



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut  
del Distrito de Chao, 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

AUTOR:

Edgard Rolando Miguel Avalos (ORCID: 0000-0001-8459-5838)

ASESORA:

Mg. Karina Jacqueline Cárdenas Rodríguez (ORCID: 0000-0003-1140-4759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

Trujillo -Perú

2019

## **Dedicatoria**

Dedico la tesis a mis hermanos Ronald, Miriam, a mi familia Sebastián, Grecia, Noelia, quienes me han brindado su apoyo incondicional y confianza en el camino de mi desarrollo profesional.

## **Agradecimiento**

A Dios:

Por darme la vida, enseñanza y la bendición  
a ser mejor persona conforme a su decreto.

## **Página del jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Miguel Avalos Edgard Rolando, con DNI 19036882, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presentan en la presente tesis son auténticos y veraces.

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

Trujillo, Julio del 2019.



Miguel Avalos Edgard Rolando  
DNI: 19036882

## Índice

	Pág.
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>iii</b>
<b>Página del jurado .....</b>	<b>iv</b>
<b>Declaración de autenticidad.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstrac .....</b>	<b>viii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Tipo y diseño de Investigación .....	15
2.2. Operacionalización de variables .....	15
2.3. Población, muestra y muestreo .....	18
2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	18
2.5. Método de análisis de datos .....	22
2.6. Procedimiento .....	22
2.7 Aspectos éticos.....	23
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>VII. PROPUESTA.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

## Resumen

La concurrente investigación tuvo como propósito determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019. Una investigación de alcance descriptivo No Experimental y de acuerdo a la temporalidad Transversal. Se trabajó con una muestra conformada de 160 colaboradores administrativos de ambos sexos a quienes se les aplicó el cuestionario, el análisis de resultados, se procesó en el programa Microsoft Excel. Los resultados obtenidos permitieron concluir que, el nivel de las estrategias competitivas, donde se muestra a través de sus dimensiones con sus respectivas frecuencias y porcentajes, con relación a liderazgos en costos se encuentra en un nivel bueno con un 61.9%, así mismo el 37.5% se encuentra en un nivel regular el liderazgo de costo esta empresa agroexportadora de esta manera con la segunda dimensión que es diferenciación se encuentro en un nivel regular con un 53.8% y el 41.9% la diferenciación se encuentra en un nivel bueno, y finalmente la tercera dimensión enfoque o segmentación se encuentra en un nivel bueno con 61%, para terminar el 33% el enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora se encuentra en el nivel regular, llegando a deliberar los resultados se rechaza la hipótesis de investigación porque las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut no son buenas.

**Palabras claves:** Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque o segmentación, Estrategias.

## **Abstract**

*The concurrent research aimed to determine the level of competitive strategies for the development of the Hortifrut agro-export company of the Chao District, 2019. An investigation of descriptive scope not Experimental and according to Transversal temporality. We worked with a sample of 160 administrative collaborators of both sexes to whom the questionnaire was applied, the analysis of results, was processed in the Microsoft Excel program. The results obtained allowed us to conclude that, the level of competitive strategies, where it is shown through its dimensions with their respective frequencies and percentages, in relation to cost leaderships is at a good level with 61.9%, likewise 37.5 % is at a regular level the cost leadership this agro-export company in this way with the second dimension that is differentiation is at a regular level with 53.8% and 41.9% differentiation is at a good level, and finally the third dimension approach or segmentation is at a good level with 61%, to finish 33% the focus or segmentation of the agro-export company is at the regular level, reaching to deliberate the results the research hypothesis is rejected because competitive strategies for the development of the agro-export company Hortifrut are not good.*

*Keywords: Cost leadership, Differentiation, Approach or segmentation, Strategies.*

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad están buscando crear ventajas competitivas donde muchas de ellas requieren de una visión estratégica con el fin de mejorar y enfrentar las competencias para así llegar a posicionarse en un mejor mercado, realizando un análisis de este panorama, donde ya no es posible competir en un mercado que es muy demandante en cualquier rubro que se encuentre su giro de negocio, de esta manera se puede aprovechar la alta calidad competitiva generando por las mejoras de los factores competitivos que existen las regiones, así mismo la competitividad es muy exigente que se debe de generar nuevos tipos de ventajas, estrategias identificadas por Michael Porter, donde estas ventajas, son aquellas que muestran un análisis absoluto de carácter dinámico innovador.

De acuerdo a las condiciones actuales que se está viviendo en este mundo globalizado, donde los diferentes giros de negocios están obligando a las organizaciones a ser más competitivas en el mercado, cabe lograr establecer un nivel competitivo frente a las demás organizaciones, así mismo una de las decisiones que deben de venir realizando son las gerencias y los diferentes directivos de cada organización en establecer el tipo de estrategias que utilizaran para seguir creciendo en el mercado y mantener su competitividad de acuerdo al tiempo de trayectoria, llegando a satisfacer a sus clientes, de acuerdo a las estrategias idóneas establecidas por los directivos.

Las dificultades presentadas de acuerdo al contexto de la competitividad hace que las diferentes organizaciones medianas tiendan a terminar destruyéndose por la necesidad que surge en generar buenas estrategias competitivas, debido a eso es la carencia que las organizaciones están presentando frente a la competitividad y no son eficientes en lo que realizan para convertirse en un ventaja competitiva, así mismo estas organizaciones deben de enfocarse en generar estrategias para una mejora, generándose a si una ventaja competitiva mediante la herramienta de gestión estratégica, además de generar estrategias, abre la posibilidades de un crecimiento competitivo en el mercado en el cual está dirigido el negocio, además deben de buscar especificados en mejor el nicho de mercado, generar capacidad de volumen de compra, siendo su producto más atractivo de las diferentes organizaciones.

Es por ello que, de acuerdo a la realidad mencionada y la realidad comparativa, según la publicación en el Diario Gestión (2017) “las razones por las cuales muchas de las pymes vienen fracasando y atravesando problemas en el momento de vender sus productos, es allí donde se debe de producir las estrategias competitivas para mejorar el mercado y el control de las metas establecidas en la organización.” (párr.4)

De esta manera las pequeñas empresas están atravesando un mal momento, donde la competencia es la fuente principal de generar un posicionamiento dentro del mercado, además de generar el posicionamiento crea estrategias para generar ventajas competitivas, gestionando así una buena planificación, un mejor manejo de control de sus adquisiciones, llegando al éxito alcanzado de acuerdo a los objetivos organizacionales.

La constante preocupación por la competitividad viene creciendo de una manera desenfadada en los países desarrollados en la última década, a pesar que se generan estrategias de calidad, sin embargo hay factores que se debe de mejorar en las organizaciones, como la planificación y la ejecución de estrategias competitivas, además se debe de vincular con el crecimiento que está teniendo el país en estos momentos. (WEF - 2016).

Por otro lado para llegar alcanzar el éxito en la competitividad está en superar las antiguas definiciones de la economía, ya que estas definiciones están basadas en generar estrategias, ventajas comparativas, se puede decir que solo están visualizadas en menor costo de la mano de obra, recursos, en manejar un buen clima dentro de la organización, pero como sabemos hoy en día de acuerdo a la globalización sea generado un cambio acelerado en la competitividad donde el mismo mercado exige la calidad de servicio.

Además, la nueva economía está basa en la competitividad de acuerdo a generar ventajas competitivas, debido a la innovación, la nueva tecnología, el valioso capital humano, el conocimiento trascendental que tienen los mercados globales y las organizaciones multinacionales que alcanzan la cadena productiva. (Duran, 1999).

En nuestro país, no es la excepción que todas las organizaciones buscan generar ventajas dentro del mercado que ellas compiten, mucho más es la preocupación de las organizaciones exportadoras por llegar a posicionarse en el mercado internacional llegando a mejorar sus índices de ventas, mejorando las estrategias de acuerdo a generar la ventaja,

por ello la competitividad es el gran desarrollo de las organizaciones exportadoras que van acrecentándose en el mercado.

De esta manera en nuestra región las organizaciones han ido desarrollando estrategias competitivas, debido a que son herramientas en donde permiten que muchas organizaciones sobrevivan en el mercado, gracias a estas estrategias se debe de tener un crecimiento de manera periódica, convirtiéndoles en una organización competitiva, además de no desarrollar un plan con estrategias competitivas, estas organizaciones dejaran de ser competentes en el mercado y muchas de estas se volverán emergentes, además deben de concentrarse en realizar estrategias de acuerdo al entorno donde se vienen desarrollando y de esta manera avanzar su crecimiento competitivo y un gran desarrollo basado en estrategias competitivas, logrando el éxito de su giro emprendedor.

Al mismo tiempo de acuerdo a la realidad de la organización agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, se llegó a constatar la inexistencia de estrategias competitivas, donde se procedió que a pesar que tiene una gran trayectoria donde ha logrado mantenerse en el mercado, pero esto solo es una parte de información que se verifico en los volatines financieros, por otro lado a pesar que es una de las empresas agroexportadoras de berries en el distrito de chao, no hace un una buena utilización de los recursos tecnológicos, debido a esto se está repercutiendo en el ambiente laboral de sus colaboradores, donde está procediendo un problema en la línea de productos de acuerdo a la temporalidad de periodos de cosecha, es por ello se está procediendo a competir en los mercados exteriores, frente a su principales competidores como las empresas chilenas, esto es la consecuencia de la falta de nivel de servicio, se puede decir la despreocupación por realizar una gestión por procesos hacia el desarrollo de la organización, mejorando la competencia y sobresaliendo con los productos ofrecidos en el mercado local, regional, nacional, e internacional.

De acuerdo a la temática presentada, donde se pretende realizar un estudio de medir los niveles de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019, de esta manera se busca que la gerencia identifique nuevas estrategias enfocadas en la competitividad, donde estas lleguen a retribuir la inversión de manera periódica, de esta manera los directivos diseñaran planes estratégicos, de corto, mediano y largo plazo.

Así mismo después de haber dilucidado la problemática, se llegó a realizar una exhausta indagación en las diferentes plataformas profesionales, donde se seleccionó los siguientes estudios como fuentes de gran sustento para profundizar y enriquecer es estudio de investigación:

Para Campos (2018) en su investigación de identificar las estrategias de acuerdo al desarrollo exportador en las Mypes, donde este presente trabajo de investigación se realizó con una metodología descriptiva con un tipo cuantitativo, también fue no experimental, llegando a desarrollar dos técnicas como la entrevista y la encuesta, donde fueron aplicadas a la muestra seleccionada de 89 colaboradores, de acuerdo a la obtención de datos se llegó a procesar la información de forma estadística clasificada, debido a esto se concluyó que:

Se llegó a generar una ventaja competitiva, de acuerdo a las estrategias del mercado generadas en la cadena de valor de la organización, buscando llegar a través de las estrategias competidas al desarrollo exportador de las Mypes, así mismo se las ventajas competitivas no fueron las adecuadas frente a la competencia de las demás organizaciones exportadoras (p.85).

Según Pacheco (2018) en su apartado de investigación frente a la gestión de competitividad en una organización de servicios en la cual presenta un diseño descriptivo, no experimental, de acuerdo a su temporalidad, donde se obtuvo una muestra de 30 colaboradores de la organización en estudio, por otro lado, se llegó a utilizar un cuestionario como instrumento a evaluar las determinada variable de estudio, donde se medirá de acuerdo a las dimensiones planteadas por el autor de la investigación, donde los resultados fueron presentados en tablas y figuras con sus respectivos porcentajes llegando a la conclusión que:

De esta manera los resultados presentados fueron a través de un análisis descriptivo, donde la organización debe de seguir creando e implementando estrategias, buscando herramientas para mejor la gestión estratégica competitiva de la organización, es decir se puede aplicar estratégicamente en mejorar los costos, la diferenciación y el enfoque, estos generando la ventaja competitiva. (p.70).

Para Valverde (2017) en su estudio de investigación de las estrategias competitivas en una organización cooperativa, donde presenta una investigación es cuantitativa, con un método no experimental, descriptiva, donde se trabajó con una muestra de 379 funcionarios de la cooperativa, donde permitieron conocer el problema real, se utilizó la encuesta cual fue

la más apropiada para recaudar la información, como se puede describir donde esta técnica llegó a medir las estrategias de la competitividad, respecto a este análisis se puede si esta organización llega a sobrevivir en el mercado, lo esencial de crear estrategias competitivas es que obtengas una ventaja eficiente frente a tus competidores, donde se llegó a concluir que:

Se analizó las estrategias competitivas, donde estas permitieron que la organización disponga de un enfoque basado en procesos, de allí parte para el desarrollo del talento humano, alcanzando los niveles de rentabilidad para la sostenibilidad financiera de la cooperativa, donde la diferenciación de los productos financieros brindan una buena calidad de servicio, además esto está generando una posición favorable en el mercado financiero, lo cual les permitirá seguir permaneciendo en el mercado como tener un crecimiento sostenido frente a sus competidores. (p.60).

Según León (2016) su apartado de buscar la propuesta de estrategias competitivas en una organización. Este presente estudio se realizó a través de un enfoque mixto, donde llega a combinar con un enfoque cuantitativo al analizar los indicadores macroeconómicos y microeconómicos, así mismo se trabajó con una muestra de 254 competidores de Galeontech, a quienes se les aplicó un cuestionario, donde mide la estrategias competitivas llegando a conocer el comportamiento de cada organización, siendo los indicadores claves para mejorar la competitividad, debido a la información recabada se trabajó a base de una elaboración de un matriz de perfil competitivo donde se pudo llegar a concluir que:

De esta manera se encontró que las teorías están relacionadas a la realidad de los conceptos de las estrategias competitivas, además se evaluó que la organización en el sector no tiene la adecuada gestión de estrategias es allí donde tiene la debilidad frente a sus competidores, por otro lado no genera ventajas competitivas en dicha organización. (p.124).

A continuación, se presentan bases teóricas permitiendo tener un mejor manejo de la variable de investigación, así mismo como la determinación de las dimensiones e indicadores de las estrategias competitivas, de acuerdo al contexto que se viene realizando se procederá a citar a diferentes autores relacionados con la competitividad.

Según Ivancevich (1997) manifiesta que “la competitividad se evidencia cuando un país tiene la capacidad de generar productos y servicios que, frente a las condiciones del

mercado internacional, logran ser autorizadas de forma provechosa durante la verificación del ISO que norma los estándares de calidad internacional” (p.256).

Según Morales (2000) aduce que “la competitividad, es la capacidad de contar con las condiciones que solicitan las pruebas internacionales bajo las instrucciones que hacen las leyes de los mercados internacionales, toda vez que las normas buscan el mejoramiento del nivel de vida de los consumidores, en relación a la entrega de mejor calidad de vida para los clientes” (p.321).

Además por otro lado, según Idris (2006) menciona que para ser competitivo, es necesario que la organización realice un trabajo con un diseño en relación a su producto, a su forma y función de desempeño, donde este diseño le resulte cómodo y agradable a los clientes, para ello se debe de tener en cuenta el diseño del producto, las características y la utilidad, todo esto debe de encontrar se dentro del diseño, además alguna organizaciones no toman en cuenta su fácil transporte, se olvidan de realizar una diferenciación de costos, lo cual esto se debe de realizar desde un principio a fin de lograr mejoras en la organización. (p.87).

Además, cabe señalar que Quero (2008) asegura que “la competitividad es una fuente por el cual llegamos a ser más eficientes, descartando el concepto de que competitividad es un fin, vierte que la competitividad está dinamizada por herramientas estratégicas que nos dan la oportunidad de desarrollarnos económicamente en el mercado” (p.63).

Además, para Peñaloza (2005) aduce que “la competitividad es un componente fundamental en la estructura de la organización, es la periferia se una trascendencia de la economía, en la cual se debe de evaluar muchos de las situaciones y de los indicadores que sean percibidos de forma comprensiva” (p.97). Desde la óptica de gestión y socioeconómico Echeverri (2007) destaca “lo importante que es tener competitividad para el progreso y crecimiento de una nación, esto quiere decir que la competitividad está determinada por la productividad y viceversa, porque donde hay eficiencia productiva se habla de competitividad empresarial, y donde existe competitividad la productividad es evidente” (p.102).

Así mismo la importancia que llega a tener la competitividad según Vergara (2009) manifiesta que “la competitividad es importante para la sobrevivencia de una empresa en

momentos de vertiginosas situaciones, porque la empresa es dependiente de sus destrezas de poder hacer frente a la competencia” (p.56).

Por otro lado, Vergara (2009) señala que la organización para ser exitosa debe de mantenerse en constante actualización, mejorando sus sistemas estratégicos frente a la competitividad además se puede evaluar bajo los criterios básicos del nivel económico así mismo buscando de manera periódica llegando a conducir hacia el éxito de la competitividad, de esta manera mejorara la gestión organizacional en sus procedimientos estratégicos. (p.56).

Señala también que la competitividad es “la posición de nuestra empresa en el mercado, es su presencia firme en gran parte del mercado, donde puede tener la posibilidad de autorregularse y operar a largo tiempo creciendo continuamente gracias a la innovación y conocimiento asimilado” (Vergara, 2009, p.57).

De esta manera las estrategias competitivas se basan en la fundamentación bajo la teoría de Porter donde se empezará a citar a diferentes autores para el enriquecimiento de los conocimientos de estudio:

Según Porter (1991) “en el medio del éxito o destrucción de una gestión empresarial se encuentra la competencia, el cual es la determinante para que se adopten medidas competitivas en las operaciones de las empresas como pueden ser mejor desempeño” (p.24).

Por su parte Ivancevich (2003) Toma en cuenta que “la competitividad es un planeamiento propuesto a futuro, el cual es iniciado con una evaluación minuciosa de la condición, así como las amenazas y oportunidades que son factores que actúan en el entorno de la empresa” (p.25).

Así mismo para Riquelme (2014) una estrategia con lleva a mejorar una ventaja competitiva, esto está constituida por las diferentes teorías estudiadas, de acuerdo al contexto presentado cabe señalar que las organizaciones han dado un cambio importante gracias a la conceptualización de la información, pese a esta información es donde deben de enfatizar sus estrategias generando una ventaja competitiva, llegando así a superar las competencias en el mercado. (p.71).

De acuerdo a lo que menciona Rodríguez (2009) donde manifiesta que para generar ventajas competitivas es necesario hacer énfasis en el factor humano donde es la placa de la

organización, debido a su mejor proceso organizacional será capaz de subsistir en el ámbito empresarial, además de diseñar estrategias competitivas, donde el factor humano es el signo vital de la fuerza de la organización para generar ventajas competitivas frente a los competidores, logrando así una competitividad sostenible en el mercado.(p.82).

Según Buitrago (2008) señala que es usual encontrarse con funcionarios, gerentes que en relación a las estrategias competitivas existen muchas posiciones que se necesitan discutir, de esta manera se debe de evaluarlas dado lugar bajo las manifestaciones de las causas que determinan la competitividad, cabe resaltar que las demás posturas comprendidas por las estrategias es como el patrón de las características de una organización donde refleja la utilización de nuevas capacidades, métodos y estrategias específicas para los competidores.(p.83).

Para la competitividad es tener mejores procesos y nuevas tecnologías según Romero (2010) “concibe el control del proceso como una etapa primordial en la administración, como aquel mecanismo que cerciora e informa si las acciones van de acuerdo con los objetivos, dice que es el proceso de mejoramiento eficaz donde se desarrollan cambios que van a permitir ahorrar dinero” (p.64).

Para Castro (2010) llega a expresar que las estrategias competitivas son aquellos medio con que una organización se fortalece para competir, además de estas estrategias y de las que se plantean lleguen a tener éxito, por otro lado se puede decir que las organizaciones debe de encontrar las estrategias más idóneas y aplicarlas las que ella puede creer que son las eficientes y eficaces que le garanticen la competitividad, además no solo se debe de establecer estrategias para alcanzar con seguridad la competitividad y los objetivos planeados, estas estrategias deben de ser lógicas con mecanismos posibles de desarrollar de acorde a la potencialidad con las que cuenta la organización, de otra manera se debe de realizar un análisis a su entorno, su estructura y finalmente sus sistema de gestión organizacional. (p.126).

De esta manera Porter (2002) hace una referencia que las fases de las estrategias competitivas, son inherentes de al sector donde se desarrolla la organización, primeramente se debe de realizar una identificación en el sector la cual esta organización se encuentra inmersa, seguidamente como segunda fase debe de realizar una análisis al entorno del

externo de la organización, donde se encuentra conformado por los proveedores, los socios y el gobierno, y finalmente se debe de evaluar la parte interna donde se muestra las potencialidades, las debilidades actuales que estas atravesando, así mismo los diferentes tipos de estrategias dependen del tipo de innovaciones que están realizadas para lograr un buen posicionamiento de la organización, además las cuales pueden tomar nuevos mercados donde se tiene que tener en cuenta la ventaja competitiva, de la misma manera asegurar el crecimiento económico de la organización y la de nuestro país gracias a sus ventajas competitivas. (p.35).

“En la medida que las empresas de un país logren la innovación y creatividad para obtener ventajas competitivas, lograrán aportar significativamente al crecimiento económico del país, crear valor para los consumidores, para ellas mismas” (Porter, 2002, p.36). De acuerdo a Porter (2013) señala que “las organizaciones pueden generar muchas estrategias en convicción a ganar mercado de acuerdo a mejorar el valor agregado que se le puede adquirir al producto el cual sea relevante.” (p.54).

De acuerdo al contexto presentado a nivel gerencial donde identificamos las tres estrategias, para llegar a generar una buena postura, para ello se debe de buscar la superación de las operaciones de las competencias, así mismo se busca asegurar que las organizaciones sean diferentes a sus competidores, realizando al más allá de ofrecer precios bajos, donde esta le proporciona a sus productos algo único que pueda ser valiosos frente sus compradores y un valor agregado frente a sus competidores. (Porter, 2013, p.56).

Además, para Quintero y Sánchez (2006) manifiestan que “la competitividad depende también de los valores que otorgan los proveedores hasta los clientes, donde las tareas en cada uno de los eslabones están bien definidos, una vez analizada la cadena de valor de la empresa” (p.51).

De esta manera manifiesta Porter (2008) donde señala que “la competitividad es la utilización estratégica bajo escenarios industriales, es cada una de las formas de los cambios estructurales e inciertos del sector industrial donde se encuentra inmerso, la utilización de dichas estrategias trae beneficios, costos y riesgos potenciales en términos de ventaja competitiva” (p.81).

Las Estrategias de Michael Porter (2008) “Son aquellas tácticas de gestión para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Porter explica que existen tres estrategias genéricas

para la competitividad, descritos de forma global como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque” (p.82).

Para Porter (2014) es aquel “valor que la organización busca generar dentro de su mercado o segmentación, primeramente, buscando posicionarse favorablemente en un sector, debidamente la utilidad del producto se debe de brindar a largo plazo para ver la aceptación del mercado consumidor” (p.78).

Además con la contribución de Porter (2014) donde habla de la ventaja competitiva en la cual es una de las atribuciones que otorgan una ventaja, de esta manera se encuentra enfocada en la realización del beneficio de la organización buscando mejorar la diferencia de los otros precios, el cual el cliente lo puede ver muy costoso, ante esta situación es realizar estrategias competitivas frente a los competidores llegando a obtener la satisfacción del cliente final donde esté dispuesto a quedarse con el producto, para ello se debe de formular estrategias en liderazgo de costos y una diferenciación (p.78).

De esta manera se procederá a citar las dimensiones que se tomara de (Porter, 2008) bajo las estrategias genéricas competitivas, donde explicara cada de unas la eficiencia que tiene al aplicar las tres estrategias generando una ventaja competitiva en la organización, de acuerdo al autor tomado se formula lo siguientes:

El Liderazgo en costos: según Porter (2008) explica que “esta estrategia es la que debe de alcanzar todas las políticas funcionales en dirección al objetivo plasmado en la organización, mediante esta estrategia esta que se maneja el producto en el mercado, a diferencia de las demás que son secuenciales del direccionamiento de las metas de la organización. (p.83).

Así mismo el liderazgo en costos es una de “las construcciones agresivas que debe de cuidar la organización, donde es una de los controles rigurosas que puede manejar los gastos, costos variables y los costos fijos, llegando a minimizar algunos costos ocios, en la cual es una de las fuerzas fundamentales para competir en el mercado” (Porter, 2008.p.83).

La organización debe de realizar un bosquejo de costos por procesos donde este en la capacidad de reducciones de algunos gastos de esta manera estar enlazados con la cadena de valor de cada organización, es así donde se muestra al consumidor la disminución de un precio sin malograr o reducir el producto, de esta manera se alcanzará a una segmentación de mercado extenso. (Porter, 2009, p.22).

De acuerdo a la sostenibilidad de Porter menciona que se debe de proseguir los objetivo organizacionales basados en estrategias competitivas, donde cabe aclarar que si los directivos no le prestan la debida atención al control de costos, es algo perjudicial para la organización, además todas las estrategias están realizadas bajo los costos frente a las costos que muestra la competencia, pero eso no es algo significativo que se debe de cuidar, también debe de poner énfasis en no descuidarse de la calidad del producto, el servicio prestado y otros aspectos a evaluar en una organización. (p.22).

De esta manera los costos que incurren en una organización se basan en la satisfacción del rendimiento que obtiene la organización, es por ello que la presencia de las fuerzas competitivas es la que proporciona como escudo ante la rivalidad de los demás competidores en el mercado. (Porter, 2008.p.83). Así mismo para Chanes, (2014) explica que es una de “las estrategias básicas en una organización, donde esta estrategia debe de ser un pilar fundamental para competir y enfrentar los cambios que puede haber en el mercado, además se debe de obtener una ventaja en los productos ofrecidos ante cualquiera organización” (p.36).

La estrategia competitiva merece darle enfoque a la cadena de valor Francés (2006) manifiesta que; la estrategia implica conocer a profundidad las tareas establecidas en la cadena de valor y reconocerlas a aquellas que nos darán ventajas en costos, dice que el análisis de dichas estrategias son visualizadas, precisa también que se trata de reducir el precio unitario con la producción masiva de unidades, agrega que esta ventaja es sostenible ya que no es fácil imitar los procesos mientras no cambien la tecnología. (p.42).

De acuerdo a la diferenciación, “la organización debe de ofrecer un valor agregado en las productos y servicio que brinda, además debe de percibir que la industria, constantemente está en la realización de cambios de diferenciación, es así donde prescinde los costos de sus productos y la obtención del valor que le brinda.” Porter (2008, p.84).

De acuerdo a Porter (2008) manifiesta en “conseguir los rendimientos adecuados hacia la diferenciación que quiera lograr la organización, donde se convierta en una estrategia útil, fomentando el liderazgo y la protección que pueda tener ante la rivalidad de la competencia, para ello debe de lograr y obtener clientes fieles.” (p.84).

Así mismo para Hax y Majluf (2004) declaran que la diferenciación consiste en ofrecer como empresa algo aislado y singular, que nuestros competidores no puedan

compararlos siquiera con sus productos, que es acogido con mucho valor por nuestros clientes sin importar simplemente la oferta de un precio bajo en su venta, para tener esta ventaja es indispensable diseñar y simplificar en la cadena de valor mecanismos que no comprometan los precios justos es así que nuestra tecnología y procesos deben ser muy controlados. (p.78).

De acuerdo al enfoque o concentración por Porter (2008) donde aduce que “se enfoca en un grupo o segmento de compradores o adquisitivos en una línea de productos, en los que se busca encontrar la diferencia, adoptando las múltiples modalidades, al contrastar la diferenciación de precios.” (p.84).

De esta manera se puede suscitar la suposición de que la organización prestara con mucha importancia la atención del segmento a donde se está dirigiendo, además los mercados son muy exigentes, vinculándose con el precio y la calidad presentada. (Porter, 2008. p.85).

Continúa Porter (2008) precisando que de acuerdo al enfoque contextual que se ha podido persuadir en las organizaciones con la guerra de precios, las presentaciones en diferentes estaciones en el mercado, para ello la gran diferencia es la ventaja que tu le puedes otorgar a tu competidor, sobresaliendo las adversidades que presenta en tus fuerzas competitivas. (p.85).

Larrea (1991) señala que “la concentración es caracterizada cuando la empresa identifica un segmento que es un mercado local y hace en ella el ajuste de la estrategia requerida basándose en sus expectativas, tratando de ser los mejores en ese segmento escogido” (p.98).

De acuerdo a la concentración se estipula distintas inclinaciones de los compradores o clientes finalistas, se puede decir la interacción que surge a través de las ventas directas, es donde allí la organización busca obtener las mejores presentaciones de acuerdo a los productos en sus diferentes características ya sea por su calidad, precio o por su tamaño por diferentes fines. (Larrea, 1991, p.98).

Después de haber dilucidado los siguientes apartados, se formula la siguiente pregunta de investigación; ¿Cuál es el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019?

Dicha investigación se justificará según los criterios planteados por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.40). Partiendo del primer criterio, por convivencia este trabajo de investigación permite lograr que la información sea relevante permitiendo mejorar la competitividad generado por las estrategias de la clave del éxito, por la razón de ser una misión de las organizaciones; permitiendo dar trascendencia a los factores que están soportando los procesos de la organización frente a la competitividad.

Así mismo la relevancia social de esta investigación beneficiara a todas las organizaciones agroexportadoras de la región La Libertad, donde la asertiva gestión de planteamientos estratégicos competitivos generara de una manera potencial, las habilidades y las destrezas que lo hacen más competente, ya que todas las organizaciones saben que se debe de valor a sus activos más allá de los activos materiales o financieros, si no de los clientes y las personas indirectamente que buscan un beneficio propio, de esta manera se parte de una accesibilidad económica al producto que la empresa agroexportadora Hortifrut, viene ofreciendo de manera continua.

Para ello las implicaciones prácticas se justifica dando lugar a las demás organizaciones agroexportadoras a manejar adecuadamente las estrategias competitivas, cabe resaltar que se debe de tener en cuenta la motivación en los colaboradores buscado la responsabilidad y el compromiso con la organización, esto facilitara un buen manejo del plan de acciones dentro de la organización y fuera de ella,

De esta manera el valor teórico, se ajusta a las definiciones de Porter, permitiendo el enriquecimiento fundamental de como manejar y aplicas una estrategia competitiva, además permitirá llenar algunos vacíos teóricos que se han ajustado a esta teoría, como sabemos la competitividad hoy en día es una de las fuentes principales que cada organización debe de estar a la vanguardia, donde servirá como una sugerencia a futuros estudios que se realicen en la región La Libertad.

Finalmente, la utilidad metodológica de estudio de investigación será de gran apoyo para la organización, ya que se realizará una investigación teniendo como instrumento la encuesta, para poder medir la variable Estrategias competitivas así llegar a nuestra hipótesis planteada.

Al mismo tiempo se plantea el objetivo general donde se busca determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Pera esto es necesario formularse objetivos específicos para llegar a evaluar la variable de estudio donde se describe a continuación:

Determinar el nivel de liderazgo en costos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Determinar el nivel de diferenciación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Determinar el nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Por consiguiente, se llega a plantearse la hipótesis de la investigación; El nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019, es bueno.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1. Tipo de investigación.

- Según del fin que persigue: Aplicada
- Según el enfoque: Cualitativo
- Según el alcance: Descriptivo

#### 2.1.2. Diseño de investigación.

De acuerdo al diseño de investigación es no experimental según Hernández, et al (2014) “aduce que son estudios que no se manipulan la variable, solo se observa de acuerdo a la naturaleza para su respectivo análisis” (p.152). de acuerdo a su temporalidad es transversal donde “señala que de acuerdo a la temporalidad solo se describe el análisis de acuerdo a la incidencia en el momento que se dio la investigación” (p.154), de un alcance descriptivo donde “tiene como finalidad indagar de acuerdo a las modalidades de investigación de una o más variables de estudio, donde implica observar llegando a describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él, de ninguna manera solo proporcionando su respectiva descripción” (p. 155).

#### Diagrama de investigación

Así mismo este diseño de investigación se representa de la manera siguiente:



Donde:

M = Muestra de estudio (colaboradores de la empresa Hortifrut).

Ox = Estrategias competitivas.

### 2.2. Operacionalización de la variable

**Variable:** Estrategias competitivas

Las Estrategias de Michael Porter (2008) “Son aquellas tácticas de gestión para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Donde explica que existen tres estrategias genéricas para

la competitividad, descritos de forma global como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque” (p.82).

Operacionalización de las variables

Tabla 2.1.

*Variable Estrategias competitivas.*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Estrategias competitivas	Las Estrategias de Michael Porter (2008) “Son aquellas tácticas de gestión para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Donde explica que existen tres estrategias genéricas para la competitividad, descritos de forma global como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque” (p.82).	Se evaluará con un cuestionario donde se medirá las cuatro dimensiones de dicha variable de estudio	Liderazgo en costos	Plan financiero Recursos tecnológicos Capacidad de respuesta Control de costos	Ordinal
			Diferenciación	Valor de marca Ambiente laboral Personal motivado Infraestructura	
			Enfoque o segmentación	Línea de producto Nivel de servicio Tipo de consumo	

*Nota:* teoría basada en Porter (2008), para definir la variable y las dimensiones de las estrategias competitivas, se partirá de esta teoría fundamentada para investigar este estudio en la empresa agroexportadora Hortifrut.

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

Para la investigación, la población será todos los colaboradores administrativos que laboran en la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019 en su totalidad son 160 colaboradores de ambos sexos llegando a tener una población finita.

Tabla 2.2.

*Población de estudio empresa agroexportadora Hortifrut.*

<b>EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT</b>		
Hortifrut	Administrativos	Total
Todas las áreas.	160 colaboradores	160

*Nota:* Registro de colaboradores de todas las áreas, asignado por el área personal.

### 2.3.2. Muestra.

La muestra está conformada por todos los colaboradores de dicha organización agroexportadora, donde se obtuvo un total de 160 colaboradores administrativos durante el presente año electivo.

### 2.3.3. Unidad de análisis.

Un colaborador de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnicas e instrumento.

Para medir las variables de estudio se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario, donde permitió determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Tabla 2.3.

*Técnicas e instrumentos.*

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Informante</b>
Estrategias competitivas	Encuesta	Cuestionario (ver anexo N°01)	Colaboradores administrativos de la empresa agroexportadora Hortifrut.

*Nota:* Se evaluará de acuerdo a un cuestionario elaborado por el autor, donde mide las cuatro dimensiones de las variables en estudio.

### 2.4.2. Validez.

La validación se elaboró de acuerdo al requerimiento de las fuentes de investigación y fue entregada a profesionales expertos en el tema para su respectiva validación, donde también tomaríamos las pautas para mejorar los instrumentos, a continuación, se mencionarán los siguientes expertos en la materia: (ver anexo N°02).

- Dra. Campos Vargas, María.
- Dra. Otiniano León, Mabel.
- Mg. Armas Chang, Juan Carlos.
- Mg. Mestanza Cusco, José Carlos.
- Mg. Ciudad Fernández, Pablo.

La validación del instrumento se realizó según el coeficiente de Validez V de Aiken, calculándose las valoraciones de todos los jueces con relación a un ítem y al grupo de ítems.

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Siendo:

S = la sumatoria de respuestas de jueces

n = Número de jueces

e = Número de valores de la escala de valoración

Tabla 2.4  
*V Aiken con intervalos de confianza*

Valor promedio de la calificación	V	IC 95% V
3.14	0.713	0.499 – 0.861
3.43	0.810	0.601 – 0.924
3.57	0.857	0.653 – 0.950
3.71	0.903	0.709 – 0.973
3.86	0.953	0.775 – 0.992
4.00	1.000	0.845 – 1.000

De esta manera se realizó una prueba v-aiken, en la cual permitió cuantificar la relevancia de los ítems del instrumento a partir de las valoraciones de 5 especialistas en el tema, donde la evaluación de los resultados de esta prueba dio como resultado  $V = 0.9144$  lo que equivale a una validez fuerte.

### 2.4.3. Confiabilidad.

Para determinar si la investigación es confiable se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, para el cálculo se ha usado la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Donde:

$k$ : Número de ítems

$\sum s_i^2$ : Sumatoria de la varianza de ítems

$s_T^2$ : Varianza de la suma total de ítems.

Tabla 2.4

*Interpretación del coeficiente alfa de Cronbach*

$\alpha$	Interpretación
> 0.9	Excelente
> 0.8	Bueno
> 0.7	Aceptable
> 0.6	Cuestionable
> 0.5	Malo
$\leq 0.5$	Inaceptable

Así mismo se desarrolló la confiabilidad de cuyos instrumentos validados, donde se les aplicó a una muestra piloto a 20 colaboradores administrativos de la empresa agroexportadora Hortifrut, en el cual se obtuvo como resultados para el cuestionario de la evaluación de la variable estrategias competitivas se obtuvo una confiabilidad de 0,862 donde se concluye que el instrumento se encuentran dentro del rango bueno. (Ver anexo N°03).

Tabla 2.4

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de cronbach	N° de elementos
8.6235	20

*Nota:* Estadístico SPSS.

Como  $8.6235 > 0.8$ , es bueno, entonces el instrumento SI pasó la prueba de confiabilidad, por lo que este acto para la aplicación.

## 2.5. Método de análisis de datos

De acuerdo al estudio de investigación se realizará el análisis de la siguiente manera:

### 2.5.1. Estadística descriptiva.

El respectivo análisis se realizará mediante el uso de la estadística descriptiva, donde se elaborará una base de datos y se procesará en Excel y en el software SPSS V23, debidamente se mostrará a través de tablas de distribución, figuras y gráficos, con sus respectivos frecuencias y porcentajes, e interpretación, respondiendo de acuerdo a los objetivos planteados para hallar la respuesta veraz y objetiva.

De acuerdo a la medición de los objetivos específicos se llegó a medir por niveles, en las cuales se clasifico a través de tres tipos de niveles como son; bueno, regular y malo, de esta manera también respondería a la hipótesis planteada.

Tabla 2.6

*Rango de los niveles de medición para la variable estrategias competitivas.*

<b>Escala de medición</b>		
<b>Niveles</b>	<b>Criterios</b>	
Bueno	8	10
Regular	5	7
Malo	2	4

*Nota:* Elaborado por Miguel (2019) para medir sus objetivos de investigación

## 2.6. Aspectos éticos

Tabla 2.8.

### *Criterios éticos*

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	“Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes”.
Confidencialidad	“Se les informó la seguridad y protección de su identidad”.
Observación participante	“Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos”.

*Nota:* Elaborado en base a: Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012).

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Generalidades de la empresa

##### 3.1.1. Identificación.

La empresa agroexportadora Hortifrut S.A. es una de las principales agroexportadoras a nivel internacionales, donde la principal organización se encuentra en el país de Chile, además como sabemos esta empresa maneja un negocio a través de alianzas estratégicas a nivel global, es una de las principales exportadoras de berries en el norte del país, además cuenta con una cadena de sedes y una plataforma comercial increíble, donde esta organización lidera los mercados globales, mercados nacionales y regionales las 365 días del año, cuenta con una proyección de crecimiento de expansión en generar diversas exportación de frutos agrícolas de consumo con estándares sanitarios de calidad.

Logotipo de la empresa Hortifrut S.A.



Tabla 3.1.

*Identificación de la empresa Hortifrut S.A.*

RUT	96896990 - 0
Razón social	HORTIFRUT S.A.
Vigencia	Vigente
Numero de inscripción	1096
Fecha de inscripción	13/06/2012
Nombre con que transa en la Bolsa	HORTIFRUT

*Nota:* Elaborado por Miguel (2019), de acuerdo a los datos obtenidos de la empresa Hortifrut S.A.

### 3.1.2. Historia.

Tabla 3.2.

*Historia de acuerdo a los acontecimientos establecidos en Hortifrut S.A.*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
1980	Miembro fundador de la Compañía inicia las importaciones de material genético de berries a Chile.
1983	Hortifrut comienza operaciones en Chile.
1984	Hortifrut se convierte en la primera empresa chilena en exportar berries a Estados Unidos en contra-estación.
1985	Hortifrut inaugura oficina de distribución y comercialización en Estados Unidos.
1985	Primera exportación de berries desde Chile a Europa bajo su marca Southern Sun. Cultivo de berries se expande a moras, arándanos, frambuesas y zarzaparrillas.
1987	Primera exportación de berries a Asia desde Chile.
1988	Hortifrut concreta primera alianza estratégica al asociarse a la empresa californiana Coastal Berries.
1989	Hortifrut define su modelo de negocio: integración vertical y oferta durante las 52 semanas del año.

*Nota:* Elaborado por Miguel (2019), de acuerdo a los datos obtenidos de la empresa Hortifrut S.A.

### 3.1.3. Visión.

“Ser el líder mundial en la categoría de Berries.” (párr.1)

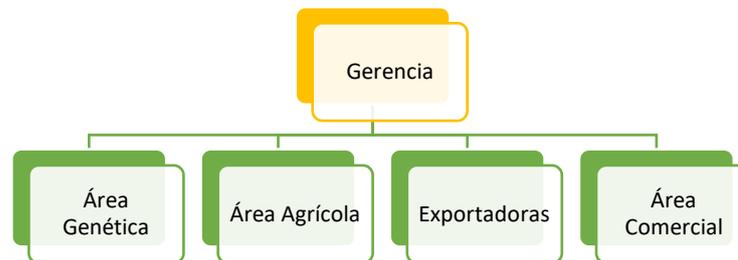
### 3.1.4. Misión.

“Todos los Berries a todo el mundo todos los días.” (párr.2)

### 3.1.6. Valores de la empresa Hortifrut S.A.



### 3.1.7. Áreas de trabajo de la empresa Hortifrut S.A.



### 3.1.8. Productos de la empresa Hortifrut S.A.

Arándanos	
Frutillas	
Frambuesas	
Moras	
Arilos de Granada	
Mix de berries	



*Nota:* Elaborado por Miguel (2019), de acuerdo a los datos obtenidos de la empresa Hortifrut S.A.

**3.2. Objetivo 01:** Determinar el nivel de liderazgo en costos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Tabla 3.3

*Nivel de liderazgo en costos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.*

Indicadores	Plan financiero		Recursos Tecnológicos		Capacidad de respuesta		Control de costos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	99	<b>61.9%</b>	91	<b>56.9%</b>	97	<b>60.6%</b>	92	<b>57.5%</b>
Regular	55	34.4%	65	40.6%	57	35.6%	62	38.8%
Malo	6	3.8%	4	2.5%	6	3.8%	6	3.8%
Total	160	100%	160	100%	160	100%	160	100%

*Nota:* Datos extraídos de la encuesta aplicada por el autor, donde mide las cuatro dimensiones de la variable en estudio estrategias competitivas.

En la tabla 3.3. Muestra los resultados en frecuencias y porcentajes de acuerdo a cada uno de los indicadores plasmados en la primera dimensión liderazgos en costos, donde se trabajó con tres tipos de niveles, llegando a obtener en el primer indicador que el 61.9% de los colaboradores de la empresa Hortifrut perciben que tiene un buen plan financiero, el 34.4 % percibe que la empresa tiene un plan financiero regular, así mismo el 56.9% de los colaboradores perciben que los recursos tecnológicos se encuentran en un nivel bueno, y el 40.6% se encuentran en un nivel regular, por otro lado el 60.6% la capacidad de respuesta de la organización se encuentra en un nivel bueno y el 35.6% se encuentra en un nivel regular, finalmente el control de costos de la empresa Hortifrut se encuentra en un nivel bueno, desarrollando un buen manejo de control de los costos y el 38.8% perciben que el manejo de los costos son regulares en la organización.

**3.3. Objetivo 02:** Determinar el nivel de diferenciación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Tabla 3.4

*Nivel de diferenciación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019*

Indicadores	Valor de marca		Ambiente laboral		Personal motivado		Infraestructura	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	92	<b>57.5%</b>	71	44.4%	43	27%	93	<b>58.1%</b>
Regular	63	39.4%	85	<b>53.1%</b>	53	33%	62	38.8%
Malo	5	3.1%	4	2.5%	64	<b>40%</b>	5	3.1%
Total	160	100%	160	100%	160	100%	160	100%

*Nota:* Datos extraídos de la encuesta aplicada por el autor, donde mide las cuatro dimensiones de la variable en estudio estrategias competitivas.

De acuerdo a la tabla 3.4. Muestra los niveles de los indicadores de la dimensión diferenciación, donde se muestra los resultados obtenidos en frecuencia y porcentajes, así mismo el primer indicador de valor de marca se encuentra en un nivel bueno con un 57.5% y los restantes colaboradores perciben que el 39.4% el valor de marca se encuentra en un nivel regular, del mismo modo el ambiente laboral se encuentra en un nivel regular con un 53.1% puesto que el 44.4% se encuentre en un ambiente laboral bueno, de esta manera se ve repercutido en un 40% que la motivación del personal es mala, y el 33% la motivación del personal es regular, pero a pesar de esta desmotivación de los colaboradores, esta organización se encuentra una infraestructura buena en un 58.1% y los demás colaboradores percibieron en un 38.8% la infraestructura de la empresa Hortifrut es regular.

**3.4. Objetivo 03:** Determinar el nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Tabla 3.5

*Nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.*

Indicadores	Línea de producto		Nivel de servicio		Tipo de consumo	
	f	%	f	%	f	%
Bueno	36	22.5%	91	<b>56.9%</b>	36	23%
Regular	104	<b>65.0%</b>	58	36.3%	108	<b>68%</b>
Malo	20	12.2%	11	6.9%	16	10%
Total	160	100%	160	100%	160	100%

*Nota:* Datos extraídos de la encuesta aplicada por el autor, donde mide las cuatro dimensiones de la variable en estudio estrategias competitivas.

Así mismo en la tabla 3.5. Se aprecia el nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut, donde se muestra a través de sus indicadores con sus respectivas frecuencias y porcentajes, es por ello que la línea de producto se encuentra en un nivel regular con un 64.3% y los demás colaboradores perciben que el 35.7% la línea del producto es mala, de tal manera el nivel de servicio se encuentra en un nivel bueno con un 56.9% y el 36.3% se encuentra en un nivel regular el servicio, además el tipo de consumo de esta empresa agroexportadora se encuentra en un nivel regular con un 68% y el 23% el tipo de consumo de los productos de esta empresa agroexportadora se encuentra en un nivel bueno.

### Objetivo general:

3.5. Determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

Tabla 3.6

*El nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.*

Indicadores	Liderazgos en Costos		Diferenciación		Enfoque o Segmentación	
	f	%	f	%	f	%
Bueno	99	<b>61.9%</b>	67	41.9%	97	<b>61%</b>
Regular	60	37.5%	86	<b>53.8%</b>	53	33%
Malo	1	0.6%	7	4.4%	10	6%
Total	160	100%	160	100%	160	100%

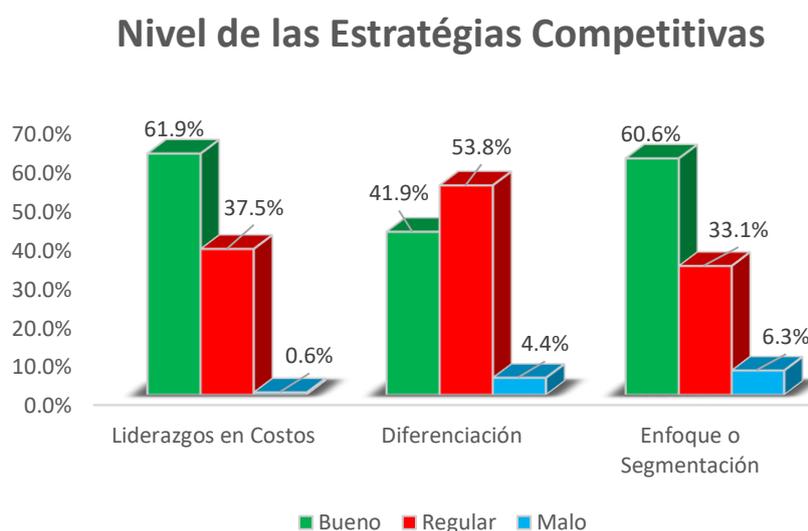
*Nota:* Datos extraídos de la encuesta aplicada por el autor, donde mide las cuatro dimensiones de la variable en estudio estrategias competitivas.

De acuerdo a la tabla 3.6. Muestra el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, donde se muestra a través de sus dimensiones con sus respectivas frecuencias y porcentajes, con relación a liderazgos en costos se encuentra en un nivel bueno con un 61.9%, así mismo el 37.5% se encuentra en un nivel regular el liderazgo de costo esta empresa agroexportadora de esta manera con la segunda dimensión que es diferenciación se encuentro en un nivel regular con un 53.8% y el 41.9% la diferenciación se encuentra en un nivel bueno, y finalmente la tercera dimensión enfoque o segmentación se encuentra en un nivel bueno con 61%, para terminar el 33% el enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora se encuentra en el nivel regular.

### 3.6. Comprobación de hipótesis:

El nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019, es bueno.

Figura 3.1. Nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.



En la figura 3.1. Se aprecia el nivel de las estrategias competitivas, donde se muestra a través de sus dimensiones con sus respectivas frecuencias y porcentajes, con relación a liderazgos en costos se encuentra en un nivel bueno con un 61.9%, así mismo el 37.5% se encuentra en un nivel regular el liderazgo de costo esta empresa agroexportadora de esta manera con la segunda dimensión que es diferenciación se encuentro en un nivel regular con un 53.8% y el 41.9% la diferenciación se encuentra en un nivel bueno, y finalmente la tercera dimensión enfoque o segmentación se encuentra en un nivel bueno con 61%, para terminar el 33% el enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora se encuentra en el nivel regular, llegando a deliberar los resultados se rechaza la hipótesis de investigación porque las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut no son buenas.

#### IV. DISCUSIÓN

Las dificultades presentadas de acuerdo al contexto de la competitividad hace que las diferentes organizaciones medianas tiendan a terminar destruyéndose por la necesidad que surge en generar buenas estrategias competitivas, debido a eso, es la carencia que las organizaciones están presentando frente a la competitividad y no son eficientes en lo que realizan para convertirse en un ventaja competitiva, así mismo estas organizaciones deben de enfocarse en generar estrategias para una mejora, generándose a si una ventaja competitiva mediante la herramienta de gestión estratégica, además de generar estrategias, abre la posibilidades de un crecimiento competitivo en el mercado en el cual está dirigido el negocio, además deben de buscar especificados en mejor el nicho de mercado, generar capacidad de volumen de compra, siendo su producto más atractivo de las diferentes organizaciones.

De acuerdo al contexto explicado el propósito del estudio fue de determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019. Por lo que dicha investigación sostiene un aporte descriptivo al analizar las estrategias competitivas de una organización agroexportadora de manera independiente también se llegó a obtener un aporte confidencial donde existe una desmotivación dentro de los colaboradores y la empresa.

Es importante tener en cuenta la que los resultados obtenidos son aplicables a la realidad del contexto del colaborador y la empresa agroexportadora, se llegó a constatar la inexistencia de estrategias competitivas, donde se procedió que a pesar que tiene una gran trayectoria donde ha logrado mantenerse en el mercado , por otro lado a pesar que es una de las empresas agroexportadoras de berries en el distrito de chao, no hace un una buena utilización de los recursos tecnológicos, debido a esto se está repercutiendo en el ambiente laboral de sus colaboradores, donde está procediendo un problema en la línea de productos de acuerdo a la temporalidad de periodos de cosecha, es por ello se está procediendo a competir en los mercados exteriores, se puede decir la despreocupación por realizar una gestión por procesos hacia el desarrollo de la organización, mejorando la competencia y sobresaliendo con los productos ofrecidos en el mercado.

Ahora bien, se analizan los resultados contrastándolos con la realidad problemática, antecedentes y bases teóricas. Las Estrategias de Michael Porter (2008) “Son aquellas

tácticas de gestión para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Donde explica que existen tres estrategias genéricas para la competitividad, descritos de forma global como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque” (p.82).

Respecto al nivel de liderazgo en costos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, para Porter (2008) explica que “esta estrategia es la que debe de alcanzar todas las políticas funcionales en dirección al objetivo plasmado en la organización, mediante esta estrategia esta que se maneja el producto en el mercado, a diferencia de las demás que son secuenciales del direccionamiento de las metas de la organización. (p.83).

Así mismo en la tabla 3.3. Muestra los resultados en frecuencias y porcentajes de acuerdo a cada uno de los indicadores plasmados en la primera dimensión liderazgos en costos, donde se trabajó con tres tipos de niveles, llegando a obtener en el primer indicador que el 61.9% de los colaboradores de la empresa Hortifrut perciben que tiene un buen plan financiero, el 34.4 % percibe que la empresa tiene un plan financiero regular, así mismo el 56.9% de los colaboradores perciben que los recursos tecnológicos se encuentran en un nivel bueno, y el 40.6% se encuentran en un nivel regular, por otro lado el 60.6% la capacidad de respuesta de la organización se encuentra en un nivel bueno y el 35.6% se encuentra en un nivel regular, finalmente el control de costos de la empresa Hortifrut se encuentra en un nivel bueno, desarrollando un buen manejo de control de los costos y el 38.8% perciben que el manejo de los costos son regulares en la organización. Lo cual se puede corroborar según Campos (2018) en su investigación donde concluyo que se llegó a generar una ventaja competitiva, de acuerdo a las estrategias del mercado generadas en la cadena de valor de la organización, buscando llegar a través de las estrategias competidas al desarrollo exportador de las Mypes, así mismo se las ventajas competitivas no fueron las adecuadas frente a la competencia de las demás organizaciones exportadoras (p.85). De esta manera se puede prever ante la competitividad en el mercado donde los resultados encontrados en la agroexportadora, coinciden con los del autor donde dichas estrategias contribuyen a un mejor desarrollo organizacional, es por ello que se debe de manejar de una manera sutil dichas estrategias.

Respecto al nivel de diferenciación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, así mismo la diferenciación, señala que “la organización debe de ofrecer un valor agregado en las productos y servicio que brinda, además debe de percibir que la industria,

constantemente está en la realización de cambios de diferenciación, es así donde prescinde los costos de sus productos y la obtención del valor que le brinda.” Porter (2008, p.84).

En la tabla 3.4. Muestra los niveles de los indicadores de la dimensión diferenciación, donde se muestra los resultados obtenidos en frecuencia y porcentajes, así mismo el primer indicador de valor de marca se encuentra en un nivel bueno con un 57.5% y los restantes colaboradores perciben que el 39.4% el valor de marca se encuentra en un nivel regular, del mismo modo el ambiente laboral se encuentra en un nivel regular con un 53.1% puesto que el 44.4% se encuentre en un ambiente laboral bueno, de esta manera se ve repercutido en un 40% que la motivación del personal es mala, y el 33% la motivación del personal es regular, pero a pesar de esta desmotivación de los colaboradores, esta organización se encuentra una infraestructura buena en un 58.1% y los demás colaboradores percibieron en un 38.8% la infraestructura de la empresa Hortifrut es regular. Lo cual se reafirma según Según Pacheco (2018) en su apartado de investigación llegando a la conclusión que de esta manera los resultados presentados fueron a través de un análisis descriptivo, donde la organización debe de seguir creando e implementando estrategias, buscando herramientas para mejor la gestión estratégica competitiva de la organización, es decir se puede aplicar estratégicamente en mejorar los costos, la diferenciación y el enfoque, estos generando la ventaja competitiva. (p.70). Se puede decir que se coincide con el autor, porque la diferenciación es la estrategia que busca mejorar la gestión y los objetivos de la empresa, donde se aprecia al capital humano como una fuente principal de diferenciación frente a la competitividad de las demás organizaciones.

De acuerdo al nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, de acuerdo al enfoque o concentración por Porter (2008) donde aduce que “se enfoca en un grupo o segmento de compradores o adquisitivos en una línea de productos, en los que se busca encontrar la diferencia, adoptando las múltiples modalidades, al contrastar la diferenciación de precios.” (p.84).

Así mismo en la tabla 3.5. Se aprecia el nivel de enfoque o segmentación de la agroexportadora Hortifrut, donde se muestra a través de sus indicadores con sus respectivas frecuencias y porcentajes, es por ello que la línea de producto se encuentra en un nivel regular con un 64.3% y los demás colaboradores perciben que el 35.7% la línea del producto es mala, de tal manera el nivel de servicio se encuentra en un nivel bueno con un 56.9% y el 36.3% se encuentra en un nivel regular el servicio, además el tipo de consumo de esta

empresa agroexportadora se encuentra en un nivel regular con un 68% y el 23% el tipo de consumo de los productos de esta empresa agroexportadora se encuentra en un nivel bueno. Lo cual se corrobora según León (2016) su apartado propuesta de estrategias competitivas donde se pudo llegar a concluir que De esta manera se encontró que las teorías están relacionadas a la realidad de los conceptos de las estrategias competitivas, además se evaluó que la organización en el sector no tiene la adecuada gestión de estrategias es allí donde tiene la debilidad frente a sus competidores, por otro lado no genera ventajas competitivas en dicha organización. (p.124).

Con respecto al nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, de acuerdo a la tabla 3.6. Muestra el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, donde se muestra a través de sus dimensiones con sus respectivas frecuencias y porcentajes, con relación a liderazgos en costos se encuentra en un nivel bueno con un 61.9%, así mismo el 37.5% se encuentra en un nivel regular el liderazgo de costo esta empresa agroexportadora de esta manera con la segunda dimensión que es diferenciación se encuentra en un nivel regular con un 53.8% y el 41.9% la diferenciación se encuentra en un nivel bueno, y finalmente la tercera dimensión enfoque o segmentación se encuentra en un nivel bueno con 61%, para terminar el 33% el enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora se encuentra en el nivel regular, llegando a deliberar los resultados se rechaza la hipótesis de investigación porque las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut no son buenas. Lo cual se corrobora según Valverde (2017) analizó las estrategias competitivas, donde estas permitieron que la organización disponga de un enfoque basado en procesos, de allí parte para el desarrollo del talento humano, alcanzando los niveles de rentabilidad para la sostenibilidad financiera de la cooperativa, donde la diferenciación de los productos financieros brindan una buena calidad de servicio, además esto está generando una posición favorable en el mercado financiero, lo cual les permitirá seguir permaneciendo en el mercado como tener un crecimiento sostenido frente a sus competidores. (p.60).

De esta manera las pequeñas empresas están atravesando un mal momento, donde la competencia es la fuente principal de generar un posicionamiento dentro del mercado, además de generar el posicionamiento crea estrategias para generar ventajas competitivas,

gestionando así una buena planificación, un mejor manejo de control de sus adquisiciones, llegando al éxito alcanzado de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Por otro lado para llegar alcanzar el éxito en la competitividad está en superar las antiguas definiciones de la economía, ya que estas definiciones están basadas en generar estrategias, ventajas comparativas, se puede decir que solo están visualizadas en menor costo de la mano de obra, recursos, en manejar un buen clima dentro de la organización, pero como sabemos hoy en día de acuerdo a la globalización sea generado un cambio acelerado en la competitividad donde el mismo mercado exige la calidad de servicio.

## V. CONCLUSIONES

1. Así mismo se determinó el nivel de liderazgos en costos, donde el 61.9% de los colaboradores de la empresa Hortifrut perciben que tiene un buen plan financiero, así mismo el 56.9% de los colaboradores perciben que los recursos tecnológicos se encuentran en un nivel bueno, por otro lado, el 60.6% la capacidad de respuesta de la organización se encuentra en un nivel bueno, finalmente el control de costos de la empresa Hortifrut se encuentra en un nivel bueno.

2. Para ello se determinó el nivel de diferenciación, donde el valor de marca se encuentra en un nivel bueno con un 57.5%, del mismo modo el ambiente laboral se encuentra en un nivel regular con un 53.1%, de esta manera se ve repercutido en un 40% que la motivación del personal es mala, pero a pesar de esta desmotivación de los colaboradores, esta organización se encuentra una infraestructura buena en un 58.1% y los demás colaboradores percibieron en un 38.8% la infraestructura de la empresa Hortifrut es regular.

3. De acuerdo al nivel de enfoque o segmentación se determinó que la línea de producto se encuentra en un nivel regular con un 64.3%, de tal manera el nivel de servicio se encuentra en un nivel bueno con un 56.9%, además el tipo de consumo de esta empresa agroexportadora se encuentra en un nivel regular con un 68% y el 23% el tipo de consumo de los productos de esta empresa agroexportadora se encuentra en un nivel bueno.

4. Finalmente se determinó el nivel de las estrategias competitivas, con relación a liderazgos en costos se encuentra en un nivel bueno con un 61.9%, así mismo la segunda dimensión que es diferenciación se encuentre en un nivel regular con un 53.8% y el 41.9% la diferenciación se encuentra en un nivel bueno, y finalmente la tercera dimensión enfoque o segmentación se encuentra en un nivel bueno con 61%, para terminar el 33% el enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora se encuentra en el nivel regular.

## VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, para un mejor desarrollo:

1. Implementar una estrategia de monitoreo de los costos por procesos, de esta manera llegará a obtener un mejor análisis en cada producto terminado, también mejorar la estrategia de precio donde se trabaje con una estrategia agresiva en los precios psicológicos del consumidor, así mismo tendrá un mejor manejo de costos, siendo más competitiva y relacionado las metas y los objetivos a futuro.
2. Prescindir diversas estrategias del producto y del servicio con diferentes valores agregados, donde sean rápidos de identificar el consumidor al producto ofrecido, además la empresa debe de ser amigable o tentativa con el ambiente que ofrece al cliente final, de esta manera al colaborador debe de entrenarlo y tenerlo bien motivado para llegar a cumplir las metas esperadas.
3. Ejecutar un monitoreo sobre los tipos de clientes para conocer mas sobre las preferencias, los gustos, que ellos buscan al acudir a la organización, de serlo así es muy importante conocer más a detalle al cliente, puesto que, con ello, la organización agroexportadora asegura una lealtad a largo plazo por parte de él, haciendo conocida la marca y el reconocimiento que le puedan dar a futuro.
4. según los resultados la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, debe de implementar los cambios ideas sobre el autor Porter, además en mejoramiento de sus estrategias competitivas debe de ser como una de las metas a futuro a corto plazo, ya que Porter sugiere que toda organización se debe de enfocar en las fuerzas fundamentales (Lider en costos, diferenciación, y enfoque o segmentación), es por ello que si la organización agroexportadora toma los fundamentos, demostrará una mejora, dentro y fuera de la actividad económica donde ella se desenvuelve.

## **VII. PROPUESTA**

**¡EL ÉXITO NO ESTÁ EN VENCER SIEMPRE!  
sino en no desanimarse nunca...**

**TRUJILLO, NOVIEMBRE DEL 2019.**

## **Capítulo I**

### **1.1. Fundamentación**

La importancia que presenta esta propuesta es debido a las dificultades presentadas de acuerdo al contexto de la competitividad de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, surge la necesidad en generar buenas estrategias competitivas, debido a eso es la carencia que las organizaciones están presentando frente a la competitividad y no son eficientes en lo que realizan para convertirse en un ventaja competitiva, así mismo estas organizaciones deben de enfocarse en generar estrategias para una mejora, generándose a si una ventaja competitiva mediante la herramienta de gestión estratégica, además de generar estrategias, abre la posibilidades de un crecimiento competitivo en el mercado en el cual está dirigido el negocio, además deben de buscar especificados en mejor el nicho de mercado, generar capacidad de volumen de compra, siendo su producto más atractivo de las diferentes organizaciones.

Además, la propuesta busca crear estrategias motivacionales para mejorar el desarrollando de los colaboradores, esto es la consecuencia de la falta de nivel de servicio, se puede decir la despreocupación por realizar una gestión por procesos hacia el desarrollo de la organización, mejorando la competencia y sobresaliendo con los productos ofrecidos en el mercado.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general.**

Crear estrategias motivacionales para mejorar el desarrollando de los colaboradores de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.

#### **1.2.2. Objetivos específicos.**

Evaluar las estrategias motivacionales con los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.

Coordinar las fechas para el inicio de aplicación de las estrategias motivacionales con los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.

### **1.3. Beneficiarios**

Los beneficiarios de esta propuesta son los colaboradores de dicha organización y al mismo tiempo también se beneficia la empresa agroexportadora porque ayudara a mejorar la motivación en sus colaboradores en las cuales presentaran buenas actitudes siendo eficientes en su labor y eficaces en el desempeño del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa que desea alcanzar.

### **1.4. Justificación**

La presente propuesta se justifica de acuerdo a la realidad de los resultados encontrados en la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, de acuerdo a la tabla 3.4. muestra los niveles de los indicadores de la dimensión diferenciación, donde se muestra los resultados obtenidos en frecuencia y porcentajes, así mismo el primer indicador de valor de marca se encuentra en un nivel bueno con un 57.5% y los restantes colaboradores perciben que el 39.4% el valor de marca se encuentra en un nivel regular, del mismo modo el ambiente laboral se encuentra en un nivel regular con un 53.1% puesto que el 44.4% se encuentre en un ambiente laboral bueno, de esta manera se ve repercutido en un 40% que la motivación del personal es mala, y el 33% la motivación del personal es regular, pero a pesar de esta desmotivación de los colaboradores, esta organización se encuentra una infraestructura buena en un 58.1% y los demás colaboradores percibieron en un 38.8% la infraestructura de la empresa Hortifrut es regular.

Donde se aprecia que la motivación se encuentra en el nivel malo, es allí donde se enfoca la propuesta a mejorar y crear estrategias motivacionales para el mejoramiento de los colaboradores de la empresa agroexportadora.

## Capítulo II

### 2.1. Factibilidad

Esta propuesta se encuentra a la disponibilidad de la empresa agroexportadora Hortifrut, es quien tomara las cartas en el asunto para la realización a través de la coordinación de ejecutivos y el uso de los recursos financieros para generar las estrategias motivacionales en los colaboradores, de esta manera se busca lograr mediante la presentación de las estrategias motivacionales, así mismo puedan visualizar las demás organizaciones que están enfocadas en la motivación de sus colaboradores, sabiendo que es de vital importancia dentro del colaborador la conformidad y el buen clima que se le trasmite en la empresa.

### 2.2. Plan de trabajo

De esta manera se procederá a describir el plan de trabajo que tendrá esta propuesta de estrategias motivacionales.

Este proyecto primeramente empezará evaluar las estrategias motivacionales con los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, es allí donde se presentará las estrategias y los directivos darán el visto bueno o de lo contrario se retroalimentará en mejorar dichas estrategias presentadas, además luego de retroalimentar se procederá a la coordinación de las fecha para el inicio de aplicación de las estrategias motivacionales con los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut, lo cual será supervisado y sensorizado por especialistas como un coach, en motivación laboral, en las cuales las estrategias motivacionales presentadas son:

E<sub>1</sub>: Aportar nuevos retos.

E<sub>2</sub>: Alinear el puesto con el trabajador.

E<sub>3</sub>: Promover la equidad de la política salarial.

E<sub>4</sub>: Ofrecer reconocimiento.

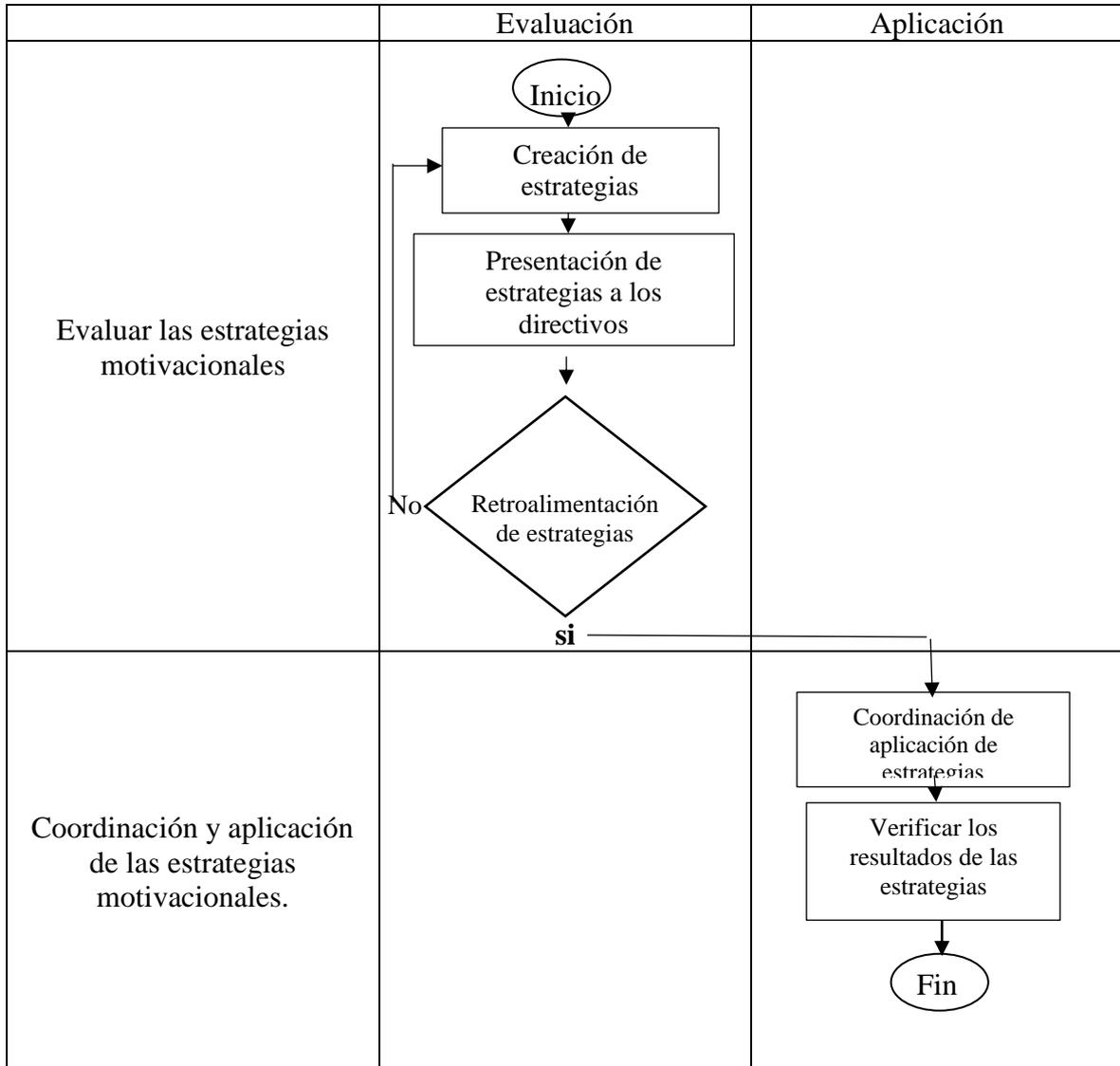
E<sub>5</sub>: Fomentar la participación.

E<sub>6</sub>: Generar relaciones sociales.

E<sub>7</sub>: Garantizar unas condiciones de trabajo óptimas.

### 2.3. Flujograma de actividades

De acuerdo a las estrategias presentadas se realiza el flujograma de las actividades a realizar en la empresa agroexportadora.



## Capítulo III

### 3.1. Presupuesto

A continuación, se presenta una evaluación financiera:

<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Equipos</b>		
Muebles y enseres	S/. 800.00	
	<b>S/. 800.00</b>	<b>S/. 800.00</b>
<b>Talento Humano</b>		
Especialistas	S/. 1.200	
Coach	S/. 1.400	
	<b>S/. 2.600.00</b>	<b>S/. 2.600.00</b>
<b>Total</b>		<b>S/. 3.400.00</b>

El total del financiamiento al 100% será cubierto por la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.

## Capítulo IV

### 4.1. Tiempo de duración

El tiempo de duración que tomara esta propuesta es de 7 meses empezando primeramente por crear las estrategias motivacionales y luego la aplicación de estas estrategias a los colaboradores una estrategia por semana.

### 4.2. Cronograma de actividades

Se presenta a continuación:

<b>Cronograma de actividades</b>			
<b>Objetivo general</b>			
Crear estrategias motivacionales para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.			
<b>Objetivo específico 1:</b>			
Evaluar las estrategias motivacionales con los directivos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.			
<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>	<b>Medida</b>	<b>Tiempo</b>
E <sub>1</sub> : Aportar nuevos retos	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Puedan poner en práctica sus fortalezas y ampliar sus capacidades.	Primera semana
E <sub>2</sub> : Alinear el puesto con el trabajador.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Cada empleado ocupe un cargo en el que encaje en función de sus aptitudes y actitudes	Segunda semana
E <sub>3</sub> : Promover la equidad de la política salarial.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Salarios y promociones se basen en criterios equitativos que generen en la plantilla	Tercera semana
E <sub>4</sub> : Ofrecer reconocimiento.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Mostrar a los empleados que son valorados por su trabajo	Cuarta semana
E <sub>5</sub> : Fomentar la participación.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Sus niveles de satisfacción y compromiso descienden	Quinta semana
E <sub>6</sub> : Generar relaciones sociales.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Contar con un buen amigo en el trabajo hace que la satisfacción del empleado se dispare un 50%	Sexta semana
E <sub>7</sub> : Garantizar unas condiciones de trabajo óptimas.	Diagnosticar al 100% en nivel de motivación a los colaboradores	Favorecer el bienestar laboral de los empleados en todos los ámbitos,	Séptima semana

## REFERENCIAS

- Buitrago, M. (2008). Teoría de la estrategia y la competitividad Teoría de Buitrago. Bogotá Colombia: Universidad de la Salle.
- Campos, S. (2018). Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el Distrito De Villa El Salvador, 2017. Recuperado de:  
<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/4300>
- Castro, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia. Obtenido de  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Chanes, D. (2014). Liderazgo en Costos. Obtenido de  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría General de la administración. Colombia: MC GRAW HILL.
- Diario Gestión. (8 de marzo de 2017). Economía. Exportaciones no tradicionales de Perú a la Unión Europea crecieron 8%. Obtenido de  
<http://gestion.pe/economia/exportaciones-no-tradicionales-peru-union-europeacrecieron-8-2184068#comentarios>
- Douglas, R. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA616&lpg=PA616&dq=proveedor+de+GARANTIA&source=bl&ots=yjoMPDe\\_n9&si](https://books.google.com.pe/books?id=isR9DyNXdDwC&pg=PA616&lpg=PA616&dq=proveedor+de+GARANTIA&source=bl&ots=yjoMPDe_n9&si)
- Duran, J. M. (1999, Oct 27). Juan Manuel duran/ arando en el mar. MuralRetrievedfrom  
<http://search.proquest.com/docview/374442116?accountid=43847>
- Echeverri, D. (2007). La competitividad en el desarrollo. Buenaventura: Universidad San Buenaventura.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Ciudad de México: Princet.
- Hax, A. y. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires: Ed. Granica. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-estrategias-para-elliderazgo-competitivo/9789506414658/2077032>

- Idris, K. (agosto de 2006). DISEÑOS MÁS ATRACTIVOS COMPETITIVIDAD. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=o9AT1atj6-kC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=DISE%3%91OS+M%3%81S+ATRATIVOS+COMPETITIVIDAD&source=bl&ots=sLeC3MIYlr&sig=ip4KtX1TCXwKgeMd8OdJRqiwz\\_U&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjt1uzEqoLYAhWoUd8KHegZAgUQ6AEIMzAF#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=o9AT1atj6-kC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=DISE%3%91OS+M%3%81S+ATRATIVOS+COMPETITIVIDAD&source=bl&ots=sLeC3MIYlr&sig=ip4KtX1TCXwKgeMd8OdJRqiwz_U&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjt1uzEqoLYAhWoUd8KHegZAgUQ6AEIMzAF#v=onepage&q&f=false)
- Ivancevich, J. (1997). Calidad y Competitividad. Ciudad de México: S.A. MCGRAW-HILL Interamericana.
- Ivancevich, J. (2003). ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS. España: McGraw-Hill Interamericana
- Larrea, P. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- León, P. (2016). Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5370>
- Morales. (2000). Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos. Mérida: Instituto Tecnológico de Mérida
- Pacheco, M. (2018) Gestión de la Competitividad en la estación de Servicios Atlantic, Supe – Barranca, 2018. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/20772>
- Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! Caracas. Caracas: Blog de Marlene Peñaloza de García.
- Peresson, L. (2007). Sistemas de Gestión de la calidad con enfoque al cliente. Obtenido de <http://www.trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidadenfocada-cliente.pdf>
- Porter, M (2014). Estrategias Competitiva- Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Editorial CECSA.
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: Bogotá: Editorial Compañía Editorial Continental S.A.

- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Colombia: Editorial Planeta Colombia S.A.
- Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva. México DF: Compañía Editorial continental, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2013). Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva reformada. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mwqumbU6hx&sig=JLRMLa7CbCyEcX4UflvdQO1\\_PO0#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mwqumbU6hx&sig=JLRMLa7CbCyEcX4UflvdQO1_PO0#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=false)
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas claves de desarrollo. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: 36-48.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. Maracaibo Venezuela: TELOS.
- Riquelme, M. (2014). Ventaja Competitiva. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michaelporter/>
- Rodriguez, G. (2009). Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-atraves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Romero, Y. (2010). Calidad y competitividad. Obtenido de <http://www.trabajos58/calidad-competitividad/calidad-competitividad2.shtml>
- Valverde, M. (2017). Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y crédito artesanos LTDA. En la provincia de Imbabura. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6661>
- Vergara, G. (2009). Importancia de la Competitividad Empresarial. Obtenido de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestionempresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion>

## ANEXOS

### Anexo 1 - Matriz de consistencia

Título: Estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿Cuál es el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019?	<p><b>Objetivo general:</b> determinar el nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar el nivel de liderazgo en costos de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019. Determinar el nivel de diferenciación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019. Determinar el nivel de enfoque o segmentación de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019.</p>	Hipótesis El nivel de las estrategias competitivas para el desarrollo de la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao, 2019, es bueno.	Estrategias competitivas	Liderazgos en costos	Plan financiero	<p><b>Tipo de investigación:</b> Según del fin que persigue: Aplicada Según el enfoque: Cualitativo Según el alcance: Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental, transversal - descriptivo</p> <p><b>Población-muestra:</b> M= 160 colaboradores la empresa agroexportadora Hortifrut del Distrito de Chao.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de medición:</b> Encuesta - Cuestionario</p> <p><b>Técnicas de análisis de datos:</b> Estadística descriptiva</p>
					Recursos tecnológicos	
					Capacidad de respuesta	
					Control de costos	
				Diferenciación	Valor de marca	
					Ambiente laboral	
					Personal motivado	
				Enfoque o segmentación	Infraestructura	
					Línea de producto	
					Nivel de servicio	
	Tipo de consumo					

Nota: Elaborado por Miguel (2019)

Anexo 2 - Instrumento

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVIAS EN LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT DEL DISTRITO DE CHAO, 2019.**

Estimado trabajador(a), A continuación, se presenta un conjunto de enunciados, marque su respuesta que a usted le parezca bien.

ESCALA VALORATIVA:

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) A veces
- 4) Siempre
- 5) Casi siempre

VARIABLE ESTRATEGIAS COMPETITIVIAS					
LIDERAZGO EN COSTOS	5	4	3	2	1
1. ¿Considera que la empresa Hortifrut pone en práctica sus planes financieros en cada uno de su presupuesto?					
2. ¿Usted percibe que los gerentes tienen conocimiento sobre la parte financiera de manera práctica (corporativa) o empírica?					
3. ¿La empresa Hortifrut invierte en tecnología en todas sus áreas de trabajo?					
4. ¿En la empresa Hortifrut, cree que es importante invertir en tecnología para la ejecución de sus actividades diariamente?					
5. ¿Cree usted, que la empresa Hortifrut considera importante implantar un proceso de capacitación periódicamente?					
6. ¿En la empresa Hortifrut capacitan de manera interpersonal a sus colaboradores?					
7. ¿Cree que en la empresa Hortifrut se preocupa por el control de sus objetivos de manera periódica?					
8. ¿Para tener un mejor dominio en costos, la empresa Hortifrut lleva un control exhaustivo de ellos?					
DIFERENCIACIÓN					
9. ¿Considera usted que los gerentes, trabaja por mejorar e implantar el valor de la marca de la empresa Hortifrut?					
10. ¿En la empresa Hortifrut, se preocupan que sus colaboradores estén identificados con el valor de la marca?					
11. ¿Usted siente que trabaja de manera adecuada con un buen clima laboral?					
12. ¿Considera que los administrativos promueven el buen ambiente de trabajo?					
13. ¿Los dueños de la empresa Hortifrut, motivan a sus colaboradores para ejecuten de manera efectiva y correcta su labor diaria?					
14. ¿Cree que es necesario que exista un buen filtro de compromiso de los trabajadores que permita el logro de los objetivos?					

15. ¿Cree que se viene realizando un plan estratégico para mejora de la empresa Hortifrut?					
16. ¿Cree que la planificación permite seguir un rumbo adecuado a las metas de la empresa Hortifrut?					
<b>ENFOQUE O SEGMENTACIÓN</b>					
17. ¿La empresa Hortifrut concentra su abastecimiento en una determinada línea de productos de costos bajos?					
18. ¿Enfoca su abastecimiento en un proveedor de garantía que implique la valoración de sus productos de la empresa Hortifrut?					
19. ¿La empresa Hortifrut enfoca sus recursos en la especialización de la atención del segmento para darle mérito a la valoración de sus servicios?					
20. ¿La empresa Hortifrut concentra su interés por las preferencias distintivas de los clientes para darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?					



¡MUCHAS GRACIAS!





			darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?			✓			✓			✓			✓
--	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---

- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

Trujillo 8/7/19	18137231		9888 92284
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo 3:

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES: Estrategias Competitivas**

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
<i>Moisés Carlos Meribuzo Caceres</i>	<i>Funcionario Público</i>	Cuestionario	Elaborado por el autor de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT DEL DISTRITO DE CHAO, 2019.			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

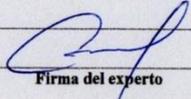
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems (Preguntas del cuestionario)	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Liderazgo en costos	Plan financiero	¿Considera que la empresa Hortifrut pone en práctica sus planes financieros en cada uno de su presupuesto?				X							X					X	
			¿Usted percibe que los gerentes tienen conocimiento sobre la parte financiera de manera práctica (corporativa) o empírica?			X			X				X					X		
		Recursos tecnológicos	¿La empresa Hortifrut invierte en tecnología en todas sus áreas de trabajo?				X			X				X						X
			¿En la empresa Hortifrut, cree que es importante invertir en tecnología para la ejecución de sus actividades diariamente?				X			X				X						X
		Capacidad de respuesta	¿Cree usted, que la empresa Hortifrut considera importante implantar un proceso de capacitación periódicamente?			X				X				X						X
			¿En la empresa Hortifrut capacitan de manera interpersonal a sus colaboradores?				X			X				X						X
		Control de costos	¿Cree que en la empresa Hortifrut se preocupa por el control de sus objetivos de manera				X			X				X						X



			darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?			X		X		X			X
--	--	--	---	--	--	---	--	---	--	---	--	--	---

- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

Trujillo 9/7/19	18132741		994740561
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo 3:

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES: Estrategias Competitivas**

<b>Apellidos y nombres del experto</b>	<b>Cargo e institución donde labora</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Autor(a) del instrumento</b>
CIUDAD FERNANDEZ PABLO	DOCENTE UCV	Cuestionario	Elaborado por el autor de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT DEL DISTRITO DE CHAO, 2019.			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems (Preguntas del cuestionario)	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Liderazgo en costos	Plan financiero	¿Considera que la empresa Hortifrut pone en práctica sus planes financieros en cada uno de su presupuesto?				✓													✓		
			¿Usted percibe que los gerentes tienen conocimiento sobre la parte financiera de manera práctica (corporativa) o empírica?				✓															✓
		Recursos tecnológicos	¿La empresa Hortifrut invierte en tecnología en todas sus áreas de trabajo?			✓					✓				✓							✓
			¿En la empresa Hortifrut, cree que es importante invertir en tecnología para la ejecución de sus actividades diariamente?				✓					✓				✓						✓
		Capacidad de respuesta	¿Cree usted, que la empresa Hortifrut considera importante implantar un proceso de capacitación periódicamente?			✓					✓				✓							✓
			¿En la empresa Hortifrut capacitan de manera interpersonal a sus colaboradores?				✓					✓				✓						✓
		Control de costos	¿Cree que en la empresa Hortifrut se preocupa por el control de sus objetivos de manera						✓			✓				✓						✓



			darle un mejor valor a sus productos acorde a sus expectativas?			✓		✓		✓			✓
--	--	--	---	--	--	---	--	---	--	---	--	--	---

- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

Trujillo 8/7/19	17873919		949650538
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo 3:

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

DATOS GENERALES: Estrategias Competitivas

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Dra. Maria Campos Vargas	Funcionaria Poblana	Cuestionario	Elaborado por el autor de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT DEL DISTRITO DE CHAO, 2019.			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Eseobar & Cuervo, 2008).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems (Preguntas del cuestionario)	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Liderazgo en costos	Plan financiero	¿Considera que la empresa Hortifrut pone en práctica sus planes financieros en cada uno de su presupuesto?				✓				✓				✓				✓	
			¿Usted percibe que los gerentes tienen conocimiento sobre la parte financiera de manera práctica (corporativa) o empírica?			✓					✓					✓				✓
		Recursos tecnológicos	¿La empresa Hortifrut invierte en tecnología en todas sus áreas de trabajo?				✓				✓					✓				✓
			¿En la empresa Hortifrut, cree que es importante invertir en tecnología para la ejecución de sus actividades diariamente?			✓					✓					✓				✓
		Capacidad de respuesta	¿Cree usted, que la empresa Hortifrut considera importante implantar un proceso de capacitación periódicamente?				✓				✓					✓				✓
			¿En la empresa Hortifrut capacitan de manera interpersonal a sus colaboradores?			✓					✓					✓				✓
		Control de costos	¿Cree que en la empresa Hortifrut se preocupa por el control de sus objetivos de manera				✓									✓				✓





Anexo 4

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

DATOS GENERALES: Estrategias Competitivas

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
<i>Otiniano Leon Habel</i>	<i>Cefe Escuela Posgrado</i>	Cuestionario	Elaborado por el autor de la investigación
TÍTULO DEL ESTUDIO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT DEL DISTRITO DE CHAO, 2019.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:  
Coloque un ASPA (X) de acuerdo a la siguiente calificación: 1 (No cumple con el criterio), 2 (Bajo Nivel), 3 (Moderado nivel), 4 (Alto nivel) criterios de validez propuesto por W de Kendall (Escobar & Cuervo, 2008).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems (Preguntas del cuestionario)	Opciones de respuesta	SUFICIENCIA				CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Liderazgo en costos	Plan financiero	¿Considera que la empresa Hortifrut pone en práctica sus planes financieros en cada uno de su presupuesto?				X				X				X				X	
			¿Usted percibe que los gerentes tienen conocimiento sobre la parte financiera de manera práctica (corporativa) o empírica?			X			X			X				X				X
		Recursos tecnológicos	¿La empresa Hortifrut invierte en tecnología en todas sus áreas de trabajo?			X			X			X				X				X
			¿En la empresa Hortifrut, cree que es importante invertir en tecnología para la ejecución de sus actividades diariamente?			X			X			X				X				X
		Capacidad de respuesta	¿Cree usted, que la empresa Hortifrut considera importante implantar un proceso de capacitación periódicamente?			X			X			X				X				X
			¿En la empresa Hortifrut capacitan de manera interpersonal a sus colaboradores?			X			X			X				X				X
Control de costos	¿Cree que en la empresa Hortifrut se preocupa por el control de sus objetivos de manera			X			X			X				X				X		







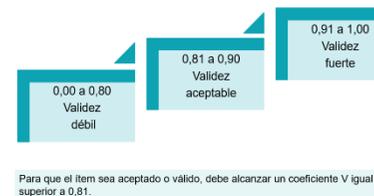




Anexo 5 - Base de datos de las fichas de validación para la V-Aiken

N°	Juez 1				Juez 2				Juez 3				Juez 4				Juez 5				V-Aiken Suficiencia	V-Aiken Claridad	V-Aiken Cohesión	V-Aiken Relevancia	V-Aiken
	Suficiencia	Claridad	Cohesión	Relevancia																					
Item 1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1.00	0.90	1.00	0.95	0.96
Item 2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	0.90	0.85	0.95	0.95	0.91
Item 3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.95	0.95	0.95	1.00	0.96
Item 4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	0.85	0.90	0.80	0.90	0.86
Item 5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	0.90	0.90	0.85	0.90	0.89
Item 6	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	0.90	0.95	1.00	0.95	0.95
Item 7	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	0.90	0.90	0.85	0.90	0.89
Item 8	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1.00	0.85	0.90	0.95	0.93
Item 9	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0.90	0.90	0.90	0.85	0.89
Item 10	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	0.95	0.95	0.90	0.95	0.94
Item 11	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	0.90	0.85	0.85	0.90	0.88
Item 12	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1.00	0.95	1.00	0.95	0.98
Item 13	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	0.80	0.80	0.80	0.85	0.81
Item 14	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0.95	0.90	0.90	0.95	0.93
Item 15	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	0.90	0.85	0.85	0.90	0.88
Item 16	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	0.90	0.85	0.85	0.95	0.89
Item 17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	0.95	1.00	1.00	0.95	0.98
Item 18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1.00	0.95	1.00	1.00	0.99
Item 19	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0.90	0.90	0.95	0.80	0.89
Item 20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	0.95	0.90	0.85	0.95	0.91
<b>V-Aiken</b>																								<b>0.9144</b>	

Interpretación de resultados



Anexo 6 - Base de datos para confiabilidad (índice del alfa de Cronbach)

DATOS PARA USO DE FORMULA DE KR-20

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	68
2	4	2	3	4	3	3	5	3	4	2	3	2	4	5	2	1	4	3	4	2	63
3	3	4	2	5	4	4	5	3	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	2	3	67
4	5	4	4	5	4	4	5	2	1	1	1	5	4	5	1	1	5	1	5	5	68
5	5	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	5	4	2	2	4	2	4	4	65
6	3	2	4	5	4	2	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	5	2	66
7	4	2	4	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	55
8	5	4	4	3	4	3	5	1	4	3	1	1	4	4	1	5	4	1	3	4	64
9	4	3	4	5	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	1	3	5	2	4	4	60
10	4	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	4	1	5	4	5	1	61
11	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	3	1	3	2	3	1	5	3	1	3	65
12	3	2	5	5	4	5	4	3	1	3	2	4	2	5	1	3	3	4	4	4	67
13	4	5	2	4	5	2	4	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	4	4	64
14	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	3	2	4	3	2	2	4	4	4	4	66
15	4	2	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	3	2	4	71
16	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	67
17	3	3	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	53
18	3	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	3	2	67
19	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	69
20	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	2	2	61

n (piloto)= 20  
K= 33

SUMA TRC	76	60	76	88	76	58	79	52	62	50	48	52	69	72	45	53	78	60	69	64	20.34473684	VT
P	3.80	3.00	3.80	4.40	3.80	2.90	3.95	2.60	3.10	2.50	2.40	2.60	3.45	3.60	2.25	2.65	3.90	3.00	3.45	3.20		
Q	-2.80	-2.00	-2.80	-3.40	-2.80	-1.90	-2.95	-1.60	-2.10	-1.50	-1.40	-1.60	-2.45	-2.60	-1.25	-1.65	-2.90	-2.00	-2.45	-2.20		
PQ	-10.64	-6.00	-10.64	-14.96	-10.64	-5.51	-11.65	-4.16	-6.51	-3.75	-3.36	-4.16	-8.45	-9.36	-2.81	-4.37	-11.31	-6.00	-8.45	-7.04	-149.78	
SUMA PQ	-149.78																					
KR-20=	8.6235																					

SUMA PQ  
Activar