



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Capacidad directiva y competitividad de una asociación de
pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Canchari Guevara, Ivonne Lucia (orcid.org/0000-0002-6418-2638)

ASESOR:

Mg. Guerra Bendezu, Carlos Andrés (orcid.org/0000-0002-8928-1237)

CO-ASESOR:

Mg. Alberca Teves, Gustavo Javier (orcid.org/0000-0002-4872-6105)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo Dios por brindarme fortaleza,
a mi familia por el soporte y a mis hijas, Skyla
y Suhaila, por comprender mi ausencia.

Agradecimiento

Agradezco a mis docentes por el apoyo brindado y a mis compañeros(as) de estudio quienes han servido de soporte a lo largo de este laborioso trayecto.

Índice de contenidos

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Carátula | |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| RESUMEN | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III. METODOLOGÍA | 17 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 3.1.1. Tipo de investigación | 17 |
| 3.1.2. Diseño de investigación | 17 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 18 |
| 3.3. Población muestra y muestreo | 19 |
| 3.3.1. Población | 19 |
| 3.3.2. Muestra | 20 |
| 3.3.3. Muestreo | 20 |
| 3.3.4. Unidad de análisis | 21 |
| 3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos | 21 |
| 3.5. Procedimientos | 23 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 24 |
| 3.7. Aspectos éticos | 24 |
| IV. RESULTADOS | 25 |
| V. DISCUSIÓN | 36 |
| VI. CONCLUSIONES | 43 |
| VII. RECOMENDACIONES | 44 |
| REFERENCIAS | 45 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 | Ficha Técnica del Instrumento | 22 |
| Tabla 2 | Expertos que validaron el instrumento | 22 |
| Tabla 3 | Coeficiente de confiabilidad | 23 |
| Tabla 4 | Resultados descriptivos de la variable Capacidad Directiva..... | 25 |
| Tabla 5 | Resultados descriptivos de la variable Capacidad Directiva con respecto a sus dimensiones | 26 |
| Tabla 6 | Resultados descriptivos de la variable Competitividad..... | 28 |
| Tabla 7 | Niveles de las dimensiones de la variable Competitividad | 29 |
| Tabla 8 | Prueba de normalidad Kolgomorov Smirnov | 31 |
| Tabla 9 | Coeficiente de correlación de Spearman entre capacidad directiva y competitividad | 32 |
| Tabla 10 | Coeficiente de correlación de Spearman entre la capacidad de planificación y la competitividad | 33 |
| Tabla 11 | Coeficiente de correlación de Spearman entre la capacidad organizativa y la competitividad | 34 |
| Tabla 12 | Coeficiente de correlación de Spearman entre la capacidad de liderazgo y la competitividad | 35 |

Índice de figuras

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 | Mapa de vertientes teóricas para el estudio de la directiva | 8 |
| Figura 2 | Secuencia de la investigación..... | 23 |
| Figura 3 | Niveles de la variable Capacidad Directiva | 25 |
| Figura 4 | Resultados de la variable Capacidad Directiva con respecto a sus dimensiones..... | 27 |
| Figura 5 | Niveles de la variable Competitividad | 28 |
| Figura 6 | Niveles de las dimensiones de la variable Competitividad | 30 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar si existe relación entre la capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadillas de Huánuco, año 2022. El tipo de investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo. Se procedió a describir las características más notorias de las variables y sus dimensiones, lo que facilitó el diagnóstico del problema y a partir de allí entender, epistemológicamente, los diversos elementos que componen dichas variables a fin de presentar propuestas de solución, así como de estrategias y acciones orientadas a corregir aquellos elementos que puedan estar generando una distorsión.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo con una población de 1876 miembros inscritos y pertenecientes a la referida asociación; se realizó un muestreo intencional a 60 miembros activos. Se analizaron los datos obteniendo como resultado una persistencia de correlación positiva considerable en el compromiso de ambas variables capacidades directivas y competitividad. Este resultado fue determinante ($Rho = .617$; $p < .05$), ya que su valor se ubica dentro del rango de 51 y 75. Se concluyó que existe relación directamente proporcional entre capacidad directiva y la competitividad de forma tal, que el éxito del desarrollo de la asociación de pequeños exportadores de granadillas, Huánuco, año 2022 depende de las capacidades de sus directivos, es decir, a mayor capacidad directiva, mayor será la competitividad.

Palabras Clave: Competitividad, capacidades directivas, habilidades gerenciales, organización, asociación de exportadores.

ABSTRACT

The main objective of this investigation was to determine if there is a relationship between management capacity and competitiveness in an association of small exporters of granadillas from Huánuco, year 2022. The type of this investigation was exploratory and descriptive. We proceeded to describe the most notorious characteristics of the variables and their dimensions, which facilitated the diagnosis of the problem and from there to understand, epistemologically, the various elements that make up these variables to present proposals for solutions, as well as strategies and solutions in order to correct those elements that may be producing a distortion.

The study had a quantitative approach with a population of 1876 registered members and belonging to the association; an intentionally online quiz was made to 60 active members. The data were analyzed, obtaining as a result a considerable positive confirmation in the commitment of both variables management capacities and competitiveness. This result was decisive ($Rho = .617$; $p < .05$), since its value is located within the range of 51 and 75. It was concluded that there is a directly proportional relationship between management capacity and competitiveness in such a way that The success of the development of the association of small exporters of granadillas, Huánuco, in 2022 depends on the abilities of its managers, that is, the greater the management capability, the greater its competitiveness will be.

Keywords: Competitiveness, capacity management, management skills, organization, exporters association.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente acápite se realiza la exposición del problema investigativo, sus objetivos y la justificación desde el plano teórico y práctico. En ese contexto, se empezará señalando que la capacidad directiva de una organización es fundamental para su despegue y éxito, pues constituye un factor esencial para desarrollar su nivel de competitividad y mantenerse operativo dentro de su sector.

A nivel internacional, se observa que las empresas competitivas cuentan con personal con gran capacidad directiva que se han adaptado favorablemente a los constantes cambios y exigencias del mercado. En el contexto empresarial actual, las organizaciones que posee directivos altamente competitivos ofrecen las mejores perspectivas de crecimiento y desarrollo (Rumyantseva et al., 2020). En la actualidad la capacidad directiva está en favor de una cultura de trabajo autodirigida a fin de lograr dinamismo, independencia y responsabilidad propia en los equipos de trabajo; a diferencia con el pasado, donde el estatus y el papel del directivo se basaban únicamente en la autoridad, se tenía una estructura jerárquica piramidal que no daba espacio a la autonomía en los grupos de trabajo (Gui et al., 2021)

A nivel nacional, el Perú es un gran productor agrícola, y la competitividad de las exportaciones de dicho sector se convierte en un escenario propicio para el desarrollo empresarial (GESTIÓN, 2018). Lamentablemente, en muchos casos la carencia de las capacidades directivas impide que las empresas alcancen un nivel de competitividad deseado, lo que puede conllevar al fracaso a las organizaciones ya que, los administradores locales no tienen la experiencia necesaria para delegar responsabilidades. De hecho, dentro de la literatura administrativa, el concepto de capacidad directiva se considera a menudo como un lenguaje más adecuado para la gestión empresarial (Iberico-Tafur et al., 2020). Las organizaciones que cuentan con directivos con capacidad de análisis suelen tener más confianza para tomar decisiones, liderar y comunicarse asertivamente con sus organizaciones.

A nivel local, una asociación de pequeños exportadores de granadilla en Huánuco enfrenta grandes retos de actualización y adaptabilidad para alcanzar la competitividad. Esto se ha demostrado en diferentes casos con empresas

dedicadas al campo de la agroexportación como es el caso de la granadilla. Este producto, en Huánuco, es uno de los productos no tradicionales con mayor crecimiento de sus exportaciones, sólo en el periodo 2016-2020 tuvo un desarrollo del 15.26% (El-Peruano, 2021). Precisamente, a partir de la referida realidad, es importante apostar siempre por la innovación como base de desarrollo y eso solo es posible alcanzar con organizaciones que tengan líderes con buenas competencias directivas (Coufalová et al., 2020).

En función de lo antes mencionado, el propósito del presente trabajo es determinar si existe relación entre la capacidad directiva y la competitividad para una asociación de pequeños exportadores, para trazar mejoras a fin de promover y desarrollar a la organización objeto de estudio, aprovechando las oportunidades que pueda ofrecer el mercado internacional para la adquisición de la granadilla en niveles respetables de exportación, lo cual contribuiría con el incremento de divisas y la mejora de la calidad de vida de los involucrados en este tipo de actividades. Finalmente, sería de interés internacional ya que ofrece una alternativa para el consumo de un fruto orgánico con gran valor nutricional y de propiedades únicas.

De acuerdo con lo expuesto, se plantea el siguiente problema general: ¿La capacidad directiva se encuentra relacionada con la competitividad de una asociación de pequeños exportadores de granadillas de Huánuco, año 2022? Asimismo, para los problemas específicos: PE1: ¿La capacidad de planificación se encuentra relacionada con la competitividad de una asociación de pequeños exportadores de granadilla?; P2: ¿La capacidad organizativa se encuentra relacionada con la competitividad de una asociación de pequeños exportadores de granadilla; P3: ¿La capacidad de liderazgo se encuentra relacionada con la competitividad de una asociación de pequeños exportadores especializada en la exportación de granadilla?

La investigación se **justifica teóricamente**, porque va a generar las bases para un debate sobre la relación entre capacidad directiva y competitividad en el contexto de la dinámica de la empresa moderna, ya que actualmente existen pocos estudios dirigidos a la investigación de dichas variables dentro una asociación de agricultores, convirtiéndose en una significativa fuente de consulta para investigaciones futuras. Desde **lo práctico se justifica**, porque se enfoca en la

búsqueda de nuevas propuestas que van a incidir en ventajas para el desarrollo económico de las empresas o asociaciones lo que se traduce en un mayor crecimiento de éstas con el consiguiente beneficio para toda la sociedad; en **lo metodológico se justifica**, porque va a establecer métodos y estrategias válidas y confiables que permitan alcanzar un mejor conocimiento y abordaje sobre las capacidades directivas y su relación con la competitividad.

Se trazó el siguiente objetivo general: Determinar si existe relación entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadillas de Huánuco, año 2022. Asimismo, para los objetivos específicos: OE1: Determinar si existe relación entre la capacidad de planificación y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla; OE2: Determinar si existe relación entre la capacidad organizativa y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla; OE3: Determinar si existe relación entre la capacidad de liderazgo y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla.

La hipótesis general es: Existe relación significativa entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadillas de Huánuco, año 2022. Las hipótesis específicas: H1: Existe relación significativa entre la capacidad de planificación y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla; H2: Existe una relación significativa entre la capacidad organizativa y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla; H3: Existe relación significativa entre la capacidad de liderazgo y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla.

II. MARCO TEÓRICO

Luego de hacer una revisión a la diversa literatura existente sobre el tema, en el contexto internacional se cita a:

Hoque et al. (2022) en su investigación, tuvo como objetivo examinar el papel de la capacidad de gestión de los líderes organizacionales en los procesos clave de absorción de conocimientos de internacionalización como estrategias de aprendizaje, a saber, la explotación y exploración de mercados para permitir la absorción de conocimientos de internacionalización en empresas orientadas a la exportación. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta transversal. Los resultados sugieren que las estrategias de absorción de internacionalización de las empresas están asociadas positivamente. El rendimiento es más frecuente cuando la intensidad competitiva es baja. Desde una perspectiva práctica, este estudio brinda lecciones útiles para las empresas exportadoras que desean mejorar su desempeño directivo.

Cortez-Giraldo (2021), a través de su investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre las competencias directivas de los mandos intermedios y la confianza en los equipos de trabajo de una empresa privada de servicios. Metodológicamente, se trató de una investigación no experimental, descriptiva y correlacional. La muestra involucró a toda la población de la empresa. Se usó la escala prediseñada de competencias directivas propuesta por García-Lombardía, Cardona y Chinchilla así como la escala de evaluación de equipos construida por Lencioni, ambos instrumentos ya con una reconocida aplicación en distintos tipos de investigaciones psicométricas. Los resultados demostraron en un 99% la correlación entre competencias directivas y confianza. Concluye el autor, que, a mayor desarrollo de las competencias directivas, mayor confianza en los equipos de trabajo; del mismo modo, si las competencias directivas están menos desarrolladas, menor es el nivel de confianza

Kaye et al., (2020) en su estudio, tuvieron como objetivo, examinar las competencias directivas de 11 directivos universitarios de primera línea. Metodológicamente se utilizó un estudio cualitativo aplicando la Teoría de las Ocho Grandes Competencias de Kurz y Bartram (2002) para el análisis temático de las

transcripciones de las entrevistas, la mayoría de los entrevistados presentaban las ocho competencias. Sin embargo, diferían en cuanto a sus manifestaciones. En los resultados se elaboró una tipología de administradores académicos basada en cuatro competencias, a saber: (1) delegador, (2) acomodador, (3) director y (4) iniciador. Concluye el autor, que se requieren más investigaciones cuantitativas para perfeccionar esta tipología.

Kulichyova et al. (2020) El objetivo de la investigación fue establecer de forma estadística, la influencia de la planeación estratégica y las capacidades directivas como elementos esenciales de la Competitividad Empresarial percibida por empresarios de pequeñas y medianas empresas en Hermosillo, Sonora. Se utilizó un enfoque mixto utilizándose como técnica principal de la investigación, a un panel de expertos (método Delphi). La segunda parte del estudio se basó en el desarrollo de un análisis estadístico de ecuaciones estructurales PLS modelos. A través de los resultados, se pudo determinar las bondades de cada una de las técnicas aplicadas y la manera como, la planificación estratégica y las habilidades de gestión son muy decisivos en la competitividad empresarial de las PYMES.

Kirichenko (2020) a través de su artículo analiza las características competitivas del sistema estadounidense con exportaciones de productos de doble uso y las capacidades gerenciales de sus directivos, que le permitieron convertirse en una importante herramienta de política exterior. Utilizando la metodología histórico-sistémica y la metodología sistémico-funcional, el autor analizó la evolución de los controles de exportación de EE. UU. a través del prisma de los cambios en el concepto estadounidense de seguridad nacional. La tarea es investigar por qué el sistema, creado durante la Guerra Fría, es tan popular hoy en día. Se designan tres periodos: el periodo de la Guerra Fría, los años 90, la primera década de los 2000, la etapa actual. Dentro de cada etapa, el autor analiza cambios significativos en la legislación de control de exportaciones. La política de control de exportaciones de EE. UU. se revisó a la luz de los nuevos enfoques de los problemas de seguridad nacional e internacional, así como de los objetivos de política exterior.

Tuulia (2020) en su Tesis de Maestría, centra el objetivo de su estudio en investigar cuáles son las principales competencias en un trabajo de directivo. Metodológicamente se efectuó una revisión bibliográfica con una investigación cualitativa, que permitió comprender mejor el tema de la investigación. Los resultados demostraron que el directivo debe repartir equitativamente la cantidad de trabajo entre los empleados y que se debe ayudar a los empleados a reconocer sus puntos fuertes y débiles para que puedan alcanzar metas más altas en su carrera profesional. De este modo, los empleados podrían adquirir poco a poco más competencias en distintas áreas, lo que los mantendría más motivados para realizar su trabajo actual. Concluye el autor, que se requieren muchas competencias y habilidades necesarias que pueden obtenerse y desarrollarse mediante un cuidadoso proceso de aprendizaje, el cual debe combinar, tanto la teoría como la praxis a través de la experiencia.

Lepistö (2022) en su tesis de maestría, tuvo como objetivo, describir los procesos y modelos de gestión y desarrollo de competencias, así como de encontrar formas de explotar esos procesos y modelos para mejorar la gestión y el desarrollo de competencias en la empresa del caso. Metodológicamente se aplicó el método de investigación cualitativa, con un enfoque de estudio de caso y se centró en la gestión y el desarrollo de competencias desde el punto de vista de la empresa del caso. Los resultados no sólo proporcionaron respuestas a las preguntas de la investigación, sino también sugerencias para futuros temas de investigación y desarrollo. Concluye la autora, que esta tesis ofrece un conocimiento de primera mano de cuáles son los temas dentro de la empresa del caso que necesitan ser cambiados, así como sugerencias sobre cómo cambiarlos, con el fin de mejorar la gestión de competencias y el desarrollo dentro de la empresa del caso.

Para los antecedentes nacionales se tiene:

Ali-Huashuayo y Apaza (2021) tuvieron como objetivo en su Tesis, determinar la relación entre las competencias directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de una oficina técnica (OTE) del MINAGRI. Metodológicamente, se trabajó con un enfoque cuantitativo, con un diseño no

experimental, de tipo descriptivo, correlacional y corte transversal. Se obtuvo como resultado, un Rho de Spearman de 0.497 con un grado de significancia menor a 0.05. Concluyen los autores que se ha podido establecer una relación positiva moderada entre las variables investigadas, aunque ello no es determinante no concluyente para poder afirmar que se está ante una relación causal fuerte.

Medina et al. (2019), tuvo como objetivo, describir el sistema productivo de granadilla del distrito de Oxapampa (Pasco), así como una caracterización socioeconómica. Este estudio básico de tipo descriptivo transversal utilizó una muestra probabilística de 69 productores. El análisis económico se basó en la información del Ministerio de Agricultura de la sede distrital. El estudio concluye que en promedio los cultivos de granadilla son de 1 y 2 ha, siendo que la mayor parte de los productores autofinancian su producción y no pertenecen a agrupaciones de agricultores. Todos los productores han adoptado el sistema de emparrado, lo que promovió el nivel tecnológico de básico a medio. Aun así, la principal limitante de su producción es la falta de capacitación en control de plagas y enfermedades, así como en el uso racional de plaguicidas y fertilización.

Mejía (2018) tuvo como objetivo evaluar el comercio internacional y la competitividad de la granadilla en el periodo comprendido entre 2008 y 2016. Esta investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental recolectó información sobre la importación y exportación de granadilla en el mercado mundial, así como se evaluó la competitividad de la exportación de este fruto en el comercio internacional observando una tendencia positiva desde 2008 a 2016 y condiciones favorables en la importación mundial.

Rosales y Herreros (2017), tuvieron como objetivo determinar la relación de los factores de capacitación, tecnología, nivel organizacional y conocimiento del mercado en la competitividad de la cadena productiva de granadilla desde la perspectiva del productor. Esta investigación fue de tipo correlacional, donde se aplicó el instrumento de cuestionario con una escala tipo Likert de 5 niveles a una muestra de 179 productores de granadilla para medir sus actitudes y opiniones. Los resultados del estudio permitieron concluir que la capacitación, el nivel tecnológico

y organizacional, así como el conocimiento de mercado del productor tiene una influencia directa en la competitividad de la producción de la granadilla.

Respecto a los fundamentos teóricos, en principio, para la variable Capacidad Directiva, se deben tener en cuenta, como señala Drucker (2018) las suposiciones sobre las competencias esenciales necesarias para conseguir el objetivo de la organización se definen como la aptitud para identificar, diseñar y desarrollar los productos que se van a vender.

Por su parte, Yu-Lee (2002), define a la capacidad directiva como una amplia variedad de acciones de planificación utilizadas para garantizar que una organización, posea los medios y los recursos convenientes para maximizar sus actividades potenciales y la producción en cualquier condición.

En primer lugar, la capacidad directiva tiene una naturaleza dual, manifestada en toda la disertación interna en el desarrollo de las teorías pertinentes (Kuzmenko et al., 2020); se ejerce en referencia, por un lado, a los procesos empresariales y a la racionalidad técnica que los marca y, por otro, a las personas que están llamadas a intervenir en dichos procesos y, por tanto, en relación con la esfera de la sensibilidad, la intuición y la inteligencia emocional.

Figura 1

Mapa de vertientes teóricas para el estudio de la directiva



Nota: Tomado de Lin (2021)

En segundo lugar, la dirección de una empresa y la gestión de los procesos y las personas que permiten su funcionamiento tienen lugar en dos frentes: dentro y fuera de los confines de la propia empresa. La atención del líder tiende a centrarse en uno u otro de estos frentes, lo que pone en tela de juicio el comportamiento de los directivos. Éstos son los dos ejes esenciales que definen el espacio de ejercicio de la función de un moderno director ejecutivo y que también marcan las líneas fronterizas útiles para dibujar un mapa de primera aproximación de las teorías relevantes para nuestro propósito (véase la Figura 1).

Entrando en los detalles del esquema propuesto, surgen cuatro áreas de interés:

- Organización
- Liderazgo
- Estrategia
- Gobierno corporativo

Según Ali-Huashuayo y Apaza (2021), las teorías de la organización expresan un enfoque que siempre ha estado dirigido principalmente al interior de la empresa y orientado hacia el diseño racional de los procesos empresariales, la definición de roles y la búsqueda de las condiciones para el desempeño eficaz de unos y otros. Permaneciendo en el ámbito interno de la empresa, el desplazamiento de la atención de los procesos a las personas y, por tanto, de la racionalidad a los comportamientos y las relaciones pone en tela de juicio las teorías del liderazgo o, más en general, del comportamiento organizativo.

Siempre en el plano de la racionalidad, las teorías relativas a la estrategia empresarial abren la mirada en el frente externo, hacia las condiciones que permiten a la empresa lograr ventajas competitivas y éxito a largo plazo. Pero también en este frente emerge la importancia del comportamiento y las relaciones entre los distintos actores: aquí es donde encontramos los estudios sobre los modelos de gobierno corporativo. Así pues, las principales y útiles referencias conceptuales para poner en marcha este trabajo centrado en la nave líder se encuentran en las cuatro vertientes citadas, tal y como se expone brevemente a continuación.

Las teorías de la organización contribuyen sobre todo a situar el papel del dirigente de la empresa con respecto a las condiciones del funcionamiento global de la empresa, al establecimiento de una cooperación eficaz encaminada a la consecución de los objetivos de la empresa, a la racionalidad de las decisiones, al papel desempeñado por los demás agentes y a la definición y formalización de las tareas y responsabilidades (Ebekozién et al., 2022). En particular, ha habido importantes contribuciones desde una perspectiva organizativa que han estudiado y analizado empíricamente el comportamiento y las acciones de empresarios y directivos.

Las teorías del liderazgo, en las que se centrará este trabajo, han experimentado un gran desarrollo en las últimas décadas y han ido desplazando cada vez más el foco de atención hacia el ejercicio de esta función en el contexto de organizaciones complejas orientadas a fines económicos y productivos y, por tanto, a empresas. En concreto, al principio los estudios sociológicos clásicos estudiaban el liderazgo principalmente en relación con los sistemas políticos y la sociedad en general, mientras que los estudios psicológicos se interesaban sobre todo por el funcionamiento de los grupos (Daniëls et al., 2021). Por otra parte, se atribuye a una serie de estudios de los años sesenta del siglo pasado el mérito de haber llamado la atención sobre el liderazgo en el contexto empresarial, evaluando principalmente la adhesión de los diferentes estilos de liderazgo a situaciones contextuales específicas (Jones et al., 2021).

A su vez, los estudios en el ámbito de la estrategia empresarial han contribuido a definir la aportación del líder empresarial en relación con las decisiones fundamentales de posicionamiento en el mercado y en el entorno, con una definición de la estrategia empresarial y de concepción de una visión de futuro. En este sentido, son fundamentales las clásicas aportaciones de Porter (1998). En el amplio abanico de estudios sobre estrategia, las aportaciones más recientes contribuyen a clarificar el papel de la cabeza de la empresa como pivote de conexión entre la organización y el contexto externo. En particular, la visión de la empresa basada en competencias o recursos, que se centra en las competencias distintivas o competencias básicas de la empresa (Fincke et al., 2020; Pletsch et al., 2019; Spychała et al., 2019) identifican a las figuras de alta dirección como uno de

los catalizadores fundamentales de los diversos recursos intangibles que producen valor. En este contexto, el papel del líder empresarial se sitúa en custodiar esa capacidad de crear conocimiento que constituye la fuente continua de innovación y, por tanto, el fundamento de la ventaja competitiva.

Por último, el análisis de los modelos o montajes institucionales y de gobernanza de las empresas e instituciones sirvió en cierta medida de puente entre el enfoque estratégico y el organizativo, subrayando la importancia de ciertos aspectos que se habían descuidado. Se evidencia así como la responsabilidad de la alta dirección también está cada vez más llamada a ocuparse de la inclusión de la empresa en un marco de relaciones externas, supervisando las relaciones con múltiples sujetos de cuyas aportaciones y contribuciones depende en gran medida la realización efectiva de las estrategias elaboradas (Velte, 2021).

El enfoque seguido en este documento tiene en cuenta, por supuesto, el marco general de estudios, pero, sin embargo, no implica la inclusión en una u otra de estas vertientes específicas, ni puede proponerse hacer una contribución específica en profundidad en ninguna de estas áreas. Se trata más bien de realizar una síntesis, que se nutre de las aportaciones científicas disponibles, pero que se centra sobre todo en las características de la realidad empírica examinada, a saber, la de las figuras de los dirigentes empresariales que operan en las organizaciones y, sobre todo, en la comparación entre la divergencia de los perfiles que surgen en este ámbito. No se pretende definir de este modo un perfil del estilo emergente del liderazgo empresarial peruano, sino, por el contrario, iniciar un razonamiento sobre las razones de la diversidad y variedad de enfoques encontrados empíricamente en el liderazgo empresarial.

De la intersección de las vertientes de análisis señaladas, se ha intentado así derivar una síntesis de las características subjetivas de los líderes de empresa, elaborando así una clave de interpretación del comportamiento directivo a través de una clasificación simplificada y sintética que discrimina entre la atención y la propensión a las condiciones organizativas y a las relaciones internas, o al contexto y a los sujetos externos; la orientación a las elecciones racionales, o a la gestión activa y personal de las relaciones interpersonales.

Entrando a explicar ahora las dimensiones de la variable estudiada, se empezará con Yu-Lee (2002), para quien, son dimensiones de la variable capacidad directiva la capacidad de planificación, la capacidad organizativa y la capacidad de liderazgo. El autor define a dichas variables de la siguiente manera.

La primera dimensión “la capacidad de planificación” es definida como el proceso de determinar la capacidad de producción que necesita una organización para satisfacer las demandas cambiantes de sus productos (Yu-Lee, 2002, p. 215). La segunda dimensión “La capacidad organizativa” combina múltiples procesos para evaluar su aptitud para funcionar sincrónicamente. Aunque las organizaciones pueden tener fuertes combinaciones de procesos individuales, los procesos pueden no interactuar eficazmente, lo que puede dar lugar a una organización subóptima. El objetivo principal es una organización con un rendimiento operativo y/o financiero óptimo. Esto significa que los procesos no sólo deben funcionar, sino que deben trabajar bien juntos para proporcionar lo necesario para lograr los resultados deseados (Yu-Lee, 2002, p. 50). La tercera dimensión “La capacidad de Liderazgo” es la capacidad para cambiar la forma en que conduce una organización para desarrollar formas más efectivas de obtener resultados. Para ser un buen líder, se debe tener una comprensión sólida tanto del trabajo que está haciendo como de las personas en general que forman parte de la empresa (Yu-Lee, 2002, p. 46).

De acuerdo a Herlina et al. (2020), un directivo es una persona que representa al empleador y debe mantenerse firme sin importar las dificultades y los cambios que atraviese el entorno laboral. Organizar el trabajo y el proceso es una de las principales tareas que un gerente debe ser capaz de hacer bien mientras se cuida de ser lo más rentable posible. El directivo también debe tratar a todos por igual y dejar que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones y trabajen para alcanzar los objetivos mutuos y personales. Crear un ambiente de trabajo positivo y dar un feedback constructivo a los equipos dará el buen ejemplo de hacer el trabajo de forma profesional, además de ser más fiable y coherente en el trabajo.

En caso de reclutar a un nuevo gerente, el equipo debe ser informado lo antes posible sobre la transición. De este modo, los empleados estarían

concienciados y preparados para conocer al nuevo directivo. Esto puede ser un gran cambio para algunos empleados y, por lo tanto, el nuevo directivo debe evitar hacer grandes cambios o asumir altos riesgos en el trabajo y su equipo hasta tener conversaciones individuales con cada uno de los empleados del equipo.

Por último, según Núñez et al. (2018), la capacidad directiva es determinante en la gestión integral de la organización pues el poder de sus habilidades es crucial para el enrumamiento de la misma y el alcance de los objetivos trazados.

En el pasado, el directivo se centraba simplemente en los logros personales, en las propias debilidades y en las revisiones anuales, así como en los cheques de pago personales. Hoy en día, los directivos de la generación del milenio y de la generación Z se centran en el desarrollo, los puntos fuertes, el propósito del trabajo y las conversaciones continuas para bien propio de todos los empleados. En contraste con el pasado, el trabajo se ve más como una forma de vida y no sólo como un trabajo. Por lo tanto, el nuevo tipo de gerente se inspira fácilmente en el coaching y el liderazgo en lugar de ser un gerente tradicional que supervisa a todos y todo sin dar a los empleados un cambio para ser autodirigidos en el trabajo.

Tradicionalmente, el liderazgo está enlazado con el rol del gerente el cual está involucrado con todo lo relacionado al liderazgo, la comunicación con la organización y la toma de decisiones. El líder era visto más como una persona motivadora que da el ejemplo sobre cómo hacer el trabajo. El líder animaba a los demás a enfrentarse a los retos y automotivarse en el trabajo (Hasin y M Nasir, 2021).

En esa línea, de acuerdo a Silva et al. (2021), las capacidades planificadora y organizativa se pueden construir a través del equipo, lo que significa que el directivo debe coordinar, delegar y supervisar que se cumplan las expectativas establecidas. Diferentes cosas pueden ayudar a construir más éxito, como definir claramente las tareas al equipo y cumplir las metas y objetivos. Además, ayudar a los demás a tener éxito en sus tareas y dejar que los empleados sean autodirigidos en el trabajo ayudará. Por último, el desarrollo de nuevos procesos y estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa también contribuirá a aumentar el éxito. Los equipos diversos ayudan a conseguir más perspectiva y éxito en el trabajo en

equipo (Hasin y M Nasir, 2021). En los equipos multiprofesionales, los empleados pueden aportar su propia experiencia vital y laboral previa. En general, los empleados tendrán la oportunidad de aprender los unos de los otros y de compartir los conocimientos adquiridos en el trabajo.

En cuanto a la variable competitividad, está se halla fundamentada en la Teoría de la Competitividad Estructural, la cual, según Porter (2008) explica la capacidad competitiva de las organizaciones dentro del marco de un conjunto de factores interrelacionados con la dinámica económica, tanto a nivel empresarial como del propio Estado. La hipótesis fundamental de este modelo teórico se basa en que la competitividad de cualquier tipo de actividad que se realiza en un país está relacionada, entre otros aspectos, con la eficacia con que se gestionan las empresas. Su principal herramienta para el análisis respectivo es el denominado “diamante de la competitividad”, que ostenta un conjunto de ángulos entre los cuales destacan: los factores productivos, el tipo de demanda, la existencia de industrias auxiliares, las estrategias, estructura miento y rivalidades presentes en otras empresas del mismo ramo y, por último, las condiciones idóneas que debe poseer quien asume la responsabilidad de dirigir una organización empresarial. En este sentido, toda organización debe tener una orientación predominante hacia una estrategia de liderazgo como punto de partida para la producción de ventajas competitivas.

De acuerdo a Rubio y Baz (2015) es imprescindible establecer primeramente, que la competitividad no es un asunto de países, sino de organizaciones empresariales. Las empresas alcanzan determinados niveles de competitividad como consecuencia de la composición de sus propias fortalezas, así como del entorno en que desarrollan sus actividades. En consecuencia, existe una relación entre el entorno y la organización propiamente dicha, siempre y cuando, estén presentes las condiciones necesarias para acrecentar su competitividad, o puede fracasar cuando las condiciones del medio hacen imposible su éxito.

Esta categorización puede ser en forma de competitividad personal por empresas individuales, a nivel microeconómico donde los sectores económicos y las industrias se ven entre sí, y a nivel de macroeconomía donde compiten las

economías nacionales. El término se refiere generalmente a cuestiones económicas de mercado, pero también puede considerarse que comprende tres divisiones distintas, que son la competitividad de las empresas (nivel microeconómico), la competitividad de las industrias (nivel medio económico) y la competitividad de las economías nacionales (nivel macroeconómico).

De acuerdo a Rubio y Baz (2015), entender el fenómeno de la competitividad desde la perspectiva de las organizaciones empresariales, implica entender todo tipo de relaciones involucradas a partir de las fortalezas de la organización. Una empresa que alcanza un perfil alto de competitividad requiere igualmente, el medio adecuado a través del cual la empresa pueda consolidar sus expectativas de crecimiento que le conduzcan hasta el éxito.

En el marco de competitividad de Porter (2008), competitividad significa esencialmente productividad. La productividad está en el corazón de la dinámica de la organización, porque se considera el motor crítico de la prosperidad sostenible a largo plazo, el resultado que se considera el objetivo final relevante de la política económica. Este es un punto importante porque muchas políticas impulsadas por las exportaciones fueron motivadas más por objetivos intermedios como la generación de empleos o la creación de ingresos de exportación para cubrir los costos de importación o cumplir con las obligaciones de la deuda externa. No hay nada de malo en estos objetivos, pero no son ni necesarios ni suficientes para el crecimiento de la prosperidad.

Según Porter (2008), son dimensiones de la competitividad la gestión de competitividad, la estrategia de competitividad, el mejoramiento de la productividad. La primera dimensión “gestión de competitividad”, es definida como el manejo que se realiza de los competidores y del mercado, las necesidades de los clientes y consumidores, realizar la investigación necesaria sobre productos y servicios, evaluar las oportunidades en tecnología y nuevas técnicas en un proceso.

La segunda dimensión “estrategia de competitividad”, es definida como el plan para mover la industria hacia un crecimiento sostenido. La competitividad de las empresas es sistémica, el resultado de interacciones complejas y dinámicas entre factores sociales y económicos a nivel nacional (Porter, 2008).

La tercera dimensión “mejoramiento de la productividad”, es definida como la introducción de mecanismos y procedimientos orientados a elevar la producción de una organización enfatizando todos aquellos aspectos que tienen incidencia directa en la eficacia y eficiencia de la empresa (Porter, 2008).

Más específicamente, Coufalová et al. (2020) consideran que la competitividad significa el nivel de productividad que las empresas pueden alcanzar en un lugar dada la amplitud de las condiciones que afectan sus actividades allí. Es el enfoque estructurado hacia la organización de estas condiciones y las relaciones sistémicas entre ellas lo que está en el corazón del marco de competitividad. El trabajo empírico ha confirmado la alta correlación entre el sólido desempeño en estas condiciones y los niveles de prosperidad en todos los países.

Las exportaciones tienen una doble función en este marco; ellos (y varios otros con la misma calidad, incluidas las importaciones, la IED y la inversión) son indicadores intermedios y facilitadores de la competitividad. Son signos de competitividad subyacente: cuanto más productivo seas, más podrás vender, todo lo demás es igual. Pero también contribuyen a la competitividad: cuanto más exporta, más expuesto está a la competencia e ideas extranjeras, lo que a su vez mejorará sus capacidades y lo empujará a hacer un mejor uso de las capacidades que ya tiene (Garzón, 2012).

La observación de que las exportaciones contribuyen a la competitividad, aunque no son un motor fundamental, proporciona una explicación racional de por qué las políticas orientadas a la exportación todavía han tenido un desempeño mucho mejor que otras políticas, por ejemplo, la sustitución de importaciones, incluso si no han sido un éxito rotundo (Reinhardt et al., 2013).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

A continuación, se detallan los elementos que conforman la metodología utilizada en el presente trabajo y a los autores que la respaldan.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, la cual, de acuerdo a Ñaupas et al. (2018) está orientada a entender las variables y categorías, describiendo las diversas características de la problemática, interpretando, evaluando y analizando la información recolectada. Todos estos aspectos permitieron caracterizar el fenómeno bajo estudio, es decir, la relación que se da entre las variables seleccionadas.

3.1.2. Diseño de investigación

Se procedió a describir las características más notorias de las variables y sus dimensiones, lo que facilitó el diagnóstico del problema y a partir de allí, entender epistemológicamente los diversos elementos que lo componen a fin de construir una propuesta de solución, así como de estrategias y acciones orientadas a corregir aquellos elementos que puedan estar generando una distorsión.

Profundizando sobre el aspecto descriptivo que debe tener la investigación, siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) hay que subrayar que las investigaciones descriptivas, junto a destacar e identificar las características más resaltantes de la problemática, facilitan la medición y evaluación de esta a través de la segmentación del problema en dimensiones a fin de entender el alcance correlacional del fenómeno.

Bajo el alcance de las precisiones señaladas, se ha creído pertinente establecer como diseño investigativo el de tipo exploratorio no experimental, el cual se caracteriza por la no introducción de cambios o modificaciones de manera deliberada a las variables, considerando a la observación de estas, tal como se manifiestan en la realidad (García, 2016).

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Capacidad Directiva

Definición conceptual:

Según Yu-Lee (2002), en general, la capacidad directiva influye directamente en el funcionamiento de una empresa y en lo que puede lograr. Sencillamente, el trabajo que realiza una organización se basa en cómo puede y cómo decide utilizar su capacidad. La organización combina su espacio, personal, máquinas, y materiales para realizar las tareas necesarias que le permitan competir en su mercado respectivo. La capacidad directiva se refiere a la amplia variedad de acciones de planificación utilizadas para garantizar que una infraestructura empresarial tenga los recursos adecuados para maximizar sus actividades potenciales y la producción en cualquier condición.

Definición Operacional:

Conjunto de capacidades expresadas a través de las capacidades de planificación, organización y liderazgo.

Indicadores:

Para la dimensión capacidad de planificación se han considerado el establecimiento de metas, la claridad en los objetivos, el procedimiento de planificación y las reuniones de coordinación. Para la dimensión capacidad organizativa se han considerado el establecimiento de cargos y funciones, el empleo de organigrama y la formalidad organizativa. Para la dimensión capacidad de liderazgo se ha considerado la eficiencia en el liderazgo, la capacidad de solucionar problemas y la toma de decisiones.

Escala de Medición:

Ordinal

Variable 2: Competitividad

Definición conceptual:

Para Porter (2008), competitividad significa esencialmente productividad. La productividad está en el corazón del marco, porque se considera el motor crítico de la prosperidad sostenible a largo plazo, el resultado que se considera el objetivo final relevante de la política económica.

Definición Operacional:

Se le define como la gestión, la estrategia de la competitividad y el mejoramiento de la productividad de una organización.

Indicadores:

Para la dimensión de gestión de competitividad se ha considerado la política de competitividad y el objetivo de competitividad. Para la dimensión de estrategia de competitividad se ha considerado a la estrategia de enfoque y la diferenciación por servicios. Para la dimensión de mejoramiento de la productividad se ha considerado la cadena de producción, la optimización de la cadena de producción, la calidad de abastecimiento, la eficiencia en capacidad productiva y los valores agregados.

Escala de Medición:

Ordinal

3.3. Población muestra y muestreo

3.3.1. Población

Según Sampieri et al (2006, p. 238) población es el conjunto de casos que coinciden con una serie de especificaciones.

La población está conformada por todo un conjunto de objetos o personas, la cual puede agruparse por determinadas características esenciales que se ajustan a los criterios predeterminados para el estudio.

Para el presente estudio se cuenta con una población de 1876 miembros inscritos y pertenecientes a una asociación de pequeños exportadores de granadilla en Huánuco.

Criterios de Inclusión

Todos los miembros de la asociación que figuren en los registros Asociación de Pequeños exportadores de granadilla al 2022 y todos los asociados que registren domicilio en la ciudad de Huánuco.

Criterios de Exclusión

Asociados que ya no estén registrados en los padrones de la asociación y asociados que no residan en la ciudad de Huánuco.

3.3.2. Muestra

La muestra en esta investigación será no probabilística por ser una técnica común y el participante es elegido aleatoriamente. De acuerdo a Otzen y Manterola (2017) la muestra no probabilística se define como aquel conjunto que he seleccionado por el investigador, en base determinados parámetros o criterios específicos planteados por el propio estudio. En síntesis, la muestra va a poder ser construida en base a la experiencia de los investigadores. Se lleva a cabo por observación, y los investigadores lo utilizan ampliamente para la investigación exploratoria.

3.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo elegido fue el de conveniencia, el mismo que está constituido por una técnica que permite, en este caso, efectuar una selección no probabilística. El investigador es quien tiene las consideraciones que van a determinar el muestreo y estarán en base a las facilidades que puede encontrar en el terreno, a partir de la selección realizada y que posea como característica esencial, el poder representar a todo el conjunto de la población seleccionada (Ñaupas et al., 2018).

3.3.4. Unidad de análisis

Según Maison (2018), la unidad de análisis es la entidad principal en la se enfoca todo estudio de naturaleza científica y se determina pro el conjunto de elementos en torno al cual se identifica el fenómeno problematizador. En el caso de la presente investigación, la unidad de análisis es la Asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Para los propósitos de esta investigación y de acuerdo con el tipo y diseño considerados, la técnica a ser empleada es la de la encuesta y el análisis documentario.

Con respecto a la técnica de la encuesta, ésta estará dirigida para poder recabar información general que permita ser cuantificada y procesada estadísticamente y que está relacionada esencialmente con la disposición, avances y obstáculos que puede presentar la capacidad directiva con la competitividad. En ese sentido la encuesta también será muy útil para identificar de manera concreta y explícita, los aspectos que relacionan ambas variables.

Con respecto a la técnica del análisis documentario, es importante subrayar que se utilizará fichas previamente diseñadas para la recolección de datos de la unidad de análisis que son necesarios para un mayor entendimiento del fenómeno estudiado.

Instrumento

En concordancia con las técnicas elegidas (encuesta y análisis documentario), se construyeron los instrumentos pertinentes para cada una de las técnicas señaladas. De esta forma, se utilizará el cuestionario de encuesta y la ficha de control documentario que será la que nos permitirá abordar el fenómeno con una información bien organizada y estructurada.

Tabla 1*Ficha Técnica del Instrumento*

| | |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Instrumento | Cuestionario para los miembros de una Asociación de pequeños exportadores de Granadilla |
| Autor | Canchari Guevara, Ivonne Lucia |
| Población | 1876 miembros |
| N° de Ítems | V1- 17 ítems y V2:17 ítems. |
| Año | 2022 |
| Aplicación | Virtual |
| Duración | 40 minutos |

Validez

El instrumento fue validado por tres expertos, los cuales certificaron la aplicabilidad de cada instrumento. En tal sentido, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que la validez hace referencia a la magnitud en que se debe de medir lo medible.

Tabla 2*Expertos que validaron el instrumento*

| Expertos | Calificación de los instrumentos |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Dr. Soto Abanto, Eloy | Aplicable |
| Mg. Guerra Bendezú, Carlos Andrés | Aplicable |
| Mg. Alberca Teves, Gustavo Javier | Aplicable |

Confiabilidad

El grado de consistencia y estabilidad de cada una de las puntuaciones que resultaron de la aplicación del instrumento a los integrantes de una pequeña Asociación de productos de granadilla de Huánuco que conformaron el grupo piloto,

para la variable competencias directivas arroja un resultado de 0,951, mientras que para la variable competitividad fue de 0,908, lo que nos permite concluir que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad según el coeficiente de alfa de Cronbach.

Tabla 3

Coeficiente de confiabilidad

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de encuestas | N° de elementos |
|---------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Capacidad Directiva | ,951 | 15 | 17 |
| Competitividad | ,908 | 15 | 17 |

3.5. Procedimientos

Primeramente, se procedió a recolectar toda la información teórica y técnica que explique el proceso dentro de la organización. Seguidamente se procedió a establecer cómo se encuentra estratificada la población de los asociados dentro de la Asociación de pequeños exportadores, a quienes se les aplicó el instrumento de cuestionario online a fin de conocer sus consideraciones respecto a las variables sometidas a estudio. Acto seguido, según la muestra seleccionada se procedió a analizar los resultados arrojados para cada variable.

Figura 2

Secuencia de la investigación



3.6. Método de análisis de datos

Una vez recabada la información necesaria, se efectuó un abordaje estadístico con la utilización de software SPSS. En ese sentido, se realizó una prueba piloto previamente para establecer el nivel de confiabilidad del instrumento del cuestionario de encuesta a través del Alfa de Cronbach. El cual determinó el grado de consistencia y estabilidad de cada una de las puntuaciones que resultaron de la aplicación piloto lo que permitió concluir que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad. Posteriormente, terminadas todas estas etapas, se procedió a plasmar toda la información cuantitativa recabada durante el desarrollo de la investigación con los cuadros respectivos que permitan informar de manera fehaciente y precisa los datos obtenidos, así como las interpretaciones respectivas de los resultados hallados. Por último, los datos recabados fueron discutidos interpolando y extrapolando con toda la información teórica que sirvió de marco referencial de la presente investigación.

3.7. Aspectos éticos

La ética de la investigación, de acuerdo a Resnik (2020) es importante para la integridad científica, los derechos humanos y la dignidad, y la colaboración entre la ciencia y la sociedad. Se trata de un conjunto de principios que aseguran el marco de la pertinencia y del respeto que se tiene, tanto de quienes participan en la investigación como de la fuente de información, así como quienes están dentro del contexto de quienes van a recibir la concreción de los resultados del estudio. En segundo lugar, los estándares éticos promueven los valores esenciales para el trabajo colaborativo, como la confianza, la responsabilidad, el respeto y la equidad. En ese contexto, los fundamentos éticos de la presente investigación se sustentan en el sometimiento pleno en cuanto a la idoneidad de las fuentes consideradas.

El informe ha sido redactado basándose en las normas de redacción establecidas por APA en su versión 7.0. Para lo cual se mantuvo el respeto pleno de los informantes a quienes se les participó plenamente de los propósitos de la investigación.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

Capacidad Directiva

Fueron clasificados los resultados de las percepciones de los individuos consultados sobre la variable 1. En este sentido, como se aprecia en la Tabla 4, se tomaron en cuenta los niveles bajo, medio y alto. La capacidad directiva fue marcada en el nivel bajo con el 13.3%, en el nivel medio con el 35.0%, mientras que el 51.7% de los encuestados lo ubicaron en el nivel alto.

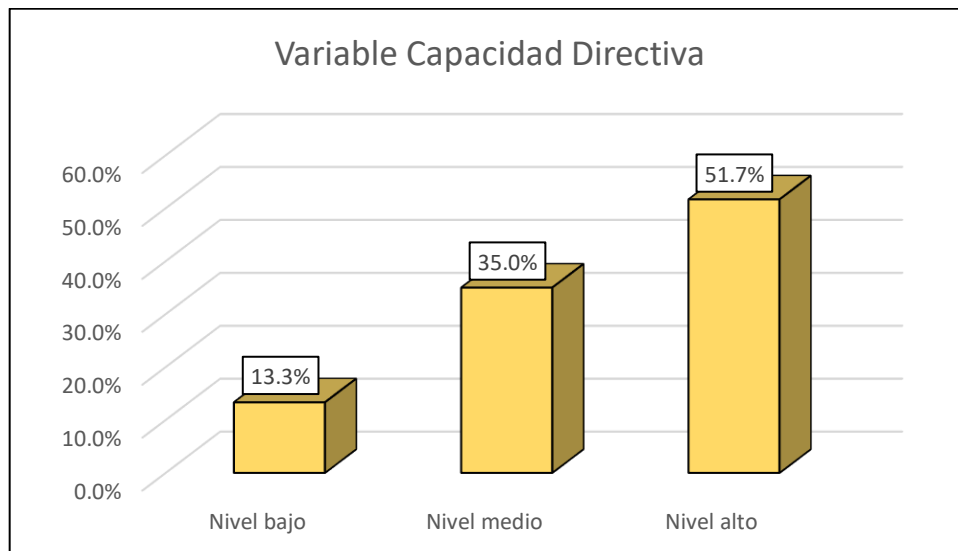
Tabla 4

Resultados descriptivos de la variable Capacidad Directiva

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|----------------------|
| Bajo | 8 | 13.3% | 13.3% |
| Medio | 21 | 35.0% | 48.3% |
| Alto | 31 | 51.7% | 100.0% |
| Total | 60 | 100.0% | 100.0% |

Figura 3

Niveles de la variable Capacidad Directiva



Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable Capacidad Directiva

Seguidamente, analizando la Variable 1 en contraste con las dimensiones consideradas en el presente estudio (planificación, organización y liderazgo), se tuvo que, para la dimensión capacidad de planificación (D1) se halló en el nivel bajo con el 10%, el nivel medio con un 35%, quedando 55% en el nivel alto. En cuanto a la dimensión capacidad organizativa (D2), el 23.3% de los encuestados la ubicó en el nivel bajo, el 16.7% en el nivel medio y el 60% la estableció en el nivel alto. Por último, la dimensión capacidad de liderazgo fue percibida por los encuestados, en un 13.3% para el nivel bajo, el 43.3% la precisó en el nivel medio, mientras que el 43.3% para el nivel alto.

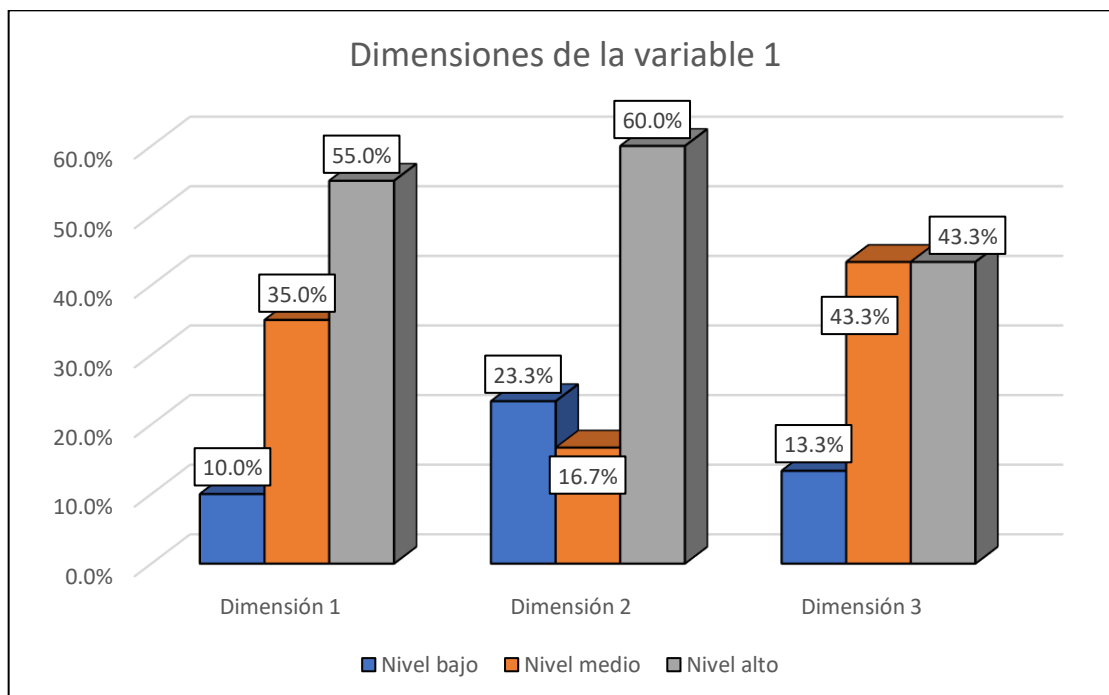
Tabla 5

Resultados descriptivos de la variable Capacidad Directiva con respecto a sus dimensiones

| | Dimensión 1 | Dimensión 2 | Dimensión 3 |
|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Nivel bajo | 10.0% | 23.3% | 13.3% |
| Nivel medio | 35.0% | 16.7% | 43.3% |
| Nivel alto | 55.0% | 60.0% | 43.3% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Figura 4

Resultados de la variable Capacidad Directiva con respecto a sus dimensiones



Resultados descriptivos

Competitividad

En términos descriptivos, fueron clasificados los resultados de las percepciones de los individuos consultados sobre la Variable 2. En base a ello, se consideraron los niveles bajo, medio y alto. La competitividad fue percibida como nivel medio con 17%, mientras que el 71.7% de los informantes estiman que pertenece al nivel alto.

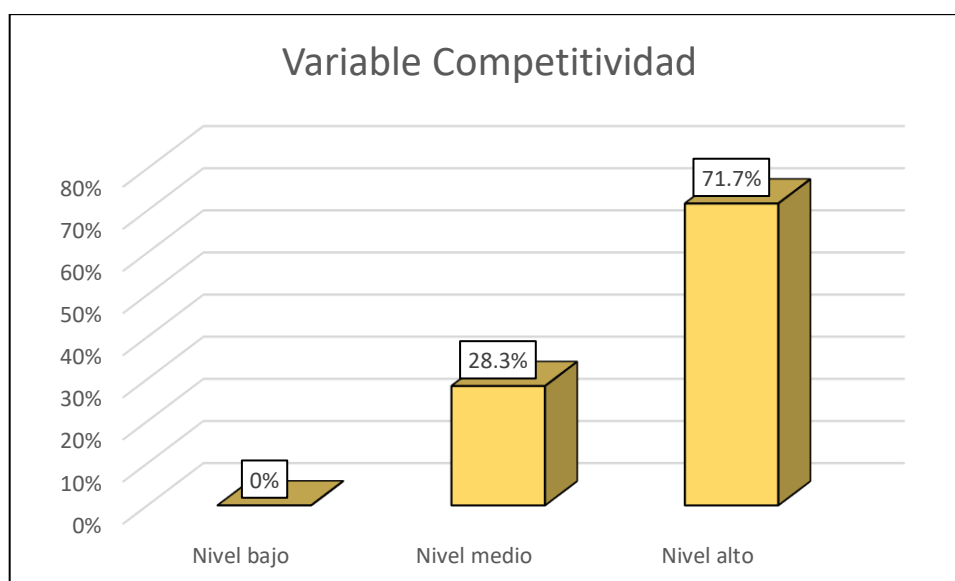
Tabla 6

Resultados descriptivos de la variable Competitividad

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|----------------------|
| Bajo | 0 | 0 | 0 |
| Medio | 17 | 28.3 | 28.3 |
| Alto | 43 | 71.7 | 100.0 |
| Total | 60 | 100.0 | 100.0 |

Figura 5

Niveles de la variable Competitividad



Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable Competitividad

En términos descriptivos, fueron estructurados los resultados obtenidos de las percepciones de las personas encuestadas respecto a las dimensiones consideradas de la Variable 2 (Gestión de competitividad, Estrategia de competitividad, Mejoramiento de la productividad). Por esta razón, se evaluaron los niveles bajo, medio y alto de cada una de las dimensiones. De esta manera, la dimensión Gestión de competitividad (D4) se posicionó en el nivel bajo con el 43.3%, el 16.7% la ubicó como de nivel medio, mientras que el 40 % de los informantes estimaron que tenía un nivel alto. Con respecto a la dimensión estrategia de competitividad (D5), el 1.7% la precisa en el nivel bajo, 38.3% para la sitúa el nivel medio, mientras que el 60% la ubica en un nivel alto. Por último, la dimensión mejoramiento de la productividad (D6), obtuvo un 3.3% para el nivel bajo; para el nivel medio se obtuvo un 25% y un 71.7% para el nivel alto.

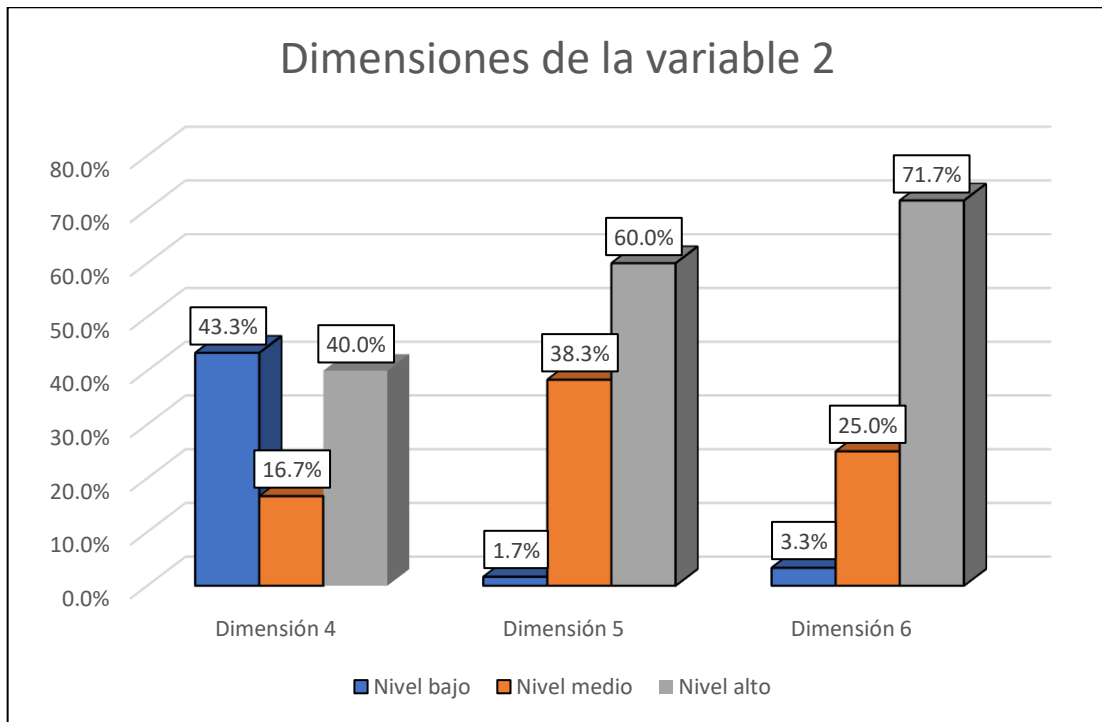
Tabla 7

Niveles de las dimensiones de la variable Competitividad

| | Dimensión 4 | Dimensión 5 | Dimensión 6 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel bajo | 43.3% | 1.7% | 3.3% |
| Nivel medio | 16.7% | 38.3% | 25.0% |
| Nivel alto | 40.0% | 60.0% | 71.7% |
| Total | 100% | 100.0% | 100.0% |

Figura 6

Niveles de las dimensiones de la variable Competitividad



Análisis Inferencial

Análisis de Normalidad

Hipótesis:

H₀: Hay normalidad.

H₁: No hay normalidad.

Nivel de significancia = 0,05 (contraste bilateral)

Tabla 8

Prueba de normalidad Kolgomorov Smirnov

| | Estadístico | gl | Sig. |
|---------------------|--------------------|-----------|-------------|
| Capacidad Directiva | 0.098 | 60 | 0.020* |
| Competitividad | 0.102 | 60 | 0.020 |

En la tabla 8 se puede apreciar que las variables coinciden con la H₁ de no hay normalidad. Considerando que el valor encontrado fue inferior a 0,05 se aplicara la técnica estadística no paramétrica para las variables de análisis, mediante la correlación de Spearman.

Contrastación de la hipótesis general

Hipótesis estadísticas general:

Para la prueba de hipótesis se emplearon los criterios de las pruebas no paramétricas, por ello las dimensiones se analizaron a través la prueba Rho de Spearman.

H₀: Existe relación significativa entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

H₁: No existe relación significativa entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

Niveles de significación fijado del 0,05 (contraste bilateral).

Tabla 9

Coefficiente de correlación de Spearman entre capacidad directiva y competitividad

| Rho de Spearman | | | |
|------------------------|----------------------------|-----------|-----------|
| | | V1 | V2 |
| V1 | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0.617** |
| | Sig. (bilateral) | | <.001 |
| | N | 60 | 60 |
| V2 | Coeficiente de correlación | 0.617* | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | <.001 | |
| | N | 60 | 60 |

De acuerdo con la tabla 9 el índice de correlación determinó el valor de 0.617 y se establece que el grado de relación entre ambas alcanza una correlación positiva considerable.

Contrastación de la hipótesis específica 1

Hipótesis:

H₀: Existe relación significativa entre la capacidad de planificación y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022

H₁: No existe relación significativa entre la capacidad de planificación y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022

Nivel de significación fijado: 0.05 (contraste bilateral).

Tabla 10

Coefficiente de correlación de Spearman entre la capacidad de planificación y la competitividad

| | | D1_V1 | V2 |
|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| D1_V1 | Coefficiente de Correlación | 1 | .616** |
| | Sig. (bilateral) | | <.001 |
| | N | 60 | 60 |
| V2 | Correlación de correlación | .616** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | <.001 | |
| | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El índice que determina el nivel de correlación evaluado generó un valor de 0.616, en tal sentido la relación alcanzada para la capacidad de planificación y la competitividad es positiva considerable.

Contrastación de la hipótesis específica 2

Hipótesis:

H₀: Existe una relación significativa entre la capacidad organizativa y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

H₁: No existe una relación significativa entre la capacidad organizativa y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

Nivel de significación fijado: 0.01 (bilateral).

Tabla 11

Coefficiente de correlación de Spearman entre la capacidad organizativa y la competitividad

| | | D2_V1 | V2 |
|--------------|----------------------------|--------------|-----------|
| D2_V1 | Coeficiente de Correlación | 1 | .462** |
| | Sig. (bilateral) | | <.001 |
| | N | 60 | 60 |
| V2 | Coeficiente de Correlación | .462** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | <.001 | |
| | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El índice que determina el nivel de correlación evaluado generó un valor de 0.462, motivo por el cual el nivel de correlación alcanzado entre la capacidad organizativa y la competitividad es positiva media.

Contrastación de la hipótesis específica 3

Hipótesis:

H₀: Existe relación significativa entre la capacidad de liderazgo y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

H₁: No existe relación significativa entre la capacidad de liderazgo y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022.

Nivel de significación fijado: 0.01 (bilateral)

Tabla 12

Coefficiente de correlación de Spearman entre la capacidad de liderazgo y la competitividad

| | | D3_V1 | V2 |
|--------------|-----------------------------|--------------|-----------|
| D3_V1 | Coefficiente de Correlación | 1 | .518** |
| | Sig. (bilateral) | | <.001 |
| | N | 60 | 60 |
| V2 | Coefficiente de Correlación | .518** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | <.001 | |
| | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El índice que determina el nivel de correlación evaluado generó un valor de 0.518, por tanto, el nivel de alcanzado entre la capacidad de liderazgo y la competitividad es positiva considerable.

V. DISCUSIÓN

En consideración a los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo investigativo, se puede establecer que las variables de las capacidades directivas y la competitividad para una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022 tienen una correlación fuerte, lo cual se deduce por las apreciaciones de los 60 asociados encuestados quienes participan activamente el presente año.

La investigación tuvo como objetivo principal, determinar el nivel de relación que existe entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, periodo 2015-2022 con una muestra de 60 asociados. En lo que respecta a la técnica, se aplicó una encuesta online, para lo cual creó un cuestionario con 17 preguntas por variable. Se han contemplado dos variables y tres dimensiones por cada variable.

Para establecer el nivel de confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba inicial a 15 asociados de manera aleatoria y para cada variable con la finalidad de verificar la consistencia de sus respuestas. En la prueba piloto, para el coeficiente Alpha de Cronbach, se obtuvo 100% como resultado para ambas variables. Por tanto, el instrumento (cuestionario) es confiable.

Los resultados descriptivos de la variable uno arrojó los siguientes resultados. La mayor cantidad de asociados consultados (51.7%) señalaron haber observado una capacidad directiva de nivel alto, mientras que el (35%) de los asociados consideró que los gerentes cuentan con una capacidad directiva media, por otro lado, un pequeño grupo (13.3%) consideró que la asociación cuenta con gerentes que tienen baja capacidad directiva. Estos resultados reconocen que los directivos cuentan con habilidades gerenciales, son organizados, planifican y contemplan reuniones de coordinación y gestión adecuadamente.

Referente al análisis las dimensiones de la variable uno, el 55% de los asociados percibieron que los directivos cuentan con gran capacidad de planificación, el 60.0% considera que los dirigentes de empresa tienen una buena organización y el 43.3% considera que los directivos llevan una buena gestión de

liderazgo. Al respecto, se puede deducir que los directivos están realizando una buena gestión dentro de la asociación para alcanzar una buena competitividad dentro del sector agrícola. Lo antes mencionado coincide con lo expuesto por Cortez-Giraldo (2021), quien a través de su investigación sostiene que, a mayor desarrollo de las competencias directivas, mayor confianza en los equipos de trabajo; del mismo modo, si las competencias directivas están menos desarrolladas, menor es el nivel de confianza.

Por otro lado, para a los resultados descriptivos de la variable dos se obtuvieron los siguientes datos. La mayor cantidad de encuestados (71.7%) indicaron haber observado una Gestión de competitividad de nivel alto, mientras que el (28.3%) percibieron que la asociación está aplicando sus estrategias de competitividad en un nivel medio. Estos resultados demuestran que los asociados consideran que los directivos están realizando una óptima Gestión de competitividad y que sus estrategias de enfoque y diversificación están bien enfocadas.

Referente al análisis las dimensiones de la variable dos, el 43.3% de los asociados percibieron que los directivos esta realizando una buena Gestión de competitividad, el 60.0% considera que los dirigentes están empleando buenas estrategias de competitividad y el 71.7% considera que los directivos desarrollan un buen seguimiento y planteamiento para el Mejoramiento de la productividad. Frente a esto, se puede inferir que los administradores están aplicando una serie de acciones que en su conjunto logran mantener constante la competitividad de la asociación.

Los resultados obtenidos para las Variables Capacidad Directiva (V1) y Competitividad (V2) mostraron un comportamiento de rechazo para la hipótesis nula (no hay normal), con ello se determinó el uso de una técnica no paramétrica (técnica de Spearman). El análisis arrojó un valor de índice de correlación de 0.002. La población estuvo constituida por 1876 asociados, de los cuales se tomó como muestra a 60 encuestados para el uso de la técnica.

En lo concerniente al análisis estadístico desarrollado, nos dice que el nivel de capacidades directivas se relaciona con el nivel de competitividad en la asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, periodo 2015-2022, dado que, en los resultados obtenidos de la hipótesis general se aplicó el Rho de Spearman, donde se observó que $p_valor = 0.001 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula es decir que hay una relación altamente significativa entre las variables medidas de capacidades directivas y competitividad. Asimismo, el coeficiente de correlación de .617 el cual determina que la relación es positiva considerable. A ello se agrega una relación directamente proporcional, es decir, a mayores capacidades directivas, mayor será la competitividad de la organización objeto de estudio. Este resultado reafirma la investigación realizada por Tuulia (2020) la cual nos dice que las variables competitividad y capacidad directiva se relacionan significativamente. Además, comenta que las capacidades directivas son determinantes para el desarrollo de la organización en todos sus aspectos, algo que también confirma Lepistö, (2022). Al respecto, las capacidades directivas tienen preeminencia sobre diversos aspectos de la organización, en cuanto a su posicionamiento y a todo aquello que implique un alto nivel de competitividad, tal como afirma Kulichyova et al. (2020) quien exalta la necesidad de reforzar la capacidades directivas del líder de la organización, pues sólo de esta forma se pueden alcanzar los objetivos de la empresa.

Herlina et al. (2020) por su parte, mencionan que el afán por mantener las capacidades directivas en la gestión de la organización, exigen la necesidad de que esas personas que tienen la responsabilidad del liderazgo tienen un impacto positivo y significativo en la vida, no solo de la empresa, sino de todos aquellos elementos circundantes que retroalimentan a la propia organización. Sin embargo, la asociación estratégica entre la capacidad de dirigir una empresa, con todos los aspectos que involucra por parte del directivo y el alcanzar un nivel competitivo acorde con las metas propuestas, no siempre evoluciona favorablemente, en la medida que depende mucho de los trabajadores, en nuestro caso de los asociados, tal como lo manifiestan Ali-Huashuayo y Apaza (2021) cuando efectuaron su investigación y en donde los resultados dieron un nivel de correlación débil por parte de las variables competencias directivas y compromiso organizacional, pues al

parecer, los trabajadores de dicha organización no han desarrollado un vínculo estrecho con su organización, en dicho caso, se trataba de trabajadores de un organismo Técnico Especializado (OTE) que forma parte del Ministerio de Agricultura, algo que también coincide Mejía (2018), situación que también involucró la propuesta de un modelo para reforzar la competitividad de la empresa bajo estudio.

Por otro lado, la dinámica de la competencia inherente a las organizaciones se ha articulado explícitamente desde la aparición del término en la literatura sobre gestión empresarial, tal como lo demuestra la bibliografía y los antecedentes consultados para esta investigación. En ese sentido, como bien afirman Ali-Huashuayo y Apaza (2021) y Cortez-Giraldo (2021) que la mejor manera de entender el desarrollo empresarial, es a partir de una visión multifacética por parte de quienes ejercen el liderazgo, pues esa perspectiva multidimensional podrá determinar el grado de competitividad que puedan tener sus respectivas organizaciones. Los fenómenos clave observados en la naturaleza —competencia, especialización, cooperación, explotación, aprendizaje, crecimiento y varios otros— son también fundamentales en la vida empresarial. Holísticamente, Drucker (2018) resalta la eficacia ejecutiva como base de la competencia entre ecosistemas empresariales, y no entre empresas individuales, lo que está impulsando en gran medida la transformación comercial e industrial actual. El término ecosistema empresarial se refiere a un conjunto de empresas dedicadas a una actividad económica muy semejante entre sí, por ejemplo, en el campo de las exportaciones, todas las empresas agroexportadoras terminan conformando un determinado ecosistema empresarial.

Los directivos no pueden permitirse ignorar el nacimiento de nuevos ecosistemas ni la competencia entre los que ya existen. Así pues, las capacidades elegidas en la presente investigación (capacidades de planificación, organización y liderazgo) son determinantes dentro de un conjunto de ecosistemas que abarcan múltiples mercados de productos definidos tradicionalmente (Tuulia, 2020). Por otro lado, Medina et al. (2019) sostenían en su investigación consultada, que las organizaciones rara vez operan en mercados perfectamente competitivos que se caracterizan por transacciones aisladas entre empresas que compiten mano a

mano, produciendo productos sustituibles. En su lugar, operan dentro de estructuras hiperconectadas que consisten en organizaciones co-especializadas y complementarias que otorgan un determinado valor. En esta investigación queda claro, al menos por parte de los socios, que la relación entre competencias directivas y competitividad posee, en mayor o menor grado (de acuerdo con las dimensiones identificadas y exploradas), un nivel bastante consolidado de correlación.

Daniëls et al. (2021) por su parte, enfatiza que todos los actores influyen en la competitividad en el entorno empresarial. Al igual que una especie puede florecer cuando todos los elementos están en equilibrio y contribuyen favorablemente a la salud del ecosistema, las empresas crecen y sobresalen cuando la dinámica del ecosistema contribuye a su ventaja competitiva. A la inversa, una especie puede extinguirse cuando se les retira el acceso a elementos clave de su ecosistema, al igual que las empresas pueden dejar de existir si algunos elementos de su ecosistema cambian desfavorablemente. En ese sentido, si bien es cierto, la asociación objeto de estudio relaciona estrechamente la capacidad del líder para gestionar la organización, no se puede incurrir en el error de pretender afirmar que única y exclusivamente el líder es el que debe y puede hacer arribar a buen puerto a la empresa. Es un trabajo conjunto que involucra a todos los socios, los cuales, en mayor o menor grado, tienen el poder de establecer el "destino compartido" de la organización ya que el rendimiento de los miembros individuales está ligado al rendimiento global de la empresa (Gui et al., 2021).

Kuzmenko et al. (2020) sostiene que el líder con capacidades directivas bien afianzadas debe vigilar su entorno y reaccionar ante él, evaluando qué cambios se están produciendo y cómo afectan a sus capacidades dinámicas y, por tanto, a su capacidad para construir una ventaja competitiva sostenible. Esto mismo afirma Lepistö (2022) cuando subraya que, a medida que la naturaleza de la competencia se desplaza hacia la capacidad y habilidad de una organización para construir relaciones dentro de un ecosistema ágil, los recursos y capacidades de los actores en los ecosistemas son de igual importancia

Así pues, la competitividad no se enfoca necesariamente solo desde una perspectiva externa en la que los competidores disputan una lista de clientes o por un mismo mercado. Un enfoque debidamente encausado implica que la competitividad sea dinámica y conlleva una perspectiva inter-organizada e interdependiente para evaluar las oportunidades potenciales de crecimiento y comercialización desde dentro del ecosistema, sus recursos y capacidades (Mejía, 2018). Existen dos niveles de competencia distintos, pero que interactúan entre sí: la competencia dentro del ecosistema y la competencia entre ecosistemas. La competencia dentro de los ecosistemas está relacionada con la garantía de la posición, la seguridad de las actividades y funciones, y la distribución y captura de valor en el ecosistema (Porter, 2008). Por esta razón, Rosales y Herreros (2017) en su investigación señalan que la competitividad se refiere a las ventajas colectivas en la creación y captura de valor en relación con constelaciones rivales de actores.

De las tres capacidades directivas sometidas a estudio, se hace evidente que la capacidad de liderazgo, pese a no demostrar una relación tan significativa con respecto a la variable competitividad, es la que muestra, por parte de las percepciones de los asociados, una gran fortaleza y correlación. Todos los casos de liderazgo, como bien afirman Jones et al. (2021) implican un cambio respecto al *statu quo*. Ninguna persona logra su mejor marca personal manteniendo las cosas como están. Independientemente de los detalles, todos los récords personales implicaban superar la adversidad y aprovechar las oportunidades para crecer, innovar y mejorar. Ello implica potenciar sus capacidades y, por ende, sus habilidades. En ello reside la importancia de este descubrimiento, la cual se ve subrayada por la valoración que los líderes reciben de sus mandantes (Kirichenko, 2020). Pocos recomendarían como buen líder a alguien que no desafiara con frecuencia el proceso, probablemente porque hay pocas oportunidades de marcar la diferencia cuando su líder no crea un clima propicio para la innovación. Lo que diferencia a un equipo ordinario de uno extraordinario es cómo reacciona ante los retos y contratiempos (Lepistö, 2022).

Los líderes son pioneros dispuestos a adentrarse en lo desconocido. Sus capacidades directivas son determinantes para alcanzar estas metas. Sin embargo,

no es probable que sean los únicos creadores u originadores de nuevos productos, servicios o procesos. Las innovaciones proceden con más frecuencia de los clientes, los proveedores y las personas que conforman la base de la organización: los socios. Al respecto, en este estudio, como en los otros trabajos consultados, queda claro que, más allá de las peculiaridades de cada investigación, el desarrollo de toda organización depende de la confianza en el liderazgo de quienes conducen a la empresa. Hay que buscar oportunidades tomando la iniciativa y buscando fuera formas innovadoras de mejorar. Dado que la innovación y el cambio implican experimentar y asumir riesgos, la principal contribución de los líderes consiste en crear un clima propicio al descubrimiento, reconocer las buenas ideas, apoyarlas, tener la fortaleza de desafiar al sistema y estar dispuestos a fracasar. Como bien afirman Núñez et al. (2018), el éxito en cualquier empresa no consiste simplemente en nombrar directivos y dejarles en su quehacer los destinos de la organización; depende de todos los socios y de su vocación en conjunto para asumir los mismos retos que les plantean sus líderes.

VI. CONCLUSIONES

Primero: Los resultados muestran que existe relación entre capacidad directiva y la competitividad en una asociación de pequeños exportadores de granadilla Huánuco, año 2022, pues en las pruebas para la hipótesis general, se pudo establecer la persistencia de correlación positiva considerable en el compromiso capacidades directivas y competitividad, lo cual es un determinante ($Rho = .617$; $p < .01$).

Segundo: Asimismo, con respecto al objetivo específico N°1, en base al análisis de la prueba de su hipótesis específica, a través del Rho de Spearman $0.616 < 0.01$, se determina que hay una relación positiva considerable entre la dimensión capacidad de planificación y la variable competitividad. Además, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, a mayor capacidad de planificación, mayor será la competitividad en una asociación de pequeños exportadores especializada en la exportación de granadillas, Huánuco, año 2022

Tercero: Con respecto al objetivo específico N° 2 en base al análisis de la prueba de su hipótesis específica, a través del Rho de Spearman se comprobó que hay una correlación positiva media entre las variables capacidad organizativa y competitividad con un coeficiente $\rho = 0.462$ el cual determina que la relación es positiva moderada.

Cuarto: Con respecto al objetivo específico N° 3, en base a la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis se demostró que hay una correlación positiva considerable entre las variables capacidad de liderazgo y competitividad. El coeficiente $\rho = 0.518$ determinó que la relación es positiva moderada.

VII. RECOMENDACIONES

Primero: A los directivos de asociaciones, se les recomienda capacitarse y desarrollar una mentalidad de crecimiento, lo que representa la aceptación de que las habilidades y capacidades se desarrollan con trabajo y dedicación. Con una mentalidad de crecimiento, se estará más dispuesto a asumir desafíos, se desarrollarían nuevas habilidades y se afianzarían capacidades directivas de planificación, organización y liderazgo para mejorar la competitividad.

Segundo: A los entes de la asociación objeto de estudio, en cuanto al grado de vinculación que existe entre la dimensión capacidad de planificación y la variable competitividad, se recomienda elegir colaboradores con un perfil que contemple habilidades específicas como gestión de proyectos, gestión del tiempo y auto resolución a fin de agilizar los procesos y posicionar sus productos agrícolas en los mercados internacionales.

Tercero: A los gerentes de la asociación implantar un plan de acción que contemple observación, conexión y capacitaciones con expertos de la industria para conocer las nuevas tendencias. Realizar autoevaluaciones y practicar la autorreflexión en el cumplimiento de los procesos, crear una red profesional sólida asistiendo a eventos de networking con el fin de conocer nuevas oportunidades y mejorar en conjunto las capacidades directivas de todos los allegados a la asociación.

Cuarto: Para la asociación de pequeños exportadores de granadilla, se sugiere captar líderes con habilidades blandas que incentiven la proactividad y la autonomía por área, así pues, desarrollar y adoptar estrategias optimizar para el mejoramiento de los procesos de productividad y competitividad que logren incrementar los incomes de la asociación.

Quinto: Para los directivos de la UCV, incentivar investigaciones y estudios más profundos similares al presente trabajo que determinen los factores involucrados en relación con las variables capacidades directivas y competitividad pues son aplicables a cualquier organización. Para con ello se descubrir las limitaciones que enfrentan las asociaciones de pequeños agricultores y sugerir estrategias para internacionalizarlos y lograr la competitividad.

REFERENCIAS

- Ali-Huashuayo, L. y Apaza, Y. (2021). *Las competencias directivas y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores de un Organismo Técnico Especializado (OTE) adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) - Majes, 2020* [Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5523/L.Ali_Y.Apaza_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortez-Giraldo, L. (2021). Management Competencies and Trust in a Private Service Company. *Revista industrial*, 24(1), 121–137. http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n1/en_1810-9993-idata-24-01-121.pdf
- Coufalová, L., Mikula, Š. y Žídek, L. (2020). Competitiveness of Czechoslovak exports under socialism and its impact on industries' output growth after 1989. *Economics of Transition and Institutional Change*, 28(1), 111–135. <https://doi.org/10.1111/ecot.12232>
- Daniëls, E., Muyters, G. y Hondeghem, A. (2021). Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education. *International Journal of Training and Development*, 25(1), 43–59. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12206>
- Domínguez, A y Gutiérrez, J. (2017). La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna. Tesis de pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2882>
- Drucker, P. (2018). *Eficacia Ejecutiva*. Conecta.
- Ebekozien, A., Aigbavboa, C. O., Aliu, J. y Thwala, W. D. (2022). Generic skills of future built environment practitioners in South Africa: unexplored mechanism via students' perception. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEDT-10-2021-0571>
- El-Peruano. (2021). *Más de 300 productores de granadilla potenciaron su*

producción con planes de negocio. <https://elperuano.pe/noticia/119570-mas-de-300-productores-de-granadilla-potenciaron-su-produccion-con-planes-de-negocio#:~:text=Respecto a las exportaciones%2C la,el porcentaje de crecimiento promedio>

Fincke, I., Hieb, A., Harth, V. y Mache, S. (2020). Activity-based working: Qualitative analysis of working conditions and health-related outcomes. *Work*, 67(3), 625–639. <https://doi.org/10.3233/wor-203313>

GESTIÓN. (2018, agosto 26). Perú busca conseguir la apertura de mercados para 193 productos agrícolas. *Gestión - Economía*. <https://gestion.pe/economia/peru-busca-apertura-mercados-193-productos-agricolas-242686-noticia/?ref=gesr>

Gui, C., Zhang, P., Zou, R. y Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: a meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(4), 438–458. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1852641>

Hasin, I. y M Nasir, M. K. (2021). The effectiveness of the use of Information and Communication Technology (ICT) in rural secondary schools in Malaysia. *Journal of Education and E-Learning Research*, 8(1), 59–64. <https://doi.org/10.20448/JOURNAL.509.2021.81.59.64>

Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Hamadamin, HH. y Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage. *Revista Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment*; 11(20):5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>

Herlina, M. G., Saputra, N., Lasmy, Sudrajat, D., Syahchari, D. H. y Saroso, H. (2020). Fine-tuning organizational citizenship behaviour and knowledge management behaviour in the higher education. *5th International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020*, 17–22.

<https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211109>

Hoque, M. T., Ahammad, M. F., Tzokas, N., Tarba, S. y Nath, P. (2022). Eyes open and hands on: market knowledge and marketing capabilities in export markets. *International Marketing Review*, 39(3), 431–462. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0003>

Iberico-Tafur, C., Sun-Itozu, R., Perez-Paredes, M., Mamani-Macedo, N., Raymundo-Ibañez, C. y Dominguez, F. (2020). Management Projects Model to Reduce Lead Time of Base Station Telecom Construction in SME Based on Lean Focus and Agility. En A. T., T. R., G.-B. V., y A. K. (Eds.), *2nd International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies: Future Applications, IHJET-AI 2020: Vol. 1152 AISC* (pp. 676–682). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44267-5_102

Jones, G., Chirino Chace, B. y Wright, J. (2021). Cultural diversity drives innovation: modeling in the global pharmaceutical industry. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 133–144. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0087>

Kaye, A., Pura, M. y Pura, D. (2020). An Exploratory Study on the Managerial Competencies of First-Line Managers in a Philippine University. *Journal of Economics, Management & Agricultural Development*, 6(2), 17–34. https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjQrrXfz_b7AhUsQzABHfEPD0oQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fageconsearch.umn.edu%2Frecord%2F310892%2Ffiles%2F2-An-Exploratory-Study-on-the-Managerial-Competencies.pdf&usg=AOvVaw3tCwT8

Kirichenko, E. (2020). Export Controls as a Tool to Maintain U.S. Leadership in a Changing World. *Journal Polis*, 1(12). <https://www.politstudies.ru/en/article/5617>

Kotler, P. (2003). 80 conceptos esenciales del Marketing: De la A a la Z. Madrid: Pearson educación S.A.

- Kulichyova, A., Moffet, S., McCracken, M. y Woods, J. (2020). Creativity, knowledge and human resource development: A conceptual framework. En G.-P. A. y S. L. (Eds.), *21st European Conference on Knowledge Management, ECKM 2020* (Vols. 2020-Decem, pp. 943–952). Academic Conferences and Publishing International Limited. <https://doi.org/10.34190/EKM.20.194>
- Kuzmenko, O., Semenchuk, I. y Pohromskyi, V. (2020). Regional leadership of agrarian production in Ukraine: Assessment, problems and directions of development. *Economic Annals-XXI*, 182(3–4), 90–105. <https://doi.org/10.21003/EA.V182-12>
- Lepistö, K. (2022). *Competence management and development in an international group's finnish subsidiary* [South-Eastern Finland University of Applied Sciences]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745525/Lepisto_Katja.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lestari, D.; León, M.; Widyastuti, S.; Brabo, A. y Putra, K. (2020). Antecedents and Consequences of Innovation and Business Strategy on Performance and Competitive Advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365–378. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.365>
- Lin, Y. (2021). A study on the relationship between project management competency, job performance and job motivation in e-commerce industry. *Measuring Business Excellence*, 25(1), 24–57. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2020-0144>
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Maison, D. (2018). *Qualitative Marketing Research: Understanding Consumer Behaviour*. Routledge.
- Medina, S., Collado-González, J., Ferreres, F., Londoño-Londoño, J., Jiménez-Cartagena, C., Guy, A., Durand, T., Galano, J.-M. y Gil-Izquierdo, Á. (2019). Potential of *Physalis peruviana* calyces as a low-cost valuable resource of

phytoprostanes and phenolic compounds. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 99(5), 2194–2204. <https://doi.org/10.1002/jsfa.9413>

Mejía, J. (2018). Diseñando un Modelo de Innovación de Mercadotecnia Digital para incrementar la Competitividad. Primeros hallazgos en México. *Nova Scientia*, 10(20), 569–591. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i20.1160>

Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios Vilela, J. J. y Romero DElgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación. Cualitativa - Cuantitativa. Redacción de la tesis.* (Ediciones de la U (ed.); 5ta ed.).

Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C. y Hinostraza, M. (2018). Management skills and professional competences in budget management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85070456474&origin=inward&txGid=567bb4a71e65768f18fccd8ecea09f99>

Olavarría, J. (2020). Decisiones gerenciales y competitividad de la empresa transnacional Kuehne-Nagel, Sede Lima, 2020. Tesis de posgrado. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54588>

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0717-95022017000100037&script=sci_abstract

Paredes, D.; Ibarra, L. y Moreno, Z. (2021). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Revista Investigación administrativa 2021*, vol.50, n.127, 12705. Epub 02-Mar-2021. ISSN 2448-7678. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>.

Popescu, L.; Iancu, A.; Avram, M.; Avram, D. y Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Revista Sustainability*. DOI:10.3390/su12031119

Pletsch, C. S., Lavarda, C. E. F., Dallabona, L. F. y de Oliveira, G. R. (2019). Influence of the contingency factors environment and strategy in the

management control systems of an agricultural cooperative. *Custos e Agronegocio*, 15(1), 229–253.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85068162666&partnerID=40&md5=721e4942451d1d5101b19d222538869e>

Porter, M. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Resnik, D. (2020). *What Is Ethics in Research & Why Is It Important?* National Institute of environmental health sciences.
<https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>

Rosales, O. y Herreros, S. (2017). Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe. *Estudios Internacionales*, 49, 125–141.
<https://www.jstor.org/stable/26660855>

Rubio, L. y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de Cultura Económica.
<https://es.scribd.com/read/482625985/El-poder-de-la-competitividad>

Rumyantseva, I. A., Krotenko, T. Y. y Zhernakova, M. B. (2020). Digital Competencies: Requirements for Information Technologies in the Framework “Management University-Industry-Science-Market”. En *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 115, pp. 754–762). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-40749-0_89

Silva, M. R. O., Pennino, M. G. y Lopes, P. F. M. (2021). Predicting potential compliance of small-scale fishers in Brazil: The need to increase trust to achieve fisheries management goals. *Journal of Environmental Management*, 288. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112372>

Spychała, M., Goliński, M., Szafranski, M. y Graczyk-Kucharska, M. (2019). Competency models as modern tools in the recruitment process of

employees. En S. M. (Ed.), *10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital, ECIIC 2019* (Vols. 2019-May, pp. 282–291). Academic Conferences Limited. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85070012782&partnerID=40&md5=6720c2f4324cd26465fc0e8cbf4510d7>

Steward, R. (2019). *Managerial Work*. E-book ISBN:9780429398599. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429398599>

Tuulia, S. (2020). *The key competencies and skills in managerial work* [Turku AMK University of applied sciences]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353940/salo_tuulia.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Velte, P. (2021). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>

Xue, M.; Boadu, F. y Xie, Y. (2009). The Penetration of Green Innovation on Firm Performance: Effects of Absorptive Capacity and Managerial Environmental Concern. *Sustainability*; 11(9):2455. <https://doi.org/10.3390/su11092455>

Yu-Lee, R. (2002). *Essentials of capacity management*. John Wiley & Sons, Inc.

ANEXO 1: Instrumento - Cuestionario: Variable Capacidad Directiva

| Estimado Sr. (Sra.) le saludamos y a la vez, le agradecemos de antemano su disposición de colaboración con este cuestionario de encuesta, donde su opinión es muy importante para los objetivos de esta investigación académica. En tal sentido, les invocamos su colaboración y responsabilidad en las respuestas a las interrogantes planteadas. Por ello debe leerlo en forma detallada y, <u>luego marcar una de las cinco opciones</u> | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|------------|
| N° Orden | Dimensiones | Siempre (05) | Casi Siempre (04) | A veces (03) | Casi Nunca (02) | Nunca (01) |
| Dimensión 1: Capacidad de Planificación | | | | | | |
| Establecimiento de metas | 1. Considera que las metas a corto plazo dentro de la asociación son claras | | | | | |
| Establecimiento de objetivos | 2. Considera que los objetivos a largo plazo dentro de la asociación son claros | | | | | |
| Claridad en los objetivos | 3. Como miembro de la asociación tiene claro los objetivos planteados | | | | | |
| Procedimientos de planificación | 4. Considera <u>ud.</u> que la asociación cuenta con procedimientos establecidos para los proyectos nacionales. | | | | | |
| | 5. Considera <u>ud.</u> que la asociación cuenta con procedimientos establecidos para los proyectos internacionales | | | | | |
| Reuniones de coordinación | 6. Oportunamente se realizan asambleas para hacer de su conocimiento los planes de la empresa | | | | | |
| | 7. Considera <u>ud.</u> que la frecuencia de las reuniones de coordinación (para alcanzar las metas) son aptas | | | | | |
| Dimensión 2: Capacidad Organizativa | | | | | | |
| Empleo de organigrama | 8. La asociación posee definidos los puestos directivos a través de un organigrama, es decir, un esquema donde están los cargos jerárquicos | | | | | |
| Empleo de funciones | 9. Considera que el trabajo se delega según funciones. | | | | | |
| Establecimiento de cargos | 10. Identifica fácilmente a los directivos, administradores y/o jefes dentro de la organización. | | | | | |
| Formalidad organizativa | 11. Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos nacionales | | | | | |
| | 12. Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos internacionales | | | | | |
| Dimensión 3: Capacidad Liderazgo | | | | | | |
| Eficiencia en el liderazgo | 13. Estima Ud. que su líder conduce de manera eficiente a los asociados para lograr los objetivos | | | | | |
| | 14. Considera Ud. que su opinión es recabada y considerada | | | | | |
| | 15. Considera que los líderes de la asociación tienen sus metas bien estructuradas | | | | | |
| Capacidad de solucionar problemas | 16. Opina que se ofrecen diferentes alternativas de solución a los problemas presentados en la empresa. | | | | | |
| Toma de decisiones | 17. Considera que las decisiones de los dirigentes son acertadas | | | | | |

ANEXO 2: Instrumento - Cuestionario: Variable Capacidad Directiva

| Estimado Sr. (Sra.) le saludamos y a la vez, le agradecemos de antemano por su disposición de colaboración con este cuestionario de encuesta, donde su opinión es muy importante para los objetivos de esta investigación académica. En tal sentido, les invocamos su colaboración y responsabilidad en las respuestas a las interrogantes planteadas. Por ello debe leerlo en forma detallada y, <u>luego marcar una de las cinco</u> | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------------|---------------|
| N° Ord | Dimensiones | Siempre (05) | Casi Siempre (04) | A veces (03) | Casi Nunca (02) | Nunca (01) |
| Dimensión 1: Gestión de competitividad | | | | | | |
| Políticas de competitividad | 1. Considera que la asociación tiene una Política de competitividad basada en una comunicación efectiva | | | | | |
| Objetivos de competitividad | 2. Piensa que los objetivos de la asociación son competitivos en su sector | | | | | |
| | 3. Los objetivos de competitividad se están alineados con la Política de competitividad | | | | | |
| Dimensión 2: Estrategia de competitividad | | | | | | |
| Enfoque | 4. La organización está en búsqueda de nuevos nichos de mercado. | | | | | |
| | 5. La organización está en búsqueda de desarrollo de nuevos productos | | | | | |
| Diferenciación | 6. Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un plan de acción. | | | | | |
| | 7. Considera que las estrategias de la asociación cuentan con un protocolo de acción | | | | | |
| | 8. El plan de diversificación de productos de la asociación mejora los ingresos | | | | | |
| | 9. Las estrategias de diferenciación de producto se ejecutan en función de los posibles competidores | | | | | |
| Dimensión 3: Mejoramiento de la productividad | | | | | | |
| Cadena de producción | 10. Evaluar constantemente la cadena de producción mejora la productividad | | | | | |
| Optimización de la cadena de producción | 11. Considera <u>ud.</u> que optimizar la cadena de producción permite mejorar el producto y la productividad. | | | | | |
| | 12. La adecuada gestión de la cadena de producción redonda en mejores oportunidades de crecimiento | | | | | |
| Calidad de abastecimiento | 13. La asociación promueve una calidad de abastecimiento oportuna de acuerdo con la demanda | | | | | |
| | 14. El abastecimiento está en función de las exigencias de los nuevos mercados a los que se pueda acceder | | | | | |
| Eficiencia en la capacidad productiva | 15. La eficiencia de la asociación en capacidad productiva está garantizada al aplicar un modelo de la competitividad. | | | | | |
| Valores agregados | 16. Considera <u>ud.</u> que la presentación del producto mejora los ingresos | | | | | |
| | 17. Considera <u>ud.</u> que el recetario culinario del producto ofrecido al mercado internacional mejora los ingresos | | | | | |

Anexo 3:

Matriz operacional de la variable 1 - Capacidad directiva

| VARIABLE DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Capacidad Directiva | Según Yu-Lee (2002), la capacidad directiva se refiere a la amplia variedad de acciones de planificación utilizadas para garantizar que una infraestructura empresarial tenga los recursos adecuados para maximizar sus actividades potenciales y la producción en cualquier condición. | Conjunto de capacidades expresadas a través la planificación, la organización, la dirección. | Capacidad de planificación | Establecimiento de metas y objetivos | Ordinal |
| | | | | Claridad en los objetivos | |
| | | | | Procedimientos de planificación | |
| | | | Capacidad organizativa | Reuniones de coordinación | Ordinal |
| | | | | Empleo de organigrama | |
| | | | | Establecimiento de cargos y funciones | |
| Capacidad de liderazgo | Formalidad organizativa | Ordinal | | | |
| | Eficiencia en el liderazgo | | | | |
| | | | Capacidad de solucionar problemas | | |
| | | | Toma de decisiones | | |

Anexo 4:

Matriz operacional de la variable 2 - Competitividad

| VARIABLE DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Competitividad | En el marco de competitividad de Porter (2008), competitividad significa esencialmente productividad. La productividad está en el corazón de la dinámica de la organización, porque se considera el motor crítico de la prosperidad sostenible a largo plazo, el resultado que se considera el objetivo final relevante de la política económica. | Se le define como la gestión, la estrategia de la competitividad y el mejoramiento de la productividad de una organización | Gestión de competitividad | Políticas de competitividad Objetivo de competitividad | Ordinal |
| | | | Estrategia de competitividad | Enfoque Diferenciación | Ordinal |
| | | | Mejoramiento de la productividad | Cadena de producción Optimización de cadena de producción Calidad de abastecimiento Eficiencia en capacidad productiva Valores agregados | Ordinal |

Anexo 5: Validación de instrumento

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Capacidad Directiva

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Capacidad de planificación | | | | | | | |
| 1 | Considera que las metas a corto plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | |
| 2 | Considera que los objetivos a largo plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | |
| 3 | Como miembro de la asociación tiene claro los objetivos planteados | x | | x | | x | | |
| 4 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos nacionales. | x | | x | | x | | |
| 5 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos internacionales. | | | | | | | |
| 6 | Oportunamente se realizan asambleas para hacer de su conocimiento los planes de la empresa | x | | x | | x | | |
| 7 | Considera ud. que la frecuencia de las reuniones de coordinación (para alcanzar las metas) son aptas | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2: Capacidad Organizativa | | | | | | | |
| 8 | La asociación posee definidos los puestos directivos a través de un organigrama, es decir, un esquema donde están los cargos jerárquicos | x | | x | | x | | |
| 9 | Considera que el trabajo se delega según funciones | x | | x | | x | | |
| 10 | Identifica fácilmente a los directivos, administradores y/o jefes dentro de la organización. | x | | x | | x | | |
| 11 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos nacionales | x | | x | | x | | |
| 12 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos internacionales | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 3: Capacidad de Liderazgo | | | | | | | |
| 13 | Estima ud. que su líder conduce de manera eficiente a los asociados para lograr los objetivos | x | | x | | x | | |
| 14 | Considera ud. que su opinión es recabada y considerada | x | | x | | x | | |
| 15 | Considera ud. que los líderes de la asociación tienen sus metas bien estructuradas | x | | x | | x | | |
| 16 | Opina que se ofrecen diferentes alternativas de solución a los problemas presentados en la empresa. | x | | x | | x | | |
| 17 | Considera que las decisiones de los dirigentes son acertadas. | x | | x | | x | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: **SOTO ABANTO, SEGUNDO ELOY**

DNI: 42260515

Especialidad del validador: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**



04 de diciembre del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Competitividad

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Gestión de competitividad | | | | | | | |
| 1 | Considera que la asociación tiene una Política de competitividad basada en una comunicación efectiva | x | | x | | x | | |
| 2 | Piensa que los objetivos de la asociación son competitivos en su sector | x | | x | | x | | |
| 3 | Los objetivos de competitividad se están alineados con la Política de competitividad | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2: Estrategias de competitividad | | | | | | | |
| 4 | La organización está en búsqueda de nuevos nichos de mercado. | x | | x | | x | | |
| 5 | La organización está en búsqueda de desarrollo de nuevos productos | x | | x | | x | | |
| 6 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un plan de acción | x | | x | | x | | |
| 7 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un protocolo de acción | x | | x | | x | | |
| 8 | El plan de diversificación de productos de la asociación mejora los ingresos | x | | x | | x | | |
| 9 | Las estrategias de diferenciación de producto se ejecutan en función de los posibles competidores | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Mejoramiento de la productividad | | | | | | | |
| 10 | Evaluar constantemente la cadena de producción mejora la productividad | x | | x | | x | | |
| 11 | Considera ud. que optimizar la cadena de producción permite mejorar el producto y la productividad | x | | x | | x | | |
| 12 | La adecuada gestión de la cadena de producción redundo en mejores oportunidades de crecimiento | x | | x | | x | | |
| 13 | La asociación promueve una calidad de abastecimiento oportuna de acuerdo con la demanda. | x | | x | | x | | |
| 14 | El abastecimiento está en función de las exigencias de los nuevos mercados a los que puede acceder | x | | x | | x | | |
| 15 | La eficiencia de la asociación en capacidad productiva está garantizada al aplicar un modelo de competitividad. | x | | x | | x | | |
| 16 | Considera ud. que la presentación del producto mejora los ingresos | | | | | | | |
| 17 | Considera ud. que el recetario culinario del producto ofrecido al mercado internacional mejora los ingresos | | | | | | | |

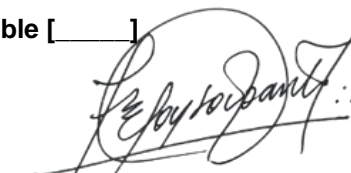
Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: SOTO ABANTO, SEGUNDO ELOY

DNI: 42260515

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS



04 de diciembre del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Capacidad Directiva

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|--|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | | |
| | DIMENSIÓN 1: Capacidad de planificación | | | | | | | | |
| 1 | Considera que las metas a corto plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | | |
| 2 | Considera que los objetivos a largo plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | | |
| 3 | Como miembro de la asociación tiene claro los objetivos planteados | x | | x | | x | | | |
| 4 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos nacionales. | x | | x | | x | | | |
| 5 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos internacionales. | | | | | | | | |
| 6 | Oportunamente se realizan asambleas para hacer de su conocimiento los planes de la empresa | x | | x | | x | | | |
| 7 | Considera ud. que la frecuencia de las reuniones de coordinación (para alcanzar las metas) son aptas | x | | x | | x | | | |
| | DIMENSIÓN 2: Capacidad Organizativa | | | | | | | | |
| 8 | La asociación posee definidos los puestos directivos a través de un organigrama, es decir, un esquema donde están los cargos jerárquicos | x | | x | | x | | | |
| 9 | Considera que el trabajo se delega según funciones | x | | x | | x | | | |
| 10 | Identifica fácilmente a los directivos, administradores y/o jefes dentro de la organización. | x | | x | | x | | | |
| 11 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos nacionales | x | | x | | x | | | |
| 12 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos internacionales | x | | x | | x | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Capacidad de Liderazgo | | | | | | | | |
| 13 | Estima ud. que su líder conduce de manera eficiente a los asociados para lograr los objetivos | x | | x | | x | | | |
| 14 | Considera ud. que su opinión es recabada y considerada | x | | x | | x | | | |
| 15 | Considera ud. que los líderes de la asociación tienen sus metas bien estructuradas | x | | x | | x | | | |
| 16 | Opina que se ofrecen diferentes alternativas de solución a los problemas presentados en la empresa. | x | | x | | x | | | |
| 17 | Considera que las decisiones de los dirigentes son acertadas. | x | | x | | x | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Metodología Mg.: **GUERRA BENDEZÚ, CARLOS ANDRÉS**

DNI: 09726163

Especialidad del validador: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**



.....
Mg. Carlos Andrés Guerra Bendezú
REGUC 016810

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

04 de diciembre del 2022

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Competitividad

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Gestión de competitividad | | | | | | | |
| 1 | Considera que la asociación tiene una Política de competitividad basada en una comunicación efectiva | X | | X | | X | | |
| 2 | Piensa que los objetivos de la asociación son competitivos en su sector | X | | X | | X | | |
| 3 | Los objetivos de competitividad se están alineados con la Política de competitividad | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 2: Estrategias de competitividad | | | | | | | |
| 4 | La organización está en búsqueda de nuevos nichos de mercado. | X | | X | | X | | |
| 5 | La organización está en búsqueda de desarrollo de nuevos productos | X | | X | | X | | |
| 6 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un plan de acción | X | | X | | X | | |
| 7 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un protocolo de acción | X | | X | | X | | |
| 8 | El plan de diversificación de productos de la asociación mejora los ingresos | X | | X | | X | | |
| 9 | Las estrategias de diferenciación de producto se ejecutan en función de los posibles competidores | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Mejoramiento de la productividad | | | | | | | |
| 10 | Evaluar constantemente la cadena de producción mejora la productividad | X | | X | | X | | |
| 11 | Considera ud. que optimizar la cadena de producción permite mejorar el producto y la productividad | X | | X | | X | | |
| 12 | La adecuada gestión de la cadena de producción redundo en mejores oportunidades de crecimiento | X | | X | | X | | |
| 13 | La asociación promueve una calidad de abastecimiento oportuna de acuerdo con la demanda. | X | | X | | X | | |
| 14 | El abastecimiento está en función de las exigencias de los nuevos mercados a los que puede acceder | X | | X | | X | | |
| 15 | La eficiencia de la asociación en capacidad productiva está garantizada al aplicar un modelo de competitividad. | X | | X | | X | | |
| 16 | Considera ud. que la presentación del producto mejora los ingresos | | | | | | | |
| 17 | Considera ud. que el recetario culinario del producto ofrecido al mercado internacional mejora los ingresos | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir [___]** **No aplicable [___]**

Apellidos y nombres del juez validador. Metodología Mg.: GUERRA BENDEZÚ, CARLOS ANDRÉS

DNI: 09726163

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS



Mg. Carlos Andrés Guerra Bendezú
REGUC 016910

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Capacidad Directiva

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Capacidad de planificación | | | | | | | |
| 1 | Considera que las metas a corto plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | |
| 2 | Considera que los objetivos a largo plazo dentro de la asociación son claras | x | | x | | x | | |
| 3 | Como miembro de la asociación tiene claro los objetivos planteados | x | | x | | x | | |
| 4 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos nacionales. | x | | x | | x | | |
| 5 | Considera ud. que la asociación cuenta procedimientos establecidos para los proyectos internacionales. | | | | | | | |
| 6 | Oportunamente se realizan asambleas para hacer de su conocimiento los planes de la empresa | x | | x | | x | | |
| 7 | Considera ud. que la frecuencia de las reuniones de coordinación (para alcanzar las metas) son aptas | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2: Capacidad Organizativa | | | | | | | |
| 8 | La asociación posee definidos los puestos directivos a través de un organigrama, es decir, un esquema donde están los cargos jerárquicos | x | | x | | x | | |
| 9 | Considera que el trabajo se delega según funciones | x | | x | | x | | |
| 10 | Identifica fácilmente a los directivos, administradores y/o jefes dentro de la organización. | x | | x | | x | | |
| 11 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos nacionales | x | | x | | x | | |
| 12 | Los directivos organizan oportuna y formalmente los proyectos internacionales | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 3: Capacidad de Liderazgo | | | | | | | |
| 13 | Estima ud. que su líder conduce de manera eficiente a los asociados para lograr los objetivos | x | | x | | x | | |
| 14 | Considera ud. que su opinión es recabada y considerada | x | | x | | x | | |
| 15 | Considera ud. que los líderes de la asociación tienen sus metas bien estructuradas | x | | x | | x | | |
| 16 | Opina que se ofrecen diferentes alternativas de solución a los problemas presentados en la empresa. | x | | x | | x | | |
| 17 | Considera que las decisiones de los dirigentes son acertadas. | x | | x | | x | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []**

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: **Mg: ALBERCA TEVES, GUSTAVO JAVIER**

DNI: 09378805

Especialidad del validador: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



04 de diciembre del 2022

Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Competitividad

| N.º | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Gestión de competitividad | | | | | | | |
| 1 | Considera que la asociación tiene una Política de competitividad basada en una comunicación efectiva | x | | x | | x | | |
| 2 | Piensa que los objetivos de la asociación son competitivos en su sector | x | | x | | x | | |
| 3 | Los objetivos de competitividad se están alineados con la Política de competitividad | x | | x | | x | | |
| | DIMENSIÓN 2: Estrategias de competitividad | | | | | | | |
| 4 | La organización está en búsqueda de nuevos nichos de mercado. | x | | x | | x | | |
| 5 | La organización está en búsqueda de desarrollo de nuevos productos | x | | x | | x | | |
| 6 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un plan de acción | x | | x | | x | | |
| 7 | Considera que las estrategias de diferenciación de servicio cuentan con un protocolo de acción | x | | x | | x | | |
| 8 | El plan de diversificación de productos de la asociación mejora los ingresos | x | | x | | x | | |
| 9 | Las estrategias de diferenciación de producto se ejecutan en función de los posibles competidores | | | | | | | |
| | DIMENSIÓN 3: Mejoramiento de la productividad | | | | | | | |
| 10 | Evaluar constantemente la cadena de producción mejora la productividad | x | | x | | x | | |
| 11 | Considera ud. que optimizar la cadena de producción permite mejorar el producto y la productividad | x | | x | | x | | |
| 12 | La adecuada gestión de la cadena de producción redundará en mejores oportunidades de crecimiento | x | | x | | x | | |
| 13 | La asociación promueve una calidad de abastecimiento oportuna de acuerdo con la demanda. | x | | x | | x | | |
| 14 | El abastecimiento está en función de las exigencias de los nuevos mercados a los que puede acceder | x | | x | | x | | |
| 15 | La eficiencia de la asociación en capacidad productiva está garantizada al aplicar un modelo de competitividad. | x | | x | | x | | |
| 16 | Considera ud. que la presentación del producto mejora los ingresos | | | | | | | |
| 17 | Considera ud. que el recetario culinario del producto ofrecido al mercado internacional mejora los ingresos | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable []** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: ALBERCA TEVES, GUSTAVO JAVIER **DNI: 09378805**

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



04 de diciembre del 2022

| | VARIABLE 1 - CAPACIDAD DIRECTIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | VARIABLE 2 - COMPETITIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | DIMENSIÓN 1 | DIMENSIÓN 2 | DIMENSIÓN 3 | DIMENSIÓN 4 | DIMENSIÓN 5 | DIMENSIÓN 6 | VARIABLE 1 | VARIABLE 2 |
|-----|----------------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------|----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------|----|----|----|-------------|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | DIMENSIÓN 1 | | | | | | | DIMENSIÓN 2 | | | | | DIMENSIÓN 3 | | | | | DIMENSIÓN 4 | | | | DIMENSIÓN 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | | | | | | | | |
| E1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 21 | 17 | 17 | 8 | 17 | 32 | 55 | 57 | |
| E2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 21 | 20 | 13 | 10 | 19 | 32 | 54 | 61 | |
| E3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 17 | 9 | 9 | 10 | 21 | 36 | 35 | 67 | |
| E4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 33 | 24 | 24 | 13 | 29 | 38 | 81 | 80 | | | |
| E5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 26 | 12 | 14 | 8 | 16 | 28 | 52 | 52 | | |
| E6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 | 17 | 19 | 12 | 25 | 40 | 63 | 77 | | |
| E7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 | 24 | 20 | 11 | 24 | 35 | 75 | 70 | | | |
| E8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 20 | 16 | 15 | 9 | 17 | 38 | 51 | 64 | | | |
| E9 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 24 | 17 | 16 | 10 | 22 | 29 | 57 | 61 | | | |
| E10 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 21 | 20 | 12 | 22 | 35 | 69 | 69 | | | |
| E11 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 32 | 20 | 20 | 12 | 25 | 36 | 72 | 73 | | | |
| E12 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 28 | 19 | 20 | 12 | 24 | 33 | 67 | 69 | | | |
| E13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 14 | 12 | 15 | 11 | 15 | 23 | 41 | 49 | | | |
| E14 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 28 | 20 | 18 | 7 | 17 | 28 | 66 | 52 | | | |
| E15 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 32 | 25 | 25 | 12 | 26 | 38 | 82 | 76 | | | |
| E16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 | 21 | 16 | 12 | 20 | 30 | 62 | 62 | | | |
| E17 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 28 | 25 | 23 | 11 | 19 | 35 | 76 | 65 | | | |
| E18 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 29 | 21 | 19 | 12 | 27 | 37 | 69 | 76 | | | |
| E19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 15 | 15 | 9 | 18 | 24 | 51 | 51 | | | |
| E20 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 6 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 | 19 | 22 | 15 | 8 | 20 | 27 | 56 | 55 | | | |
| E21 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 23 | 12 | 17 | 9 | 20 | 32 | 52 | 61 | | | |
| E22 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 20 | 11 | 12 | 9 | 17 | 21 | 43 | 47 | | | |
| E23 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 26 | 13 | 14 | 12 | 21 | 28 | 53 | 61 | | | |
| E24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 21 | 18 | 13 | 22 | 31 | 69 | 66 | | | |
| E25 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 | 20 | 16 | 14 | 30 | 40 | 70 | 84 | | | |
| E26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 24 | 20 | 15 | 10 | 24 | 36 | 59 | 70 | | | |
| E27 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 24 | 19 | 18 | 11 | 22 | 33 | 61 | 66 | | | |
| E28 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 25 | 16 | 15 | 13 | 22 | 36 | 56 | 71 | | | |
| E29 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 23 | 20 | 15 | 10 | 20 | 27 | 58 | 57 | | | |
| E30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 | 15 | 15 | 12 | 20 | 30 | 52 | 62 | | | |
| E31 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 | 18 | 18 | 13 | 26 | 31 | 62 | 70 | | | |
| E32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 12 | 13 | 8 | 17 | 28 | 43 | 53 | | | |
| E33 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 24 | 18 | 15 | 11 | 20 | 24 | 57 | 55 | | | |
| E34 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 32 | 23 | 22 | 12 | 22 | 33 | 77 | 67 | | |
| E35 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 22 | 15 | 12 | 25 | 32 | 56 | 69 | | | |
| E36 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 28 | 25 | 23 | 13 | 21 | 30 | 76 | 64 | | | |
| E37 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 | 24 | 20 | 11 | 24 | 35 | 75 | 70 | | | |
| E38 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 17 | 9 | 9 | 10 | 21 | 36 | 35 | 67 | | | |
| E39 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 34 | 20 | 16 | 14 | 30 | 40 | 70 | 84 | | | |
| E40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 12 | 13 | 8 | 17 | 28 | 43 | 53 | | | |
| E41 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 26 | 13 | 14 | 12 | 21 | 28 | 53 | 61 | | | |
| E42 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 26 | 18 | 18 | 13 | 26 | 31 | 62 | 70 | | | |
| E43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 | 24 | 20 | 11 | 24 | 35 | 75 | 70 | | | |
| E44 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 24 | 17 | 16 | 10 | 22 | 29 | 57 | 61 | | | |
| E45 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 21 | 17 | 17 | 8 | 17 | 32 | 55 | 57 | | | |
| E46 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 28 | 25 | 23 | 13 | 21 | 30 | 76 | 64 | | | |
| E47 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fiabilidad

Escala: V2 - Competitividad - Piloto

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 15 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .908 | 17 |

Fiabilidad

Escala: V1 - Capacidad Directiva - Piloto

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 15 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 15 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .951 | 17 |

Interpretación: Al medir la confiabilidad del instrumento (cuestionario) los cuales miden la Capacidad Directiva y la competitividad basada en la muestra piloto de tamaño 15 y con uso del indicador Alfa Cronbach se obtuvo ($r = 100$) en ambas variables. Este resultado indica que su aplicación a los asociados es de grado alto de confiabilidad y el instrumento es aceptable.

| Variables dependientes | Prueba | | | | | |
|------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| V1 | .098 | 60 | .020* | .962 | 60 | .061 |
| V2 | .102 | 60 | .020 | .971 | 60 | .162 |

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

→ **Correlaciones no paramétricas**

Correlaciones

| | | | V1 | V2 |
|-----------------|----|-----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | V1 | Coefficiente de correlación | 1.000 | .617** |
| | | Sig. (bilateral) | . | <.001 |
| | | N | 60 | 60 |
| | V2 | Coefficiente de correlación | .617** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | <.001 | . |
| | | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

| | | | D1 | V2 |
|-----------------|----|-----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | D1 | Coefficiente de correlación | 1.000 | .616** |
| | | Sig. (bilateral) | . | <.001 |
| | | N | 60 | 60 |
| | V2 | Coefficiente de correlación | .616** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | <.001 | . |
| | | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

| | | | D2 | V2 |
|-----------------|----|-----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | D2 | Coefficiente de correlación | 1.000 | .462** |
| | | Sig. (bilateral) | . | <.001 |
| | | N | 60 | 60 |
| | V2 | Coefficiente de correlación | .462** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | <.001 | . |
| | | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas

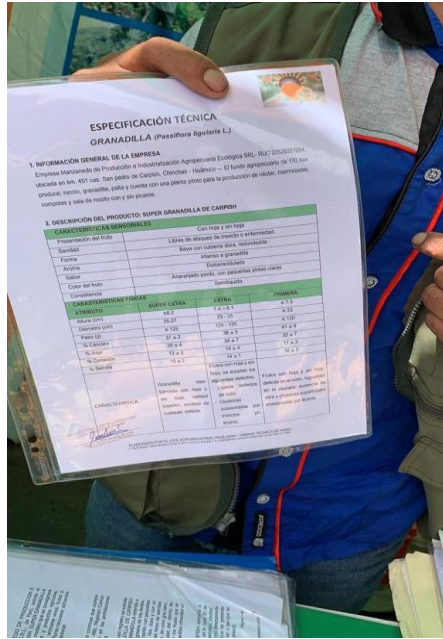
Correlaciones

| | | | D3 | V2 |
|-----------------|----|-----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | D3 | Coefficiente de correlación | 1.000 | .518** |
| | | Sig. (bilateral) | . | <.001 |
| | | N | 60 | 60 |
| | V2 | Coefficiente de correlación | .518** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | <.001 | . |
| | | N | 60 | 60 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

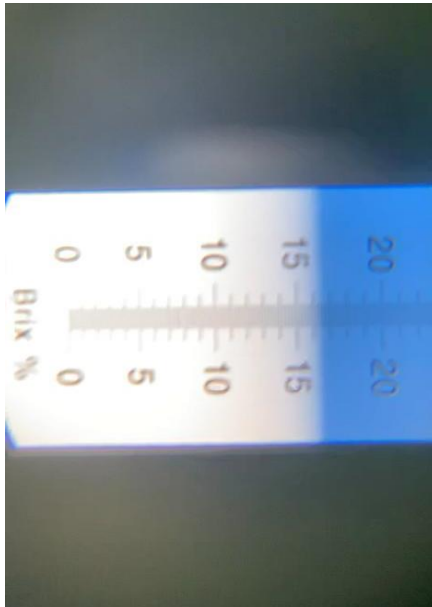
Interpretación: Al medir la correlación de las dimensiones con la variable competitividad se obtuvo que la dimensión Capacidad Organizativa se encuentra por debajo de 5% mientras que las dimensiones Capacidad de Planificación y Liderazgo están en 6% y 5% respectivamente. En función de lo antes mencionado se puede inferir que para las D1 y D2 existe una correlación positiva considerable, mientras que para la D2 existe una correlación positiva media.





| TOLERANCIAS DE CALIDAD | 3% en número o peso que no cumpla con el requisito. | Se admite el 10% en número o peso que no cumplan con los requisitos de esta categoría pero que se ajusten a la siguiente. | Se admite el 10% en número o peso que no cumplan con las características de esta categoría o no cumplan con los requisitos mínimos; se exceptúan los hundimientos graves o heridas no cicatrizadas. |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARACTERÍSTICAS QUÍMICAS | 15±0.5 | | MÉTODO O ENSAYO |
| % Sólidos solubles | 5.3 a±0.1 | | REFRACTOMETRÍA |
| pH | 5.3 a±0.1 | | ADAC, 32.018, 1984 |
| PRESENTACIÓN | MATERIAL | CAPACIDAD | MEDIDAS |
| CAJA | Cartón corrugado | 12 Kg Aproximado | 47 x 23 x 27.5 cm |
| ALERGENOS | Libre de alérgenos, el área de empaque es exclusivo para frutas: granadilla, pata y cacha | | |
| GENÉTICAMENTE MODIFICADOS | Libre de productos genéticamente modificados (GMO) | | |
| MÉTODO DE CULTIVO | Método de producción orgánica, supervisado por ANPE PERU (Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú), certificado orgánico en proceso. | | |
| CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO | Conservar en lugar fresco y seco, alejado de la humedad. | | |
| USOS DE LA GRANADILLA | Consumo como fruta fresca, jugos y para la producción de néctares. Tiene propiedades beneficiosas para la salud y nutricionales. | | |

INSTITUTO NACIONAL DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA
 CASH Agropecuario y Acuicultura
 Jhonatan
 Presidente del Comité de Control
 Calle Comercio 1000
 Lima - Perú





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CARLOS ANDRES GUERRA BENDEZU, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Capacidad directiva y competitividad de una asociación de pequeños exportadores de granadilla de Huánuco, año 2022", cuyo autor es CANCHARI GUEVARA IVONNE LUCIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 16 de Enero del 2023

| Apellidos y Nombres del Asesor: | Firma |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| CARLOS ANDRES GUERRA BENDEZU DNI: 09726163 ORCID: 0000-0002-8928-1237 | Firmado electrónicamente por: CGUERRAB el 17- 01-2023 15:45:26 |

Código documento Trilce: TRI - 0521574