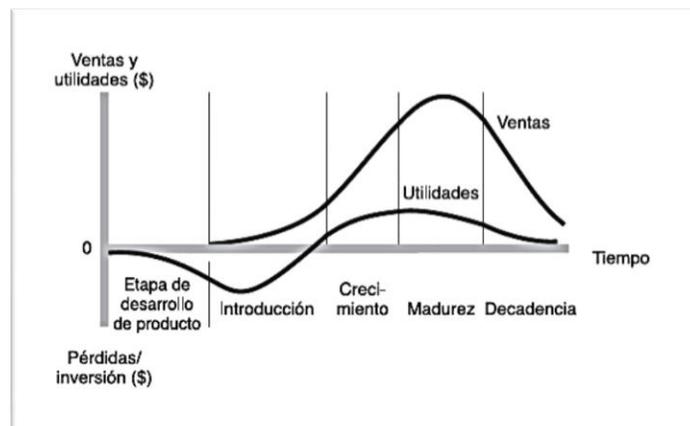
Es una manera de diferenciarse de la competencia, son el plus que busca el consumidor pero es necesario aclarar que después de cierto tiempo y si dicha característica ya es ofrecida por todo un sector deja de ser un valor agregado para convertirse en un requerimiento, por lo que es necesario realizar análisis de investigación de mercado para obtener nuevas ideas de características que los clientes valoren mucho y agregarlos al producto.

- Estilo y diseño del producto.

Es una forma de añadir valor a un producto y diferenciarlo de los demás, ambos le añaden utilidad al producto. Entendiendo las necesidades del cliente se podría llegar a completar la experiencia y el nivel de satisfacción que busca el consumidor al comprar nuestro producto.

ii. Ciclo de vida del producto

Todo producto pasa por un proceso de crecimiento y mejora desde el momento de su creación para que sus atributos se ajusten cada vez más a las necesidades de sus consumidores y se le denomina ciclo de vida del producto el cual cuenta con 5 etapas:



Fuente: Kotler y Armstrong (2012)

- Etapa de desarrollo del producto
En esta etapa inicia todo el proyecto, cuando se comienza la idea del nuevo producto realizando inversión y con ventas iguales a cero.
- Introducción
En la etapa de introducción se lanza el producto al mercado y se encuentra a disposición de los consumidores.

Se observa que el nivel de incremento de las ventas es lento, aquí las

ganancias son negativas o no existen y el gasto en distribución y promoción es alto hasta lograr su interés y pertenecer a su inventario. Es considerada la etapa más cara y más riesgosa.

- Crecimiento

En etapa de crecimiento el producto es aceptado por el consumidor y se empieza a percibir ganancias, además de incrementarse los competidores, los costos por el volumen bajan y es cuando se debe tomar decisiones importantes para la empresa como lograr una mejor participación en el mercado de nuestro producto en atributos, promoción y distribución o gozar de las utilidades elevadas en ese momento.

Es aquí donde la mayoría de empresas se encuentran según la investigación que se está realizando ya que existe una creciente demanda y el crecimiento es constante.

- Madurez

Es considerada una de las etapas más largas, en esta etapa el nivel de ventas de la empresa se estanca o incluso empieza a bajar ya que ya se logró el nivel de aceptación buscada en los compradores potenciales y por ende las utilidades también tienden a disminuir, por lo que muchos optan por reducir los precios e incrementar la publicidad, es en esta etapa en la que muchas empresas son dadas de baja y solo quedan las que tuvieron una estrategia bien planteada desde el inicio de sus actividades.

Si bien muchas empresas al llegar a su etapa de madurez no realizan modificaciones a los atributos de su mix de productos, solo las empresas que están a la vanguardia de las exigencias de su mercado son las que se consolidan y se mantienen en el tiempo.

Se podría afirmar que son muy pocas las empresas que se han consolidado en el mercado tacneño en esta etapa, puesto que aquí la calidad del producto, la atención, la innovación, etc. ya está percibido por el consumidor como algo intrínseco y solo la marca es la que sobresale.

- **Decadencia**

Es el momento en que las ventas y las utilidades disminuyen, incluso pueden llegar a cero.

La competencia, los gustos y preferencias de los consumidores y la tecnología pueden ser algunos de los factores que juegan un rol al entrar en esta etapa. Cabe aclarar que mantener un producto en decadencia es costoso por lo que es necesario estar al tanto de la situación del producto en el mercado, costo además de utilidades y de acuerdo a ello tomar decisiones de mantener o descartar productos.

b. Procesos

En primer lugar definiremos el concepto de proceso, el cual es un conjunto de actividades coordinadas que se realizan en un fin específico sin embargo un proceso organizacional que es el que pretendemos encontrar en las empresas materia de investigación se define como un conjunto de actividades que permiten mantener un conjunto de estándares de calidad que generan valor para la organización en base a sus objetivos planteados previamente con miras a satisfacer los requerimientos del consumidor.

Esto nos lleva al término de gestión por procesos que es una forma de manejar a la empresa buscando eficiencia, ya que toda organización es tan eficiente como lo son sus procesos.

i. Objetivos del proceso

Busca la eficiencia además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente

ii. Características

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

iii. Elementos de un proceso

- Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada.
- Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.

iv. Calidad total

Dentro de cada empresa es necesaria la búsqueda de la excelencia en los procesos ya que estos aseguran la calidad del producto y es un aprendizaje continuo como lo dice Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Es por ello que debe dársele la importancia que merece, detallando y controlando cada uno de los procesos que se manejen dentro de la empresa.

ISO 9001

Para estandarizar ciertos procesos que garanticen la gestión de calidad dentro de una empresa es que nacen las normas ISO 9001 que establecen los requisitos mínimos que debe tener toda organización, para comprobar que la norma este correctamente implantada en la organización y lograr certificarse es necesario solicitar una auditoria.

Es necesario mencionar que para perfeccionar los procesos hoy en día se usan softwares que ayudan a diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua cada operación dentro de una organización.

v. Mejora continua

Las empresas que tienen como directriz la mejora continua, buscan constantemente la opinión del consumidor ya que las reglas del mercado hoy por hoy son distintas, el nivel de competitividad es demasiado alto como para considerar mantener un producto sin cambios de mejora durante su ciclo de vida Harrigton (1987) dice: "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", en suma si buscamos trascender entonces estar a la vanguardia, innovando en los productos se ofrecen le permite a la organización estar siempre un paso delante de la competencia.

Actividades básicas de mejoramiento

Según James Harrington (1987), tenemos diez actividades de mejoramiento que deben de ser consideradas vitales en cada empresa:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

c. Imagen empresarial

Una vez superada la curva de aprendizaje, cuando una empresa se encuentra en la etapa de madurez es cuando es necesario posicionarse en la mente del consumidor y será complicado ya que todas las empresas buscan lo mismo con cada una de sus marcas; ese es el momento en el que se tiene que marcar la diferencia y la imagen empresarial cobra peso y se convierte en un activo intangible importante para la empresa, por lo que si se hace correctamente se lograra:

i. Ocupar un espacio en la mente del consumidor

Por medio de la Imagen Empresarial “existimos” para el consumidor. Lograremos obtener un lugar claro distintivo y deseable en nuestro público objetivo, solo identificando y resaltando correctamente nuestros puntos fuertes y nuestras ventajas competitivas y siendo consecuentes con ello, destacando, comunicando y entregando al consumidor fielmente los

atributos que se ofrecen y que lo diferencian.

ii. Diferenciarse de las empresas competidoras

Al generarle a una empresa una identidad propia y diferenciada, generamos valor para el consumidor y hacemos que volteen a ver nuestra marca, a esto le denominamos Branding Empresarial que pasa por una adecuada generación del logotipo y eslogan además de llegar al consumidor con el vocabulario correcto para que nuestro mensaje se entienda.

Tener analizada a la competencia y examinar los cambios en los gustos y preferencias del consumidor es una estrategia importante.

iii. Disminuir los factores de análisis en la decisión de compra

Ya que el consumidor contara con información adicional sobre la empresa, es información previa que les ayudara a tomar una decisión.

iv. Mejorar en la relación fabricante distribuidor

Si definitivamente existen factores que intervienen en la decisión de compra del consumidor, uno de los puntos clave será el punto de venta (para el fabricante), es por ello que gracias a un buen manejo de imagen empresarial se tendrá mayor poder de negociación con el distribuidor que se encargara de poner nuestro producto en todos los puntos de venta con la seguridad de que serán vendidos.

v. Lograr vender mejor

Existirá un margen de ganancia superior a la competencia, ya que pueden darse el lujo de poner un precio que cubra los atributos de la marca y el consumidor estará dispuesto a pagarlo ya que considerara que es una garantía de calidad.

vi. Atraer inversores

La imagen empresarial será un buen respaldo, si se presenta la oportunidad de hacer crecer a la empresa, ya que se necesitara de inversionistas, los cuales sin duda, no tendrán problemas en aportar capital ya que sus expectativas gananciales con respecto a otras empresas son altas.

vii. Contar con buenos trabajadores

No se tendrá problemas en la contratación del personal ya que los profesionales calificados estarán interesados en nuestra empresa por la imagen que proyecta y la tendrán como una buena alternativa de desarrollo.

2.2.2. Bases teóricas sobre supervivencia empresarial

2.2.2.1. Definición

Según Marino Valencia (2005) plantea que la supervivencia empresarial depende de la capacidad de una organización para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización.

Se han realizado estudios para el análisis y evaluación de la probabilidad de supervivencia en una empresa y existen factores determinantes que han sido establecidos por la “Asociación Peruana De Economía” en el 2014 y son analizadas desde 3 perspectivas, estas son:

- Perspectiva del empresario
 - Capital Humano
- Perspectiva de la empresa
 - Tamaño Inicial
 - Tamaño actual
 - Edad de la empresa

- Acceso a Capital
- Nivel de Endeudamiento
- Innovación
- Perspectiva del Entorno
 - Situación Económica del País
 - Nivel de Competencia
 - Concentración de Mercado
 - Grupos estratégicos

2.2.2.2. Factores de la supervivencia empresarial

a. Perspectiva del empresario

El empresario que busca la supervivencia de su empresa tiene en sus manos el deber de crear, promover y desarrollar iniciativas que den valor a su empresa y es por ello que se considera el Capital Humano como un factor importante dentro de una organización ya que en él está la capacidad de generar cada vez estrategias diferentes que hagan frente a las nuevas exigencias de su mercado objetivo.

Se dice que el capital humano es un activo intangible pues puede impulsar la productividad en una empresa, promover la innovación y así hacerse más competitivos.

Con respecto a este factor, se concluye que el emprendedor que cuenta con más o menos las siguientes características cuenta con una mayor probabilidad de establecer una empresa exitosa, se tienen dos frentes:

- La mejora en los procesos productivos y la introducción de novedades en los mercados, implica generalmente mejoras en la productividad, lo cual redundaría en una mayor posibilidad para las empresas de competir en los mercados y esto solo es posible gracias al capital humano con el que cuenta una empresa por lo cual se puede deducir a simple vista que el incremento de capital humano, las mejoras respecto a innovación conllevan a aumento de productividad y por consecuencia mayor competitividad en el mercado.

Se debe tomar muy en cuenta la satisfacción del cliente interno si lo que se quiere conseguir es crecer y volverse competitivos.

b. Perspectiva de la empresa

La empresa y sus características hacen vital el análisis de su situación actual, la facilidad de acceso a dicha información hace posible un análisis real, como tamaño de la organización, la edad, capacidad de endeudamiento, acceso a crédito y el grado de innovación, todo estos son factores que se consideran en la demografía empresarial.

- Contar con la cantidad adecuada de trabajadores al inicio de actividades de una empresa según sus procesos asegura el éxito de una empresa.
- La situación financiera es punto clave ya que el acceso al crédito hace posible el crecimiento de la empresa en el tiempo, así como su nivel de endeudamiento, se dice que es bueno endeudarse ya que esto promueve el crecimiento sin embargo es importante mantener los niveles controlados.
- La edad de la empresa o los años de vigencia según los autores indican que la probabilidad de supervivencia aumenta conforme se supera un año más en actividad.

c. Perspectiva del Entorno

Dentro de este aspecto se consideran las variables económicas ya que una situación económica estable en un país es favorable para un empresario, además las condiciones de la producción nacional, la demanda agregada, el desarrollo tecnológico, los niveles de servicios de soporte y desarrollo empresarial son importantes y condicionan el tipo de empresas existentes, así como su supervivencia por lo que se considera que existe una relación positiva entre ellos.

- La competencia, cuanto menos presión exista mayor será la probabilidad de supervivencia considerando empresas del mismo nivel o tamaño, sin embargo existe también la presión que ejercen empresas ya establecidas con gran participación de mercado.
- En cuanto a la concentración del mercado, podemos decir que la existencia de la alta concentración de mercados, las economías de escala y el nivel del capital; facilita la supervivencia después del establecimiento de una nueva empresa, pero que impide la supervivencia de las empresas en el largo plazo. David Audretsch (1991)
- Según Porter (1979) identifica y define como grupo estratégico al conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las diferentes dimensiones estratégicas. Cree que es relevante para el posicionamiento de estas empresas en el mercado industrial de su actividad, corroborando que dentro de una industria existen grupos que tienen similares características y que su estrategia les permite lograr beneficios superiores a la media de las otras empresas dentro de la industria, y por tanto, sistemáticamente aumentan las probabilidades de supervivencia de las empresas en un determinado sector industrial.

Es necesario que la gerencia se valga de herramientas que la ayuden a mejorar sus resultados si tiene planes a largo plazo y las ciencias administrativas la definen como “dirección estratégica”; la dirección estratégica Según Fred David (2008) se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos y cuenta con una serie de etapas:

La formulación de la estrategia

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las

oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La evaluación de la estrategia

Es la etapa final de la dirección estratégica en la cual los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen por lo que es necesario el cambio constante.

2.3. Definición de términos básicos

a. Activo intangible

Es un bien de naturaleza no material que genera beneficios económicos y ventajas competitivas a la entidad.

b. Curva de Aprendizaje

Es una forma de representar el nivel de aprendizaje obtenido en el transcurso del tiempo; es usual cometer errores en las primeras etapas de una tarea o actividad y posteriormente se logra superarlas y/o corregirlas.

c. Consumidor

Es la persona u organización que compra un producto dirigido y estimulado por el marketing previo.

d. Estrategia

Son las acciones a seguir y los recursos asignados para alcanzar los objetivos trazados a largo plazo.

e. Factores de Inflexión

Son elementos que de emplearse en una actividad específica definitivamente generan cambios en los resultados de la misma.

f. Gestión Empresarial

Es un proceso que se rige por una serie de actividades que en conjunto logran la maximización de los beneficios esperados.

g. Innovación

Es desarrollar algo nuevo a partir de una necesidad.

h. Puntos críticos de recorte

Aspectos fundamentales en un proceso que deben ser optimizados.

i. Posicionamiento

Es el espacio que una marca o producto ocupa en la mente del consumidor.

j. Ventaja Competitiva

Es cualquier atributo o característica que diferencia a una persona, empresa o producto de su competencia.

k. Valor agregado

Es la valía que le damos a las características extras que un producto o servicio nos ofrece y puede ser determinante entre el éxito o fracaso del mismo.

2.4. Hipótesis de la Investigación

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

2.4.2. Hipótesis específica

El nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta.

La probabilidad de supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta.

2.5 Operacionalización de las variables

2.5.1 Identificación de la variable independiente

a. Variable independiente (X)

Factores críticos de éxito

Definición conceptual de la variable	Factor	Indicador	Tipo de pregunta
Factores críticos de éxito Es identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la Organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad ○ Características ○ Estilo y Diseño ○ Etapa de su ciclo de vida 	Escala likert
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad total ○ Mejora continua 	Escala likert
	Imagen empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posicionamiento ○ Diferenciación ○ Nivel de Empleados 	Escala likert

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2 Identificación de la variable dependiente

b. Variable dependiente (Y)

Supervivencia empresarial

Definición conceptual de la variable	Factor	Indicador	Tipo de pregunta
Supervivencia empresarial En definición, si una empresa logra sobrevivir a los cambios y crisis tan grandes, le llega el momento de planificar su propia supervivencia y descubre que solo una de cada mil empresas llega a la tercera generación o supera lo que se viene a llamar guerra de primos y nietos, donde la propiedad accionarial se ha atomizado de tal manera que es imposible de gestionar.	Características del Empresario	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capital Humano 	Escala likert
	Características de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tamaño inicial ○ Tamaño Actual ○ Edad de la Empresa ○ Acceso a Capital ○ Nivel de endeudamiento ○ Innovación 	Escala likert
	Características del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ○ Situación Económica del País ○ Nivel de Competencia ○ Concentración de Mercado ○ Grupos Estratégicos 	Escala likert

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo Básica ya que hacemos el análisis de la situación en base al recojo de la información obtenida.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es del tipo No experimental ya que el investigador observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

3.3. Población y muestra

La población para esta investigación es recopilada del directorio de productores de Pisco en la ciudad de Tacna, tal y como figura en la siguiente tabla:

Lista de productores de Pisco en Tacna

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	PRODUCTO	RUC
Agroindustrias Santa Elena S.R.L.	"Santa Elena"	Santa Elena	20532754861
Agroindustrias Arenas E.I.R.L.	"Pisco de Los Arenas"	Pisco de los Arenas	20519661552
Agroindustria Cuneo S.R.L.	"Cuneo"	Cuneo	20368533794
Agropecuaria e Industrias Fafio S.A.	"Finca Maravilla"	Arunta	20519666601
Agroindustrias Pelipor S.R.L.	"Agroindustrias Pelipor"	Pelipor	20519990530
Bodega San Antonio S.A.	"Don Cesar"	Don Cesar	20119313679
Bodega Tacna S.A.C.	"Cerro Blanco"	Cerro Blanco	20535090701
Huaquisaca Quispe Oscar	"Dulce Aroma"	Dulce Aroma	10007940845
Magollo Agroindustria S.A	"Carabantes"	Carabantes	20119563519
Pacheco Huamaní Pastor Victoriano	"Viñedos Del Sur"	Viñedos del Sur	10004172651
San Isidro Labrador De Magollo S.A.C.	"Murriel"	Murriel	20532594309
Vitivinícola Vinos Don Miguel E.I.R.L.	"Sobraya"	Sobraya	20157217748

Fuente: Directorio de Productores de Pisco en el Perú 2015.

Debido a que la población investigada es reducida, se tomó el 100% de la población como muestra para realizar la aplicación de los instrumentos de esta investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la

entrevista y la encuesta aplicada, cada una de estas con su guía de entrevista y cuestionario respectivamente como instrumentos para la recolección de datos en esta investigación.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

La técnica de procesamiento de datos utilizados en esta investigación fueron los programas SPSS y Star Graphics.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos formulados se implementó dos cuestionarios dirigido a los empresarios productores de pisco.

El primero cuestionario evaluó los factores críticos de éxito, y constó de un total de 18 preguntas y el segundo cuestionario de 27 preguntas.

Variable: Factores críticos de éxito

- Dimensión 1: Producto
 - Calidad (2 preguntas)
 - Características (2 preguntas)
 - Estilo y diseño (2 preguntas)
 - Ciclo de vida (2 preguntas)

- Dimensión 2: Procesos
 - Calidad total (2 preguntas)
 - Mejora Continua (2 preguntas)

- Dimensión 3: Imagen empresarial
 - Posicionamiento (2 preguntas)
 - Diferenciación (2 preguntas)
 - Recurso Humano (2 preguntas)

Variable: Supervivencia empresarial

- Dimensión 1: Características del empresario
 - Capital Humano (7 preguntas)

- Dimensión 2: Característica de la empresa

- Tamaño inicial (2 preguntas)
- Tamaño actual (2 preguntas)
- Edad de la empresa (2 preguntas)
- Acceso a capital (2 preguntas)
- Nivel de endeudamiento (2 preguntas)
- Innovación (2 preguntas)

- Dimensión 3: Características del entorno
 - Situación económica del país (2 preguntas)
 - Nivel de competencia (2 preguntas)
 - Concentración de mercado (2 preguntas)
 - Grupos estratégicos (2 preguntas)

Los resultados tras la evaluación fueron tabulados y procesados haciendo uso del programa SPSS.

A continuación se presentan en forma de tablas, distinguiendo variables, dimensiones e indicadores.

4.1.1. Factores críticos de éxito

4.1.1.1. Producto

4.1.1.1.1. Calidad

a) Su producto cumple con los estándares de calidad en la industria del Pisco.

Tabla 1

Cumplimiento de estándares de calidad

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Su producto cumple con los estándares de calidad en la industria del Pisco.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	1	8.3%
	Totalmente de acuerdo	11	91.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 1, ilustra los resultados del ítem “Su producto cumple con los estándares de calidad en la industria del Pisco.”, el cual evalúa el indicador Calidad, correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 91.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 8.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) En la industria del pisco es importante contar con la denominación de origen.

Tabla 2

Denominación de origen

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
En la industria del pisco es importante contar con la denominación de origen.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25.0%
	De acuerdo	2	16.7%
	Totalmente de acuerdo	7	58.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 2, ilustra los resultados del ítem “En la industria del pisco es importante contar con la denominación de origen”, el cual evalúa el indicador Calidad, correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 58.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 16.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 25% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.1.2. Características

a) Su Producto cuenta con características que lo diferencian de otras marcas de la localidad.

Tabla 3

Atributos

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Su Producto cuenta con características que lo diferencian de otras marcas de la localidad.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	33.3%
	Totalmente de acuerdo	8	66.7%
	Total		12

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 3 ilustra los resultados del ítem “Su producto cuenta con características que lo diferencian de otras marcas de la localidad”, el cual evalúa el indicador características, correspondiente a la dimensión Producto de la variable Factores críticos de éxito

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 66.7%% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 33.3%% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0%% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0%% que consideraron estar en desacuerdo

- Finalmente el 0.0%% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- b) En su empresa tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes es importante para el desarrollo de nuevos atributos en los productos.**

Tabla 4

Aportes de sugerencias

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
En su empresa tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes es importante para el desarrollo de nuevos atributos en los productos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	33.3%
	Totalmente de acuerdo	8	66.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 4 ilustra los resultados del ítem “En su empresa tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes es importante para el desarrollo de nuevos atributos en los productos”, el cual evalúa el indicador Características correspondiente a la dimensión Producto de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 66.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 33.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran

no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.

- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.1.3. Estilo y Diseño

a) Considera que la aceptación de los clientes depende del estilo y diseño que emplea en su producto.

Tabla 5

Estilo y Diseño

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Considera que la aceptación de los clientes depende del estilo y diseño que emplea en su producto.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	1	8.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41.7%
	De acuerdo	5	41.7%
	Totalmente de acuerdo	1	8.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 5 ilustra los resultados del ítem “Considera que la aceptación de los clientes depende del estilo y diseño que emplea en su producto”, el cual evalúa el indicador Estilo y Diseño correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 8.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 41.7% de empresas indican estar de acuerdo.

- La calificación media corresponde al 41.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 8.3% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Contar con la ayuda de un profesional especialista es importante para innovar en el diseño de sus productos.

Tabla 6

Consejo Profesional

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Contar con la ayuda de un profesional especialista es importante para innovar en el diseño de sus productos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	1	8.3%
	Totalmente de acuerdo	9	75.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 6 ilustra los resultados del ítem “Contar con la ayuda de un profesional especialista es importante para innovar en el diseño de sus productos”, el cual evalúa el indicador Estilo y Diseño correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 75% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 8.3% de empresas indican estar de acuerdo.

- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.1.4. Ciclo de Vida

- a) **Es importante variar estrategias según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el producto para generar valor.**

Tabla 7

Generación de Valor por Estrategias

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Es importante variar estrategias según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el producto para generar valor.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	5	41.7%
	Totalmente de acuerdo	7	58.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 7, ilustra los resultados del ítem “Es importante variar estrategias según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el producto para generar valor”, el cual evalúa el indicador Ciclo de Vida correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 58.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 41.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no

estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.

- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Se ha identificado algún producto que se encuentra en etapa de decadencia (bajo nivel de ventas o genera pérdidas)

Tabla 8

Productos en Decadencia

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Se ha identificado algún producto que se encuentra en etapa de decadencia (bajo nivel de ventas o genera pérdidas)	Totalmente en desacuerdo	3	25.0%
	En desacuerdo	3	25.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41.7%
	De acuerdo	1	8.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 8, ilustra los resultados del ítem “Se ha identificado algún producto que se encuentra en etapa de decadencia”, el cual evalúa el indicador Ciclo de Vida correspondiente a la dimensión Producto, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 8.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 41.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.

- Se obtuvo un 25% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 25% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente Negativa, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

4.1.1.2. Procesos

4.1.1.2.1. Calidad Total

- a) **La certificación internacional de calidad (ISO 9001) es de suma importancia para su empresa.**

Tabla 9

Certificación de Calidad

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La certificación internacional de calidad (ISO 9001) es de suma importancia para su empresa.	Totalmente en desacuerdo	2	16.7%
	En desacuerdo	2	16.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50.0%
	De acuerdo	2	16.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 9, ilustra los resultados del ítem “La certificación internacional de calidad (ISO 9001) es de suma importancia para su empresa”, el cual evalúa el indicador Calidad Total correspondiente a la dimensión Procesos, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

- En tanto, el 16.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 50% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 16.7% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 16.7% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, intermedia o indecisa, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado regular.

b) El software de gestión por procesos (BPM) ha sido clave para alcanzar procesos estandarizados y de calidad.

Tabla 10

Software de Gestión por Procesos

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El software de gestión por procesos (BPM) ha sido clave para alcanzar procesos estandarizados y de calidad.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	5	41.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 10, ilustra los resultados del ítem “El software de gestión por procesos (BPM) ha sido clave para alcanzar procesos estandarizados y de calidad”, el cual evalúa el indicador Calidad Total correspondiente a la dimensión Procesos, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 41.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.2.2. Mejora Continua

- a) **Los planes de mejora continua le han permitido innovar constantemente en busca de la excelencia de sus productos.**

Tabla 11

Innovación

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Los planes de mejora continua le han permitido innovar constantemente en busca de la excelencia de sus productos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	9	75.0%
	Totalmente de acuerdo	3	25.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 11, ilustra los resultados del ítem “Los planes de mejora continua le han permitido innovar constantemente en busca de la excelencia de sus productos”, el cual evalúa el indicador Mejora Continua, correspondiente a la dimensión Procesos, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 25% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo

con la afirmación.

- En tanto, el 75% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- b) La filosofía de mejora continua ha sido aceptada e impartida satisfactoriamente en el directorio, la administración y empleados para el perfeccionamiento de los procesos en la elaboración de sus productos.**

Tabla 12

Resultados en base a objetivos en común

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La filosofía de mejora continua ha sido aceptada e impartida satisfactoriamente en el directorio, la administración y empleados para el perfeccionamiento de los procesos en la elaboración de sus productos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	8	66.7%
	Totalmente de acuerdo	3	25.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 12 ilustra los resultados del ítem “La filosofía de mejora continua ha sido aceptada e impartida satisfactoriamente en el directorio, la administración y empleados para el perfeccionamiento de los procesos en la elaboración de sus productos”, el cual evalúa el indicador Mejora Continua correspondiente a la dimensión Procesos, de la variable Factores Críticos de

Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 25% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 66.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.3. Imagen Empresarial

4.1.1.3.1. Posicionamiento

- a) **Las estrategias de posicionamiento han logrado que su marca lidere las preferencias del consumidor local.**

Tabla 13

Preferencias del Consumidor

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Las estrategias de posicionamiento han logrado que su marca lidere las preferencias del consumidor local.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	5	41.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 13, ilustra los resultados del ítem “Las estrategias de posicionamiento han logrado que su marca lidere las preferencias del consumidor local”, el cual evalúa el indicador Posicionamiento correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 41.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) La marca distintiva de la empresa ha logrado que se identifique a sus productos de manera inequívoca en el mercado.

Tabla 14

Identificación de la marca

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La marca distintiva de la empresa ha logrado que se identifique a sus productos de manera inequívoca en el mercado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	5	41.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 14, ilustra los resultados del ítem “La marca distintiva de la empresa ha logrado que se identifique a sus productos de manera inequívoca en el mercado”, el cual evalúa el indicador Posicionamiento correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 41.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.3.2. Diferenciación

- a) **La empresa tiene como prioridad generar una estrategia de Branding Empresarial que aporte personalidad a su marca y la diferencie de la competencia**

Tabla 15***Branding Empresarial***

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa tiene como prioridad generar una estrategia de Branding Empresarial que aporte personalidad a su marca y la diferencie de la competencia	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25.0%
	De acuerdo	3	25.0%
	Totalmente de acuerdo	6	50.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 15, ilustra los resultados del ítem “La empresa tiene como prioridad generar una estrategia de Branding Empresarial que aporte personalidad a su marca y la diferencie de la competencia”, el cual evalúa el indicador Diferenciación, correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 50% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 25% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 25% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Está de acuerdo que tener identificada a su competencia y mejorar en base a ellos los mantendrá vigente en el mercado.

Tabla 16

Identificación de la competencia.

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Está de acuerdo que tener identificada a su competencia y mejorar en base a ellos los mantendrá vigente en el mercado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	1	8.3%
	Totalmente de acuerdo	11	91.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 16, ilustra los resultados del ítem “Está de acuerdo que tener identificada a su competencia y mejorar en base a ellos los mantendrá vigente en el mercado”, el cual evalúa el indicador Diferenciación, correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 91.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 8.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.1.3.3. Recursos Humanos

a) La reputación e imagen de la empresa le permitió atraer personal competente.

Tabla 17

Personal Competente

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La reputación e imagen de la empresa le permitió atraer personal competente.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25.0%
	De acuerdo	7	58.3%
	Totalmente de acuerdo	2	16.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 17, ilustra los resultados del ítem “La reputación e imagen de la empresa le permitió atraer personal competente”, el cual evalúa el indicador recurso Humano, correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 16.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 58.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 25% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Los procesos de reclutamiento para puestos dentro de la empresa son cubiertos satisfactoriamente gracias a la acogida de las convocatorias.

Tabla 18

Incorporación de personal

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Los procesos de reclutamiento para puestos dentro de la empresa son cubiertos satisfactoriamente gracias a la acogida de las convocatorias.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	9	75.0%
	Totalmente de acuerdo	1	8.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 18, ilustra los resultados del ítem “Los procesos de reclutamiento para puestos dentro de la empresa son cubiertos satisfactoriamente gracias a la acogida de las convocatorias”, el cual evalúa el indicador Recurso Humano, correspondiente a la dimensión Imagen Empresarial, de la variable Factores Críticos de Éxito

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 8.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 75% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2. Supervivencia Empresarial

4.1.2.1. Características del Empresario

4.1.2.1.1. Capital Humano

a) El capital humano es el principal factor de productividad de su empresa

Tabla 19

Productividad del Personal

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El capital humano es el principal factor de productividad de su empresa	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	12	100.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 19, ilustra los resultados del ítem “El capital humano es el principal factor de productividad de su empresa”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 100% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Valorar al personal y motivarlos adecuadamente es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

Tabla 20**Valoración de Personal**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Valorar al personal y motivarlos adecuadamente es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	6	50.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 20, ilustra los resultados del ítem “Valorar al personal y motivarlos adecuadamente es fundamental para el logro de los objetivos empresariales”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 50% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- c) La capacitación permanente al personal optimiza el rendimiento en sus labores.**

Tabla 21***Rendimiento de Personal***

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La capacitación permanente al personal optimiza el rendimiento en sus labores.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	33.3%
	Totalmente de acuerdo	8	66.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 21, ilustra los resultados del ítem “La capacitación permanente al personal optimiza el rendimiento en sus labores”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 66.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 33.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- d) La empresa cuenta con políticas de reconocimiento por años de servicio.**

Tabla 22
Políticas de Reconocimiento

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa cuenta con políticas de reconocimiento por años de servicio.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	5	41.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25.0%
	De acuerdo	3	25.0%
	Totalmente de acuerdo	1	8.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 22, ilustra los resultados del ítem “La empresa cuenta con políticas de reconocimiento por años de servicio”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 8.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 25% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 25% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 41.7% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente Negativo, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

- e) **Es importante tener a todo el personal en planilla y con sus beneficios sociales para lograr su desarrollo personal y profesional.**

Tabla 23**Trabajadores Formales**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Es importante tener a todo el personal en planilla y con sus beneficios sociales para lograr su desarrollo personal y profesional.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	6	50.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 23, ilustra los resultados del ítem “Es importante tener a todo el personal en planilla y con sus beneficios sociales para lograr su desarrollo personal y profesional”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 50% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

f) El personal se encuentra adecuadamente capacitado para las funciones

que desempeña.

Tabla 24

Capacitación de Personal

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El personal se encuentra adecuadamente capacitado para las funciones que desempeña.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	12	100.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 24, ilustra los resultados del ítem “El personal se encuentra adecuadamente capacitado para las funciones que desempeña”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 100% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- g) Cumplir puntualmente con el pago de la planilla de haberes del personal es uno de los compromisos más importantes que tiene su empresa.**

Tabla 25

Compromisos Laborales

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Cumplir puntualmente con el pago de la planilla de haberes del personal es uno de los compromisos más importantes que tiene su empresa.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	5	41.7%
	Totalmente de acuerdo	6	50.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 25, ilustra los resultados del ítem “Cumplir puntualmente con el pago de la planilla de haberes del personal es uno de los compromisos más importantes que tiene su empresa”, el cual evalúa el indicador Capital Humano, correspondiente a la dimensión Características del Empresario, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 50% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 41.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.2. Características de la Empresa

4.1.2.2.1. Tamaño Inicial

- a) **Inició sus actividades con los equipos e infraestructura necesarios para competir en el mercado.**

Tabla 26

Equipos e Infraestructura

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Inició sus actividades con los equipos e infraestructura necesarios para competir en el mercado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	5	41.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41.7%
	De acuerdo	2	16.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 26, ilustra los resultados del ítem “Inició sus actividades con los equipos e infraestructura necesarios para competir en el mercado”, el cual evalúa el indicador Tamaño Inicial, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 16.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 41.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 41.7% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente Negativa, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado negativa.

b) Inició operaciones con la cantidad necesaria de personal.

Tabla 27

Personal Suficiente

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Inició operaciones con la cantidad necesaria de personal.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	7	58.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	2	16.7%
	Totalmente de acuerdo	1	8.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 27, ilustra los resultados del ítem “Inició operaciones con la cantidad necesaria de personal”, el cual evalúa el indicador Tamaño Inicial, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 8.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 16.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 58.3% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente negativa, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

4.1.2.2.2. Tamaño Actual

a) Actualmente tiene suficiente personal para desarrollar con normalidad

los procesos internos de acuerdo al tamaño de su empresa.

Tabla 28

Personal Suficiente 2

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Actualmente tiene suficiente personal para desarrollar con normalidad los procesos internos de acuerdo al tamaño de su empresa.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	12	100.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 28, ilustra los resultados del ítem “Actualmente tiene suficiente personal para desarrollar con normalidad los procesos internos de acuerdo al tamaño de su empresa”, el cual evalúa el indicador Tamaño Actual, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 100% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Actualmente tiene las instalaciones adecuadas que le permitan

incursionar en nuevos mercados

Tabla 29

Equipos e Infraestructura 2

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Actualmente tiene las instalaciones adecuadas que le permitan incursionar en nuevos mercados	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	12	100.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 29, ilustra los resultados del ítem “Actualmente tiene las instalaciones adecuadas que le permitan incursionar en nuevos mercados”, el cual evalúa el indicador Tamaño Actual, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 100% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.2.3. Edad de la Empresa

a) La empresa tiene más de un año en el mercado

Tabla 30

Años de Vigencia

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa tiene más de un año en el mercado	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	12	100.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 30, ilustra los resultados del ítem “La empresa tiene más de un año en el mercado”, el cual evalúa el indicador Edad de la Empresa, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 100% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) La empresa tiene un nivel de madurez adecuado en el mercado.

Tabla 31

Madurez de la Empresa

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa tiene un nivel de madurez adecuado en el mercado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	3	25.0%
	Totalmente de acuerdo	7	58.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 31, ilustra los resultados del ítem “La empresa tiene un nivel de madurez adecuado en el mercado”, el cual evalúa el indicador Edad de la Empresa, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 58.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 25% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.2.4. Acceso a Capital

- a) **La empresa tiene historial crediticio que le permita acceder fácilmente a financiamiento**

Tabla 32

Historial Crediticio

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa tiene historial crediticio que le permita acceder fácilmente a financiamiento	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	7	58.3%
	Totalmente de acuerdo	3	25.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 32, ilustra los resultados del ítem “La empresa tiene historial crediticio que le permita acceder fácilmente a financiamiento”, el cual evalúa el indicador Acceso a Capital, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 25% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 58.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- b) La empresa ha tenido acceso a financiamiento inteligente que ha generado valor a la empresa.**

Tabla 33

Financiamiento Inteligente

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa ha tenido acceso a financiamiento inteligente que ha generado valor a la empresa.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	36.4%
	Totalmente de acuerdo	7	63.6%
	Total	11	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 33, ilustra los resultados del ítem “La empresa ha tenido acceso a financiamiento inteligente que ha generado valor a la empresa”, el cual evalúa el indicador Acceso a Capital, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 63.6% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 36.4% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.2.5. Nivel de Endeudamiento

- a) **La empresa tiene suficiente liquidez para atender las deudas a corto plazo.**

Tabla 34

Liquidez

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa tiene suficiente liquidez para atender las deudas a corto plazo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33.3%
	De acuerdo	7	58.3%
	Totalmente de acuerdo	1	8.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 34, ilustra los resultados del ítem “La empresa tiene suficiente liquidez para atender las deudas a corto plazo”, el cual evalúa el indicador Nivel de Endeudamiento, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 8.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 58.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 33.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- b) El nivel de endeudamiento financiero de la empresa esta contralado y se encuentra en un nivel adecuado.**

Tabla 35**Nivel de Endeudamiento**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El nivel de endeudamiento financiero de la empresa esta contralado y se encuentra en un nivel adecuado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	12	100.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 35, ilustra los resultados del ítem “El nivel de endeudamiento financiero de la empresa esta contralado y se encuentra en un nivel adecuado”, el cual evalúa el indicador Nivel de Endeudamiento, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 100% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.2.6. Innovación

- a) **La empresa cuenta con la tecnología adecuada para desarrollar productos de gran calidad.**

Tabla 36

Tecnología

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa cuenta con la tecnología adecuada para desarrollar productos de gran calidad.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	7	58.3%
	Totalmente de acuerdo	4	33.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 36, ilustra los resultados del ítem “La empresa cuenta con la tecnología adecuada para desarrollar productos de gran calidad”, el cual evalúa el indicador Innovación, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 33.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 58.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) La empresa destina presupuesto para las acciones de innovación de sus productos.

Tabla 37**Presupuesto para Innovación**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa destina presupuesto para las acciones de innovación de sus productos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	8	66.7%
	Totalmente de acuerdo	4	33.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 37, ilustra los resultados del ítem “La empresa destina presupuesto para las acciones de innovación de sus productos”, el cual evalúa el indicador Innovación, correspondiente a la dimensión Características de la Empresa, de la variable Supervivencia Empresarial

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 33.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 66.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.3. Características del Entorno

4.1.2.3.1. Situación Económica del País

- a) **Las políticas económicas del actual gobierno está fortaleciendo la industria del Pisco.**

Tabla 38
Política Económica

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Las políticas económicas del actual gobierno está fortaleciendo la industria del Pisco.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25.0%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	3	25.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 38, ilustra los resultados del ítem “Las políticas económicas del actual gobierno está fortaleciendo la industria del Pisco”, el cual evalúa el indicador Situación Económica del País, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 25% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 25% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) La situación económica del país le ha permitido generar mayores ventas.

Tabla 39

Situación Económica del País

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La situación económica del país le ha permitido generar mayores ventas.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	6	50.0%
	Totalmente de acuerdo	4	33.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 39, ilustra los resultados del ítem “La situación económica del país le ha permitido generar mayores ventas”, el cual evalúa el indicador Situación Económica del País, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 33.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 50% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.1.2.3.2. Nivel de Competencia

- a) **El nivel de presión generado por la competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún es bajo.**

Tabla 40**Competencia Local**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El nivel de presión generado por la competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún es bajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	6	50.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33.3%
	De acuerdo	2	16.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 40, ilustra los resultados del ítem “El nivel de presión generado por la competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún es bajo”, el cual evalúa el indicador Nivel de Competencia, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 16.7% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 33.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 50% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente negativo, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

- b) El nivel de competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún permite que ingresen nuevas empresas al mercado.**

Tabla 41**Competencia Nueva**

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
El nivel de competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún permite que ingresen nuevas empresas al mercado.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	10	83.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16.7%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 41, ilustra los resultados del ítem “El nivel de competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún permite que ingresen nuevas empresas al mercado”, el cual evalúa el indicador Nivel de Competencia, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 16.7% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 83.3% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente negativo, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

4.1.2.3.3. Concentración de Mercados

a) Actualmente las empresas productoras de Pisco aún tienen mucho

mercado por explotar.

Tabla 42

Nuevos Mercados

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Actualmente las empresas productoras de Pisco aún tienen mucho mercado por explotar.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	1	8.3%
	Totalmente de acuerdo	10	83.3%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 42, ilustra los resultados del ítem “Actualmente las empresas productoras de Pisco aún tienen mucho mercado por explotar”, el cual evalúa el indicador Concentración de Mercado, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 83.3% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 8.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

b) Actualmente existen pocas empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna

Tabla 43

Baja Competencia

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Actualmente existen pocas empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna	Totalmente en desacuerdo	2	16.7%
	En desacuerdo	9	75.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8.3%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 43, ilustra los resultados del ítem “Actualmente existen pocas empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna”, el cual evalúa el indicador Concentración de Mercado, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 0.0% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 0.0% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 8.3% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 75% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 16.7% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente negativo, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un grado bajo.

4.1.2.3.4. Grupos Estratégicos

- a) **Las empresas productoras de Pisco locales se han puesto de acuerdo para promocionar el consumo de su producto.**

Tabla 44
Acuerdos Comerciales

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
Las empresas productoras de Pisco locales se han puesto de acuerdo para promocionar el consumo de su producto.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	33.3%
	Totalmente de acuerdo	8	66.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 44, ilustra los resultados del ítem “Las empresas productoras de Pisco locales se han puesto de acuerdo para promocionar el consumo de su producto”, el cual evalúa el indicador Grupos Estratégicos, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 66.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 33.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

- b) La empresa ha formado alianzas estratégicas que han permitido la optimización en la producción de sus productos y la reducción en sus costos.**

Tabla 45***Alianzas Estratégicas***

ITEM	Alternativa	Recuento	Porcentaje
La empresa ha formado alianzas estratégicas que han permitido la optimización en la producción de sus productos y la reducción en sus costos.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%
	De acuerdo	4	33.3%
	Totalmente de acuerdo	8	66.7%
	Total	12	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas productoras de pisco

Análisis:

La Tabla 45, ilustra los resultados del ítem “La empresa ha formado alianzas estratégicas que han permitido la optimización en la producción de sus productos y la reducción en sus costos”, el cual evalúa el indicador Grupos Estratégicos, correspondiente a la dimensión Características del Entorno, de la variable Supervivencia Empresarial.

Los resultados nos indican las siguientes frecuencias:

- El 66.7% de empresas encuestadas indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación.
- En tanto, el 33.3% de empresas indican estar de acuerdo.
- La calificación media corresponde al 0.0% de empresas que consideran no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con el ítem formulado.
- Se obtuvo un 0.0% que consideraron estar en desacuerdo
- Finalmente el 0.0% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Como revelan los resultados la tendencia es, de acuerdo a las frecuencias, mayoritariamente positiva, hecho que demuestra un nivel de logro del ítem en un alto grado.

4.2. Contraste de hipótesis

4.2.1. Hipótesis General

La hipótesis general plantea:

H0: No existe relación significativa entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

H1: Existe relación significativa entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, 2016.

Para su comprobación se hizo uso del programa SPSS para Windows, el cual permitió realizar los cálculos estadísticos que demuestran esta relación entre variables.

De este modo se consideraron los siguientes valores para cada variable, tomando en cuenta el cálculo de la media valorativa según preguntas por indicador y dimensión.

Los valores son los siguientes.

Factores críticos de éxito	Supervivencia empresarial
Variable independiente "X"	Variable dependiente "Y"
4.22	4.00

3.94	3.88
4.56	4.19
4.39	4.15
4.39	4.30
4.11	4.30
4.06	4.15
3.94	4.11
3.94	3.74
4.06	4.07
4.50	4.30
3.67	3.70

Tomando estos valores los resultados de la prueba son:

4.2.1.1. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,753 ^a	,567	,524	.14323

a. Variables predictoras: (Constante), Factores críticos de éxito

4.2.1.2. Análisis de la varianza

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	,269	1	,269	13,110	,005 ^b
Residual	,205	10	,021		
Total	,474	11			

a. Variable dependiente: Supervivencia empresarial

b. Variables predictoras: (Constante), Factores críticos de éxito

4.2.1.3. Coeficientes de Correlación

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	1,656	,669		2,474	,033
Factores críticos de éxito	,583	,161	,753	3,621	,005

a. Variable dependiente: Supervivencia empresarial

4.2.1.4. Análisis

La prueba estadística permitió realizar el ajuste del modelo lineal para describir la relación entre Supervivencia empresarial y Factores críticos de éxito.

De acuerdo a estos resultados, debido a que el valor-P en la tabla de coeficientes es menor que 0.05, se deduce que existe una relación estadísticamente significativa entre Supervivencia empresarial y Factores críticos de éxito con un nivel de confianza del 95.0%.

Este resultado permite dar por aprobada la hipótesis alterna formulada.

4.2.2. Hipótesis Específica

4.2.2.1. Hipótesis Específica 1

La hipótesis formula lo siguiente:

H0: El nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, no es alta

H1: El nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta

Para ello, haciendo uso del programa SPSS, se calculan los estadísticos descriptivos para evaluar la premisa formulada.

Los resultados son los siguientes:

i. Estadísticos

Factores críticos de éxito

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		4.1483
Mediana		4.0850
Moda		3.94
Desv. típ.		.26819
Varianza		,072

ii. Tabla de frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3.67	1	8,3	8,3	8,3
3.94	3	25,0	25,0	33,3
4.06	2	16,7	16,7	50,0
4.11	1	8,3	8,3	58,3
Válidos 4.22	1	8,3	8,3	66,7
4.39	2	16,7	16,7	83,3
4.50	1	8,3	8,3	91,7
4.56	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

iii. Análisis

Dado que la media estadística calculada es de 4.14 puntos se deduce que existe un alto nivel de afectación, por lo cual se da por aprobada la hipótesis alterna formulada.

4.2.2.2. Hipótesis Especifica 2

La hipótesis formula lo siguiente:

H0: La probabilidad de supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, no es alta.

H1: La probabilidad de supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta.

Para ello, haciendo uso del programa SPSS, se calculan los estadísticos descriptivos para evaluar la premisa formulada.

i. Estadísticos

N	Válidos	12
	Perdidos	0
Media		4.0742
Mediana		4.1300
Moda		4.30
Desv. típ.		.20760
Varianza		,043

ii. Tabla de frecuencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3.70	1	8,3	8,3	8,3
3.74	1	8,3	8,3	16,7
3.88	1	8,3	8,3	25,0
4.00	1	8,3	8,3	33,3
4.07	1	8,3	8,3	41,7
4.11	1	8,3	8,3	50,0
4.15	2	16,7	16,7	66,7
4.19	1	8,3	8,3	75,0
4.30	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

iii. Análisis

Dado que la media estadística calculada es de 4.07 puntos se deduce que existe un alto nivel de supervivencia empresarial, por lo cual se da por aprobada la hipótesis alterna formulada.

CONCLUSIONES

Se determinó que existe relación significativa entre los factores críticos de éxito y la supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, actualmente las empresas productoras de Pisco en la ciudad de Tacna han logrado afianzarse con los años, en el Registro Nacional de Productores de Pisco en Tacna tenemos empresas que llevan entre 6 y 35 años de vigencia las cuales ya pasaron la curva de aprendizaje y hoy se encuentran en una etapa de Madurez y expansión.

El nivel de afectación de los Factores Críticos de Éxito de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta ya que se han preocupado por brindar un producto de Calidad por lo que actualmente contamos con 7 de las 12 empresas Pisqueras en Tacna que ya cuentan con denominación de origen y varias marcas ya han sido reconocidas en concursos Nacionales e Internacionales.

La probabilidad de supervivencia empresarial de las empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna, es alta, se han formado grupos estratégicos entre los Productores de Pisco en la Ciudad de Tacna, con apoyo de los proyectos turísticos del estado que incentivan el consumo de producto nacional, como Tacna mucho gusto, y esto hace que periódicamente se puede fomentar el consumo de su producto.

RECOMENDACIONES

Se apreció que la mayoría de las empresas se encuentran consolidadas en su sector, sin embargo se encuentran bajo una administración muy tradicional que a pesar de haberles dado resultados óptimos durante sus años de vigencia estos resultados podrían ser potenciados si fueran más agresivos en estrategias de marketing y tecnología empleada, para lo cual anexo un instructivo el cual recopila procedimientos a seguir basados en gestión estratégica, que servirá de guía para poder identificar las oportunidades y ventajas con las que cuenta la empresa y de esta manera gestionar estrategias acordes a sus propósitos.

Bibliografía

- Arias, F. (1978). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Trillas.
- Bullen, C. (1995). "Re- examining productivity critical success factors".
- Daft, D. (1988). "Management". Chicago : Dryden Press.
- Daniel, R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 111.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hardaker, M. y. (1987). "Getting things done". Harvard Business Review.
- Héctor, L. R. (202). *Que es la Administración*. MÉXICO: McGraw-hill.
- Hidalgo, A. (1999). *Gestión de la Tecnología*.
- Hofer, C. y. (1978). "Strategy formulation: analytical concepts".
- HORNE, V. (1997). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. MÉXICO: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- J., G. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. México DF: Editorial Harper & Row Latinoamericana.
- Jenster, P. (1987). "Using critical success factors in planning".
- Johnson, G. y. (2002). "Exploring corporate strategy". Prentice Hall, Hertfordshire.
- Koontz. (2011). *Fundamento de Gestión*. México: McGRAW- HILL/ INTERAMERICANA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Eduacación.
- Leidecker, J. y. (1984). "Identifying and using critical success factors".
- Lynch, R. (2003). "Corporate Strategy". London : Prentice Hall.
- Morales, K. (2014). *Análisis del crecimiento empresarial y la Supervivencia de las empresas del sector fabricación de Calzado (CIIU C1520.01) de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

- Moreno, D. (23 de Enero de 2014). *Monografias*. Recuperado el 2017 de Febrero de 13, de www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manualorganizacion-funciones/organigrama-manual-organización-funciones2.sl.
- O'Donnell, K. y. (1990). *Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Editorial Ingramex S.A.
- Peñaloza, M. (2007). *Tecnología e Innovación factores claves para la competitividad (pag 82)*. Venezuela.
- Pollalis, Y. y. (1994). "*Information resource and corporate strategy development*". *Information Strategy: the executive's Journal*.
- Robbins. (1996). *Gestion Empresarial (pag 115)*. Mexico.
- Rockart, J. (1979). "*Chief executives define their own data needs*". *Harvard Business Review* .
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases and Mites*. Dover: Lord Publishing.
- Stoner. (2012). *Definición de control. En A. p. Martinez, Gestion Empresarial (pág. 351)*. México: Interamericana Editores S.A.De C.V.
- Stoner. (2012). *Gestion Empresarial (pag. 661)*. México: Interamericana Editores S.A.De C.V.
- Sutz, J. (1997). *Innovación y Desarrollo. Condiciones de siembra y cosecha en Innovacion y Desarrollo en America Latina*. Nueva Sociedad, Caracas.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). *Capital Humano, Otro activo de su empresa*. Cali: Entramado.
- Vasquez. (2001 de Abril de 02). *Monografias*. Recuperado el 2017 de Enero de 24, de www.monografias.com/trabajos76/organigrama.manual.organizaciones/organigrama-manual-organizaciones-funcione
- Venegas, A. (2013). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de quito y su influencia en el comportamiento de compra, consumo, visitas, y preferencias de las personas*. Quito: Universidad Tecnologica Israel.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Estimado gerente:

Es un gusto saludarlo. A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre los Factores Críticos de Éxito de una empresa y de sus resultados se establecerá estrategias de mejora; lea atentamente cada frase y marque con una (X) la respuesta que mejor se ajuste a la realidad de su empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Por favor, llene todo el cuestionario, según las alternativas detalladas a continuación sin dejar de contestar ninguno de los ítems.

		1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo	3. Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4. De Acuerdo	5. Totalmente de Acuerdo		
DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
PRODUCTO	CALIDAD	1	Su producto cumple con los estándares de calidad en la industria del Pisco.					
		2	En la industria del pisco es importante contar con la denominación de origen.					
	CARACTERISTICAS	3	Su Producto cuenta con características que lo diferencian de otras marcas de la localidad.					
		4	En su empresa tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes es importante para el desarrollo de nuevos atributos en los productos.					
	ESTILO Y DISEÑO	5	Considera que la aceptación de los clientes depende del estilo y diseño que emplea en su producto.					
		6	Contar con la ayuda de un profesional especialista es importante para innovar en el diseño de sus productos.					
	CICLO DE VIDA	7	Es importante variar estrategias según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre el producto para generar valor.					
		8	Se ha identificado algún producto que se encuentra en etapa de decadencia (bajo nivel de ventas o genera pérdidas)					

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
PROCESOS	CALIDAD TOTAL	9	La certificación internacional de calidad (ISO 9001) es de suma importancia para su empresa.					
		10	El software de gestión por procesos (BPM) ha sido clave para alcanzar procesos estandarizados y de calidad.					
	MEJORA CONTINUA	11	Los planes de mejora continua le han permitido innovar constantemente en busca de la excelencia de sus productos.					
		12	La filosofía de mejora continua ha sido aceptada e impartida satisfactoriamente en el directorio, la administración y empleados para el perfeccionamiento de los procesos en la elaboración de sus productos.					

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
IMAGEN EMPRESARIAL	POSICIONAMIENTO	13	Las estrategias de posicionamiento han logrado que su marca lidere las preferencias del consumidor local.					
		14	La marca distintiva de la empresa ha logrado que se identifique a sus productos de manera inequívoca en el mercado.					
	DIFERENCIACION	15	La empresa tiene como prioridad generar una estrategia de Branding Empresarial que aporte personalidad a su marca y la diferencie de la competencia					
		16	Está de acuerdo que tener identificada a su competencia y mejorar en base a ellos los mantendrá vigente en el mercado.					
	RECURSO HUMANO	17	La reputación e imagen de la empresa le permitió atraer personal competente.					
		18	Los procesos de reclutamiento para puestos dentro de la empresa son cubiertos satisfactoriamente gracias a la acogida de las convocatorias.					

CUESTIONARIO DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL

Estimado gerente:

Es un gusto saludarlo. A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre factores relevantes acerca de la Supervivencia Empresarial y de sus resultados se establecerá estrategias de mejora; lea atentamente cada frase y marque con una (X) la respuesta que mejor se ajuste a la realidad de su empresa. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Por favor, llene todo el cuestionario, según las alternativas detalladas a continuación sin dejar de contestar ninguno de los ítems.

1. Totalmente en
Desacuerdo

2. En Desacuerdo

3. Ni de Acuerdo
Ni en Desacuerdo

4. De Acuerdo

5. Totalmente de
Acuerdo

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO	CAPITAL HUMANO	1	El capital humano es el principal factor de productividad de su empresa					
		2	Valorar al personal y motivarlos adecuadamente es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.					
		3	La capacitación permanente al personal optimiza el rendimiento en sus labores.					
		4	La empresa cuenta con políticas de reconocimiento por años de servicio.					
		5	Es importante tener a todo el personal en planilla y con sus beneficios sociales para lograr su desarrollo personal y profesional.					
		6	El personal se encuentra adecuadamente capacitado para las funciones que desempeña.					
		7	Cumplir puntualmente con el pago de la planilla de haberes del personal es uno de los compromisos más importantes que tiene su empresa.					

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	TAMAÑO INICIAL	8	Inició sus actividades con los equipos e infraestructura necesarios para competir en el mercado.					
		9	Inició operaciones con la cantidad necesaria de personal.					
	TAMAÑO ACTUAL	10	Actualmente tiene suficiente personal para desarrollar con normalidad los procesos internos de acuerdo al tamaño de su empresa.					
		11	Actualmente tiene las instalaciones adecuadas que le permitan incursionar en nuevos mercados					
	EDAD DE LA EMPRESA	12	La empresa tiene más de un año en el mercado					
		13	La empresa tiene un nivel de madurez adecuado en el mercado.					
	ACCESO A CAPITAL	14	La empresa tiene historial crediticio que le permita acceder fácilmente a financiamiento					
		15	La empresa ha tenido acceso a financiamiento inteligente que ha generado valor a la empresa.					

	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	16	La empresa tiene suficiente liquidez para atender las deudas a corto plazo.					
		17	El nivel de endeudamiento financiero de la empresa esta contralado y se encuentra en un nivel adecuado.					
	INNOVACION	18	La empresa cuenta con la tecnología adecuada para desarrollar productos de gran calidad.					
		19	La empresa destina presupuesto para las acciones de innovación de sus productos.					

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ENUNCIADO	OPCIÓN				
				Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO	SITUACION ECONOMICA DEL PAIS	20	Las políticas económicas del actual gobierno está fortaleciendo la industria del Pisco.					
		21	La situación económica del país le ha permitido generar mayores ventas.					
	NIVEL DE COMPETENCIA	22	El nivel de presión generado por la competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún es bajo.					
		23	El nivel de competencia entre las empresas productoras de pisco locales aún permite que ingresen nuevas empresas al mercado.					
	CONCENTRACION DE MERCADO	24	Actualmente las empresas productoras de Pisco aún tienen mucho mercado por explotar.					
		25	Actualmente existen pocas empresas productoras de pisco en la ciudad de Tacna					
	GRUPOS ESTRATEGICOS	26	Las empresas productoras de Pisco locales se han puesto de acuerdo para promocionar el consumo de su producto.					
		27	La empresa ha formado alianzas estratégicas que han permitido la optimización en la producción de sus productos y la reducción en sus costos.					

MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

La determinación de los factores críticos de una organización requiere de la evaluación inicial de un diagnóstico empresarial, el cual corresponde a un documento que permite a un empresario contar un panorama informativo de la situación actual de la organización en tiempo real. (Fernández, Castillejos, & Ramírez, 2012)

Como indican Moya, González y Martínez (2008), la importancia de elaborar un diagnóstico recae en el alcance de información que permite conocer el estado de integración de los sistemas de dirección de la organización, poniendo en manifiesto el diagnóstico estratégico para el aprovechamiento de las fortalezas y disminución de las debilidades, que lleven a diseñar estrategias que generen ventajas competitivas y aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas. Ello con la visión de generar mejoras en la gestión empresarial.

Según Schick y Lemant (2002), implementar un diagnóstico empresarial en la organización supone la necesidad de analizar la organización informática, finanzas, operaciones, productividad, compras y ventas, y aspectos relacionados al personal, como el punto de partida para la generación de estrategias.

El presente manual pretende convertirse en un instructivo que permita instruir a su organización para realizar un análisis adecuado de la situación organizacional y en función de ello proponer la formulación de estrategia que sirvan como base operativa para el logro de sus objetivos.

En tal sentido, se propone la aplicación del Esquema Analítico de la formulación de estrategias según el siguiente esquema:

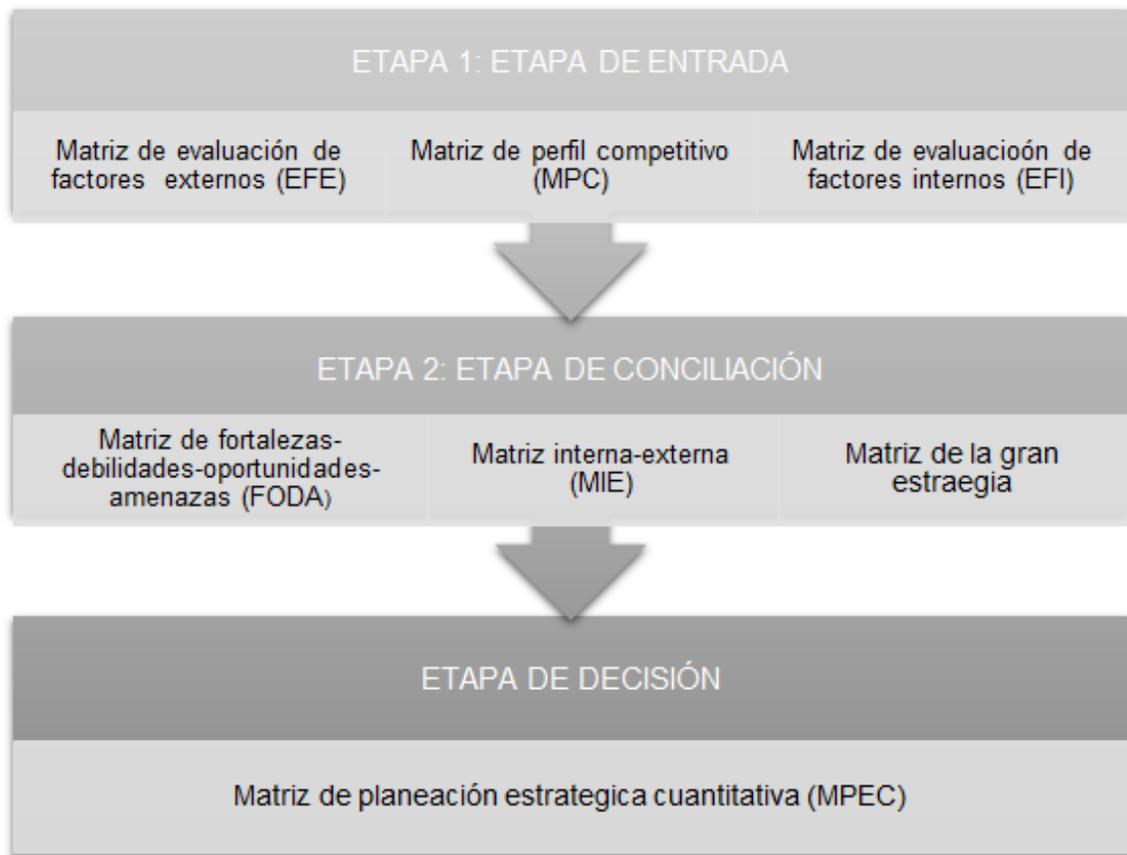


Figura 1.- Esquema analítico de la formulación de estrategias

Fuente: Elaboración propia

1. ETAPA DE ENTRADA

La primera etapa del esquema de formulación consiste en la elaboración de la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC).

Esta etapa es denominada de entrada, dado que resume la información básica para formular las estrategias.

1.1. Matriz EFE

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información de tipo:

- Económica
- Social
- Cultural
- Demográfica
- Ambiental
- Política
- Gubernamental
- Legal
- Tecnológica
- Competitiva.

Su elaboración requiere seguir los siguientes pasos:

- i. Elabore un listado de 10 a 20 factores externos clave (entre 5 a 10 oportunidades y amenazas), incluyendo las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Es necesario que mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Se sugiere que sea muy preciso, y se apoye en porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- ii. Ahora asigne una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. Considere que la suma de las ponderaciones de los factores debe ser igual a 1.0.
- iii. A cada factor clave asigne una clasificación entre 1 y 4 en la que se considere qué tan eficazmente pueden responder las estrategias actuales de la empresa a este factor. Respecto a la calificación tome en cuenta lo siguiente:

4 = La respuesta es superior

3 = La respuesta es mayor al promedio

2 = La respuesta es el promedio

1 = La respuesta es deficiente

- iv. Ahora calcule la puntuación ponderada multiplicando la ponderación de cada factor por la clasificación asignada.
- v. Finalmente sume las puntuaciones ponderadas por cada variable y así obtenga la puntuación ponderada total para su organización.

Puede considerar el siguiente ejemplo resultado:

Factores Externos Clave	Ponderación (0,0 - 0,1)	Clasificación (1 - 4)	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
1 Crecimiento en la demanda por los consumidores de pisco	0.12	4	0.48
2 Aceptación positiva de los consumidores extranjeros	0.08	3	0.24
3 Nuevos mercados a desarrollar a nivel nacional e internacional	0.05	3	0.15
4 Fomento de promociones por parte de las instituciones del gobierno y organizaciones turísticas	0.1	3	0.3
5 Tratados y convenios internacionales: TLC, CAN, MERCOSUR, el ACE, con Chile, entre otros.	0.09	4	0.36
7 Gobierno Regional y gobiernos locales cuentan con presupuesto para el desarrollo productivo y empresarial.	0.08	3	0.24
Amenazas			
1 Reconocimiento o confusión del Pisco como chileno en algunos mercados	0.05	3	0.15
2 Reconocimiento de la denominación de origen del Pisco para Chile en algunos mercados.	0.04	2	0.08
3 Problemas hídricos amenazan el cultivo de la vid.	0.05	2	0.1
4 Cambio climático global.	0.09	2	0.18
5 Incremento de la competencia	0.16	3	0.48
6 Crecientes exigencias de mercados internacionales sobre inocuidad, envases y etiquetado.	0.09	3	0.27
Total	1		3.03

Figura 2.- Matriz EFE para una empresa productora de Pisco

Fuente: Elaboración propia

Puntuación:

La puntuación ponderada nos podría dar un resultado mínimo de 1.0 que indica que la empresa se encuentra en un sector poco atractivo y con graves amenazas externas o el puntaje máximo de 4.0 que indica que es una empresa competitiva en un mercado atractivo con abundantes oportunidades externas.

1.2. Matriz EFI

La Matriz EFI es una herramienta de auditoría interna que permite realizar una evaluación de factores internos (EFI).

Gracia a esta herramienta se evalúan las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la organización y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas.

Su elaboración requiere que siga los siguientes pasos:

- i. Elabore una lista de factores internos clave. Considere al menos entre 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Inicie con las fortalezas y después las debilidades. Sea muy preciso y apóyese de porcentajes y cifras comparativas.
- ii. A cada factor considerado asigne una ponderación que tome en cuenta puntuaciones desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Esta ponderación asignada a un factor determinado permite conocer su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Tenga en cuenta que la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- iii. Ahora asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4, donde:
 - 4 = Fortaleza importante
 - 3 = Fortaleza menor
 - 2 = Debilidad menor
 - 1 = Debilidad importante

Tenga en cuenta que:

La puntuación 3 y 4 son exclusivos para las Fortalezas

La puntuación 1 y 2 son exclusivos para las Debilidades

- iv. Prosiga por multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación a fin de determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- v. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Puede considerar el siguiente ejemplo resultado:

Factores Internos Clave	Ponderación (0,0 - 0,1)	Clasificación (1 - 4)	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1 Producto bandera	0.15	4	0.6
2 Fácil acceso a materia prima para la producción.	0.11	4	0.44
3 Contar con Denominación de Origen	0.06	3	0.18
4 Elevada competencia entre empresas locales y a nivel nacional motiva a tener una mejora continua	0.12	4	0.48
5 Promoción del producto de forma integrada entre los empresarios del sector	0.13	3	0.39
6 Presencia de instituciones promotoras (CONAPISCO)	0.07	3	0.21
7 Existencia de una buena actitud para impulsar el desarrollo exportador.	0.09	3	0.27
Debilidades			
1 Bajo desarrollo tecnológico	0.1	1	0.1
2 Escaso marketing del producto a nivel local y nacional	0.05	2	0.1
3 Baja oferta de asesoría empresarial	0.06	2	0.12
4 Escaso personal calificado en gestión empresarial y comercio exterior	0.06	2	0.12
Total	1		3.01

Figura 2.- Matriz EFE para una empresa de trading financiero

Fuente: Elaboración propia

Puntuación:

Al igual que la matriz EFE la matriz EFI tiene como resultado un valor entre 1.0 y 4.0 donde el punto medio es 2.5; cualquier resultado por debajo del ponderado expone que la empresa cuenta con mayores debilidades que fortalezas mientras un resultado mayor que el ponderado muestra que la empresa cuenta grandes fortalezas para competir en el mercado.

1.3. Matriz del Perfil Competitivo

Esta matriz permite identificar los principales competidores de una compañía en base de sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

La elaboración de dicha matriz es similar en función de la metodología de la matriz EFE y EFI, pero considera la siguiente ponderación:

- 4 = La respuesta es superior
- 3 = La respuesta es mayor al promedio
- 2 = La respuesta es el promedio
- 1 = La respuesta es deficiente

Para ello debe de identificarse los factores críticos de éxito de su negocio e identificar a los principales competidores.

Puede considerar el siguiente ejemplo resultado:

Factores Críticos de Éxito	Santa Elena			Finca Maravilla		Agro. Pelipor	
	Ponderación (0,0 - 0,1)	Clasificación (1 - 4)	Puntuaciones Ponderadas	Clasificación (1 - 4)	Puntuaciones Ponderadas	Clasificación (1 - 4)	Puntuaciones Ponderadas
1 Participacion en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
2 Calidad de los productos	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
3 lealtad de los consumidores	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4 Innovacion	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
5 Capacidad de Produccion	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Imagen Empresarial	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54
7 Servicio al cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
8 Experiencia administrativa	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		3.1		2.59		2.89

Figura 3.- Matriz del Perfil Competitivo de una empresa productora de computadoras

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

La matriz de perfil competitivo lo que nos muestra es el nivel de amenaza que representa cada uno de los competidores que colocamos dentro de nuestra matriz por lo que el competidor más débil en nuestro ejemplo es finca maravilla y el de mayor amenaza es la empresa Santa Elena; cabe aclarar que es necesario contar con información de la competencia con la cual respaldarnos al momento de calificar a cada una de las empresas con respecto a los factores críticos expuesto para que puedan servirnos para la elaboración de estrategias.

2. ETAPA DE CONCILIACIÓN

La segunda etapa, denominada bajo el nombre de etapa de conciliación, tiene su enfoque en la generación de estrategias alternativas viables por medio de la alineación de los principales factores externos e internos.

En esta etapa se considera la elaboración de la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), matriz de posición estratégica y evaluación de

acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

2.1. Matriz FODA

La Matriz FODA (Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es una herramienta que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- FO (Fortalezas oportunidades): Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- DO (Debilidades oportunidades): Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando para ello las oportunidades externas.
- FA (Fortalezas amenazas): Estas estrategias utilizan las fortalezas internas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- DA (Debilidades amenazas): Sugiere la implementación de tácticas defensivas para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para su elaboración se sugiere seguir los siguientes pasos:

- i. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- ii. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- iii. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- iv. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- v. Realice la conciliación de las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
- vi. Realice la conciliación de las debilidades internas con las oportunidades externas y registre las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- vii. Realice la conciliación de las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- viii. Realice la conciliación de las debilidades internas y amenazas externas, y registre las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Puede considerar el siguiente ejemplo resultado:

FODA CRUZADO	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Producto bandera 2 Fácil acceso a materia prima para la producción. 3 Contar con Denominación de Origen 4 Elevada competencia entre empresas locales y a nivel nacional motiva a tener una mejora continua 5 Promoción del producto de forma integrada entre los empresarios del sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bajo desarrollo tecnológico 2 Escaso marketing del producto a nivel local y nacional 3 Baja oferta de asesoría empresarial 4 Escaso personal calificado en gestión empresarial y comercio exterior
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1 Crecimiento en la demanda por los consumidores de pisco 2 Aceptación positiva de los consumidores extranjeros 3 Nuevos mercados a desarrollar a nivel nacional e internacional 4 Fomento de promociones por parte de las instituciones del gobierno y organizaciones turísticas 5 Gobierno Regional y gobiernos locales cuentan con presupuesto para el desarrollo productivo y empresarial. 	<p>Aprovechar la obtención de la denominación de origen y difundir nuestra marca apoyados en el fomento que impulsa el gobierno y las instituciones turísticas (F1, O4)</p>	<p>Optar por asesoría de un profesional calificado que pueda hacer las mejoras necesarias dentro de la empresa que ayude a potenciar las oportunidades que ofrece el gobierno regional y local. (D2, O5)</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1 Reconocimiento o confusión del Pisco como chileno en algunos mercados 2 Problemas hídricos amenazan el cultivo de la vid. 3 Cambio climático global. 4 Incremento de la competencia 5 Crecientes exigencias de mercados internacionales sobre inocuidad, envases y etiquetado. 	<p>Invertir en sistemas de riego tecnificado para preservar la materia prima como punto vital para no truncar el proceso de elaboración del producto. (F2, A3)</p>	<p>Iniciar un plan de marketing con asesoría profesional para posicionarse en el mercado local. (D2, A4)</p>

Figura 3.- Matriz FODA de una empresa de cruceros

Fuente: Elaboración propia

2.2. La matriz interna-externa (IE)

Es una herramienta que permite colocar las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta. Fred David (2008)

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella. Fred David (2008)

La colocación de los círculos, las estrategias de crecer y edificar son apropiadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata para cosechar o desechar. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de ventas de la compañía y, por consiguiente, se representa con el círculo más grande. La

división 1 contribuye con la mayor proporción de utilidades totales; tiene la porción más grande de la gráfica de pastel. Fred David (2008)

Considere el siguiente ejemplo para su elaboración:

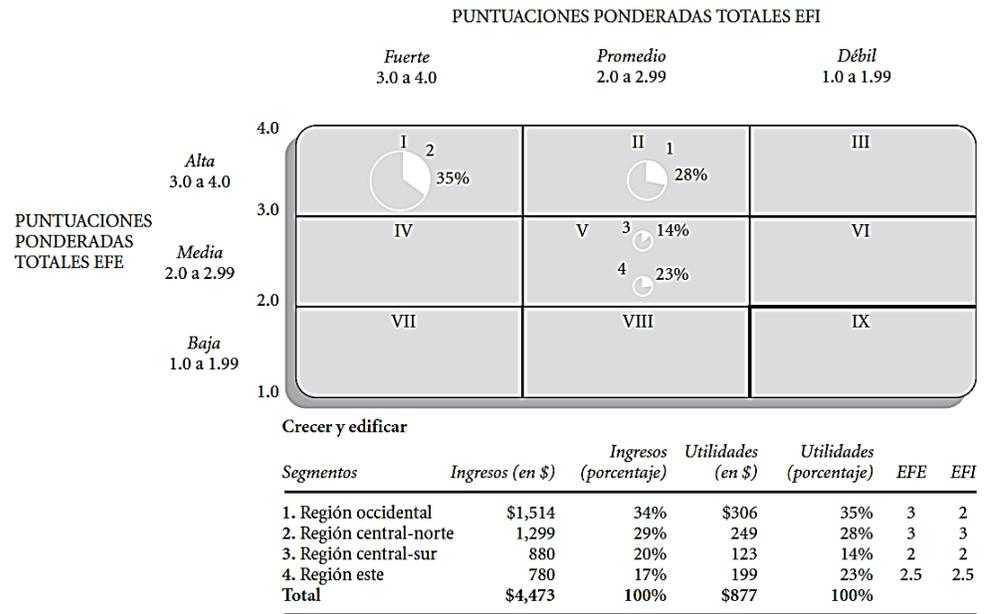


Figura 8.- Matriz IE

Fuente: Fred David (Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

3. ETAPA DE DECISIÓN

La tercera etapa, que recibe el nombre de etapa de decisión, considera una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta herramienta hace uso de aquella información obtenida en la primera etapa para medir de forma objetiva las estrategias alternativas posibles que fueron identificadas en la segunda etapa. La MPEC permite revelar la viabilidad de las estrategias alternativas y se constituye en una columna objetiva para seleccionar estrategias específicas. Fred David (2008)

Para su elaboración siga los siguientes pasos:

- i. En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.

Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores.

- ii. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
- iii. Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
- iv. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones de grado de atractivo (PA) se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta: “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?”
Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es no (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. Nota: Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guion, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guion.

- v. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanta más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).

- vi. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Considere el siguiente ejemplo como guía:

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación (0,0 - 0,1)	Estrategia 1		Estrategia 2	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1 Crecimiento en la demanda por los consumidores de pisco	0.12	3	0.36	3	0.36
2 Aceptación positiva de los consumidores extranjeros	0.08	-	-	2	0.16
3 Nuevos mercados a desarrollar a nivel nacional e internacional	0.05	3	0.15	3	0.15
4 Fomento de promociones por parte de las instituciones del gobierno y organizaciones turísticas	0.1	3	0.3	4	0.4
5 Tratados y convenios internacionales: TLC, CAN, MERCOSUR, el ACE, con Chile, entre otros.	0.09	-	-	-	-
6 Gobierno Regional y gobiernos locales cuentan con presupuesto para el desarrollo productivo y empresarial.	0.08	2	0.16	4	0.32
Amenazas					
1 Reconocimiento o confusión del Pisco con o chileno en algunos mercados	0.05	-	-	1	0.05
2 Reconocimiento de la denominación de origen del Pisco para Chile en algunos mercados.	0.04	-	-	2	0.08
3 Problemas hídricos amenazan el cultivo de la vid.	0.05	4	0.2	-	-
4 Cambio climático global.	0.09	3	0.27	-	-
5 Incremento de la competencia	0.16	3	0.48	4	0.64
6 Crecientes exigencias de mercados internacionales sobre inocuidad, envases y etiquetado.	0.09	3	0.27	-	-
Total	1				
Fortalezas					
1 Producto bandera	0.2	3	0.6	4	0.8
2 Fácil acceso a materia prima para la producción.	0.15	4	0.6	-	-
3 Contar con Denominación de Origen	0.06	4	0.24	3	0.18
4 Elevada competencia entre empresas locales y a nivel nacional motiva a tener una mejora continua	0.12	3	0.36	4	0.48
5 Promoción del producto de forma integrada entre los empresarios del sector	0.07	-	-	3	0.21
6 Presencia de instituciones promotoras (CONAPISCO)	0.07	2	0.14	-	-
Debilidades					
1 Bajo desarrollo tecnológico	0.16	4	0.64	-	-
2 Escaso marketing del producto a nivel local y nacional	0.05	-	-	4	0.2
3 Baja oferta de asesoría empresarial	0.06	-	-	4	0.24
4 Escaso personal calificado en gestión empresarial y comercio exterior	0.06	2	0.12	4	0.24
Total	1				
Puntaje	2		4.89		4.51

Figura 9.- Matriz MPEC de una multinacional productora de alimentos

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

Por lo tanto según los resultados tomaremos en cuenta la estrategia que obtuvo el mayor puntaje para considerarla dentro de nuestro plan estratégico ya que reúne el mayor puntaje y resulta más atractiva para su ejecución.

Con esto concluimos con el diagnóstico de la empresa nos permitió evaluar a la empresa

realizando un análisis de la situación organizacional para luego proponer la formulación de una estrategia que sirvan como base operativa para el logro de sus objetivos a largo plazo.