

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA ESTRATEGIA  
DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS  
DE LA PROVINCIA DE TACNA, 2019.

Tesis presentada por:

BACH. CESAR EDU VIGO JIMENEZ

Asesorado por:

DR. PEDRO RIVEROS VALDERRAMA

Tesis para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ

2019

HOJA EN BLANCO

## CONTRACARÁTULA

## **ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS**

### **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE LA PROVINCIA DE TACNA, 2018”**

DEL BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

**VIGO JIMENEZ, Cesar Edú**

Siendo las 19:00 horas del veintiuno de octubre del año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 1184-2018-UPT-FACEM/D, de fecha 06.11.2018:

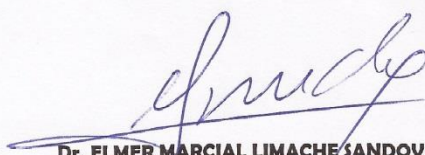
- Presidente : Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS
- Secretario : Dr. ELMER MARCIAL LIMACHE SANDOVAL
- Vocal : Dra. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 19:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-----



**Dr. WINSTON ADRIAN CASTAÑEDA VARGAS**



**Dr. ELMER MARCIAL LIMACHE SANDOVAL**



**Dra. ELOYNA LUCIA PEÑALOZA ARANA**



**Bach. CESAR EDÚ VIGO JIMENEZ**

## Dedicatoria

*La siguiente tesis la quiero dedicar a mis padres por confiar en mí y en mi potencial. Dedicársela a la carrera de Ingeniería Comercial que ayuda a cambiar y darle una perspectiva de progreso a nuestro país. A mis profesores y a mis compañeros que ayudaron y contribuyeron a mi crecimiento profesional y a Rocío por ser parte esencial de mi vida y su ayuda constante en este logro.*

## Agradecimiento

*Agradecer a Dios por la vida y por la salud. A mis padres por todo su esfuerzo y horas de dedicación hacia mi persona. A mis jurados y a mi asesor que gracias a sus conocimientos esta tesis para que pueda ser lo más excepcional posible. A mis amigos, compañeros y empleadores por ayudarme a ser el ser humano que soy ahora.*

## Índice general

Portada.....	i
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice general .....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras .....	xii
Resumen .....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	1
Capítulo I: Planteamiento Del Problema.....	3
1.1. Identificación y determinación del problema. ....	3
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3. Objetivos: generales y específicos.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	7
1.4. Justificación, Importancia y alcances de la investigación. ....	7
1.4.1. Justificación de la investigación .....	7

1.4.2. Importancia de la investigación .....	8
1.4.3. Alcance de la investigación.....	9
Capítulo II: Marco Teórico .....	10
2.1. Antecedentes del estudio. ....	10
2.2. Bases teóricas - científicas.....	13
2.2.1. Teorías del liderazgo .....	13
2.2.1.1. Teoría de los rasgos .....	14
2.2.1.2. Teoría conductual .....	15
2.2.1.3. Teoría situacional o de contingencia .....	16
2.2.1.4. Teoría transformacional.....	17
2.2.1.5. Teoría del liderazgo carismático .....	18
2.2.1.6. Teoría del liderazgo motivacional .....	20
2.2.1.7. Teoría de los valores en competencia.....	20
2.2.2. Teoría de las estrategias competitivas.....	27
2.2.2.1. Estrategias competitivas de Miles y Snow .....	29
2.2.2.2. Estrategias competitivas de Porter.....	35
2.2.2.3. Estrategias competitivas de Miler .....	39
2.2.2.4. Estrategias competitivas de Mintzberg.....	41
2.2.2.5. Estrategias competitivas de Kotler .....	42
2.3. Definición de términos básicos. ....	47
2.4. Sistema de hipótesis. ....	53
2.4.1. Hipótesis general.....	53



2.4.2. Hipótesis específicas .....	53
2.5. Sistema de variables. ....	54
2.5.1. Tipo de variables y relación funcional .....	54
2.5.2. Matriz de operacionalización de variables .....	54
Capítulo III: Metodología.....	56
3.1. Tipo de investigación. ....	56
3.2. Diseño de investigación.....	56
3.3. Población y muestra. ....	56
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	57
3.5. Técnicas de procesamiento de datos.....	57
3.6. Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	58
Capítulo IV: Resultados y Discusión .....	59
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros. ....	59
4.2. Presentación de resultados.....	60
4.2.1. El liderazgo gerencial en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.....	60
4.2.1.1. Liderazgo gerencial creativo .....	60
4.2.1.2. Liderazgo gerencial colaborador .....	61
4.2.1.3. Liderazgo gerencial controlador.....	62
4.2.1.4. Liderazgo gerencial competitivo .....	63
4.2.2. La estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna. ....	64
4.2.2.1. Estrategia reactiva .....	64

4.2.2.2. Estrategia defensiva.....	65
4.2.2.3. Estrategia analista.....	66
4.2.2.4. Estrategia exploradora.....	67
4.3. Contraste de hipótesis.....	68
4.3.1. Comprobación de las hipótesis específicas.....	68
4.3.1.1. Comprobación de la Hipótesis específica N° 1.....	68
4.3.1.2. Comprobación de la Hipótesis específica N° 2.....	69
4.3.1.3. Comprobación de la Hipótesis específica N° 3.....	70
4.3.1.4. Comprobación de la Hipótesis específica N° 4.....	71
4.3.2. Comprobación de la hipótesis general.....	72
4.4. Discusión de resultados.....	74
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Referencias.....	80
Apéndice.....	84

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente.....	54
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente.....	55
Tabla 3. Correlación bivariada liderazgo gerencial creativo y estrategia. ....	68
Tabla 4. Correlación bivariada liderazgo gerencial colaborador y estrategia. ....	69
Tabla 5. Correlación bivariada liderazgo gerencial controlador y estrategia.....	70
Tabla 6. Correlación bivariada liderazgo gerencial competitivo y estrategia. ....	71
Tabla 7. Ajuste del modelo liderazgo gerencial y estrategia.....	72
Tabla 8. ANOVA para el liderazgo gerencial y la estrategia.....	72
Tabla 9. Liderazgo gerencial creativo. ....	102
Tabla 10. Liderazgo gerencial colaborador.....	102
Tabla 11. Liderazgo gerencial controlador. ....	102
Tabla 12. Liderazgo gerencial competitivo.....	102
Tabla 13. Estrategia reactiva. ....	103
Tabla 14. Estrategia defensiva. ....	103
Tabla 15. Estrategia analista.....	103
Tabla 16. Estrategia exploradora.....	103

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo de los valores en competencia (MVC). .....	22
Figura 2. Tipología estratégica de Miles y Snow.....	31
Figura 3. Liderazgo gerencial creativo.....	60
Figura 4. Liderazgo gerencial colaborador. ....	61
Figura 5. Liderazgo gerencial controlador. ....	62
Figura 6. Liderazgo gerencial competitivo. ....	63
Figura 7. Estrategia reactiva.....	64
Figura 8. Estrategia defensiva.....	65
Figura 9. Estrategia analista. ....	66
Figura 10. Estrategia exploradora. ....	67

## Resumen

El problema de investigación plantea ¿Cómo influye el liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna? La investigación es básica, su alcance es correlacional y su diseño es no experimental retrospectivo transversal. Mediante el censo y haciendo uso de la encuesta se administró un cuestionario a 58 directivos responsables del manejo de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna. Las conclusiones de la investigación reportan que el liderazgo gerencial creativo influye significativamente en la implementación de la estrategia reactiva y de manera altamente significativa en la implementación de las estrategias defensiva, analista y exploradora. Así mismo, el liderazgo gerencial colaborador influye de manera muy significativa en la implementación de la estrategia reactiva y la estrategia exploradora. El liderazgo gerencial controlador influye significativamente en la implementación de la estrategia defensiva y de manera muy significativa en la implementación de la estrategia analista. Finalmente, el liderazgo gerencial competitivo influye significativamente en la implementación de la estrategia reactiva.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, estrategia reactiva, estrategia defensiva, estrategia analista, estrategia exploradora.

## Abstract

The research problem poses: How to influence management leadership in the strategy of agro-export companies in the province of Tacna? The research is basic, its scope is correlational and its design is non-experimental cross-sectional retrospective. Through the census and the use of the survey, a questionnaire will be administered to 58 executives responsible for the management of agro-export companies in the province of Tacna. The research findings report that creative managerial leadership influences significantly in the implementation of the reactive strategy and in a highly significant way in the implementation of defensive strategies, analyst and explorer. Likewise, collaborative management leadership has a very significant influence on the implementation of the reactive strategy and the exploratory strategy. The managerial managerial leadership influences significantly in the implementation of the defensive strategy and very significantly in the implementation of the analytical strategy. Finally, competitive management leadership significantly influences the implementation of the reactive strategy.

Keywords: Management leadership, reactive strategy, defensive strategy, analytical strategy, exploratory strategy.

## Introducción

El mundo empresarial actual es considerablemente más complejo y diferente, de modo que la rivalidad empresarial se ha vuelto más intensa en todas las industrias económicas.

En el caso de las empresas dedicadas al comercio exterior, la competencia empresarial es aún más volátil y variable, donde los desafíos y las oportunidades son mayores que nunca.

Existen diversos factores que potencian a las empresas, dotándolas con mejores herramientas para enfrentar con mayor probabilidad de éxito la competencia empresarial. Entre estos factores están el liderazgo gerencial y la estrategia empresarial.

El liderazgo tiene que ver con el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que los empresarios llevan a cabo para influir en la forma de ser de sus trabajadores, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Pérez, 2017). En tanto, la estrategia está relacionada con la dirección y el alcance de la empresa a largo plazo, trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Castro, 2010).

Existen estudios que aportan evidencia empírica de la influencia del liderazgo en la estrategia de las empresas. Uzcátegui (2015) por ejemplo, observó que el liderazgo transformacional influye significativamente en la estrategia empresarial que implementan las PYMEs de Ecuador. Cepeda, Palacio y Salinas (2009) observaron que los liderazgos de tipo crear, control y competir, tienen influencia significativa sobre el tipo de estrategia que las pequeñas empresas de Chile establecen para competir.

La presente investigación plantea como objetivo general “determinar la influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna”. Los

resultados empíricos, muestran que el liderazgo gerencial influye significativamente en la estrategia que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

La investigación comprende cuatro capítulos. En resumen, en el capítulo I se desarrolla todo lo referente al problema de investigación. En el capítulo II, se desarrolla todo el marco teórico, el cual está referido a los antecedentes, las bases teóricas, las definiciones básicas, el sistema de hipótesis y el sistema de variables de la investigación. En el capítulo III, se establece la metodología utilizada en la investigación. En el capítulo IV, se presentan los resultados y la discusión de la investigación.



## Capítulo I

### Planteamiento Del Problema

#### 1.1. Identificación y determinación del problema.

En el año 2001 el sector exportador de Tacna se componía de 25 empresas, 16 empresas eran de aceitunas y aceite de oliva, 4 empresas eran de orégano y 5 empresas eran de maíz amarillo duro (Dirección Regional Agraria Tacna, 2004).

La creciente demanda internacional por productos no tradicionales promovió condiciones favorables para el desarrollo del sector agroexportador. En Tacna este fenómeno se vio reflejado en el incremento de empresas exportadoras la cuales alcanzaron un total de 98 para el año 2004 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005).

En el año 2004 el volumen exportado de Tacna alcanzo las 18 223 t. Proporcionalmente los cinco principales productos exportados fueron cebolla fresca (35 %) destinada a los mercados de EE.UU, Chile y Colombia; aceituna en salmuera (20 %) enviada a los mercados de Brasil, Chile, Argentina y EE.UU; orégano hoja seca (15 %) destinado a Chile, Argentina, Brasil, España e Italia; tomate deshidratado en aceite de oliva (11 %) destinado a Chile y Argentina; Paprika (9 %) destinado a España y EE.UU (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005).

La competencia del sector exportador de Tacna se dinamizó e intensificó por la cantidad de empresas exportadoras, la variedad de productos y la diversificación de mercados. Este entorno impactó en las estrategias implementadas por las empresas y en las formas de conducción y dirección de los líderes empresariales.

La dinámica empresarial ha tenido efectos negativos en la supervivencia de las empresas, las cuales se redujeron a una cantidad de 61 en el año 2017 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018).

Durante los últimos 13 años de competencia empresarial, han desaparecido el 38 % de las empresas exportadoras. Lo cual evidencia que el sector exportador de productos agropecuarios de Tacna se ha concentrado aún más, de modo tal que las empresas exportadoras más aptas, las que implementaron mejores estrategias competitivas, con líderes y liderazgos eficientes, son las que actualmente siguen operando en la región.

Actualmente los mercados internacionales de Europa, Estados Unidos y Japón, son mucho más exigentes en el control de calidad de los productos exportables. A la par el mercado global es inestable y muy cambiante, con resurgimientos de proteccionismo que afecta el libre comercio. Este entorno global condiciona a los directivos de las empresas a desarrollar nuevas habilidades gerenciales para influir de manera más eficaz en sus equipos de trabajo, de modo tal, que reorienten adecuadamente su estrategia empresarial para seguir cumpliendo con sus metas y objetivos.

Estos cambios de paradigma se ven reflejados en las exportaciones de Tacna realizadas en el año 2017. El volumen físico exportado alcanzó las 58 041 t. Proporcionalmente los diez principales productos exportados fueron aceituna (29 %) enviado a más de 20 países, sandía (17 %) enviado a Chile, cebolla (16 %) enviado a Chile, zapallo (12 %) enviado a Chile, orégano (7 %) enviado a más de 20 países, vainitas (6 %) enviado a Chile, camotes (5 %) enviado a Chile, tomate (2 %) enviado a Chile, pepinillo fresco (1 %) enviado a Chile y aceite de oliva (0,46 %) enviado a varios países (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018).

Las estrategias reactivas y defensivas buscan primordialmente el rendimiento empresarial y la defensa del mercado. Este tipo de estrategias se observan en las empresas que exportaron cucurbitáceas, cebolla, vainitas, camote, tomate y pepinillo; los cuales destinaron los productos a un único mercado de fácil acceso y no muy exigente como es el mercado de Chile.

En cambio, las estrategias analistas y exploradoras que buscan el desarrollo de productos y nuevos nichos de mercados, se observan en las empresas que exportaron aceitunas, orégano y aceite de oliva; los cuales diversificaron los mercados destino a más de 20 países, incluyendo los mercados exigentes de Europa y Estados Unidos.

En la relación liderazgo y estrategia, es en el líder en quien recae en gran medida el diseño y la responsabilidad de la ejecución de la estrategia. Si bien el entorno condiciona la implementación de un tipo de estrategia, serán los gerentes, directos o dueños de las empresas, los que influirán en gran proporción en el aseguramiento del buen desempeño y éxito competitivo de las empresas.

## 1.2. Formulación del problema.

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo influye el liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna?

### 1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Influye el liderazgo gerencial creativo en la estrategia de las empresas agroexportadoras?
- b) ¿Influye el liderazgo gerencial colaborador en la estrategia de las empresas agroexportadoras?
- c) ¿Influye el liderazgo gerencial controlador en la estrategia de las empresas agroexportadoras?
- d) ¿Influye el liderazgo gerencial competitivo en la estrategia de las empresas agroexportadoras?

## 1.3. Objetivos: generales y específicos.

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la influencia del liderazgo gerencial creativo en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- b) Reconocer la influencia del liderazgo gerencial colaborador en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- c) Medir la influencia del liderazgo gerencial controlador en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- d) Establecer la influencia del liderazgo gerencial competitivo en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

## 1.4. Justificación, Importancia y alcances de la investigación.

### 1.4.1. Justificación de la investigación

La investigación se justifica porque produce conocimiento relevante para identificar los tipos de liderazgo que se implementan en las empresas agroexportadoras de Tacna, y los tipos de estrategia que despliegan estas empresas para competir de mejor manera.

Esta información es trascendente para entender el desenvolvimiento competitivo del sector agroexportador de la región de Tacna. De modo que sea un insumo importante para el diseño de políticas dirigidas al sector agroexportador de la región de Tacna, por parte de las entidades gubernamentales y privadas.

#### 1.4.2. Importancia de la investigación

Relevancia social: Los principales beneficiarios de la investigación son 61 empresas agroexportadoras que desarrollan actividades en la región de Tacna. Estas empresas podrán obtener información relevante que les servirá para la toma de sus decisiones empresariales, pues conocerán el tipo de liderazgo gerencial que se desarrolla en la empresa y como este factor afecta la estrategia empresarial. Los beneficiarios indirectos son todas las empresas e instituciones ligadas a la cadena agroexportadora de la región, estas podrán conocer información de primera mano sobre el liderazgo y la estrategia que se desarrolla en la industria agroexportadora de Tacna.

Implicaciones prácticas: La investigación tiene una implicancia eminentemente práctica, porque ofrece un análisis *ex post* de los efectos que tiene el liderazgo gerencial implementado en las empresas y como este factor afecta la estrategia implementada para conseguir las metas empresariales. Esta información es relevante para identificar perfiles de éxito empresarial en Tacna.

Valor teórico: La investigación llena un vacío de conocimiento acerca de la relación liderazgo gerencial y estrategia aplicada a empresas agroexportadoras. Se espera que los resultados y las conclusiones a las que llegue la investigación, aporte evidencia empírica de la influencia de los tipos de liderazgo en las estrategias genéricas implementadas por las empresas, permitiendo con ello generar nuevas líneas de investigación.

Utilidad metodológica: La investigación ayudara a definir de mejor manera la relación existente entre las variables liderazgo gerencial y estrategia, aplicadas a organizaciones empresariales. Así mismo, produce un instrumento validado y confiable que servirá para su aplicación a casos similares en otro tipo de industrias

de la región y del país.

#### 1.4.3. Alcance de la investigación

La investigación busca identificar la relación entre las variables liderazgo gerencial y estrategia en un determinado periodo de análisis. En ese sentido, no es interés de la investigación explicar porque ocurre el fenómeno de estudio y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan las variables. Por lo tanto, el alcance de la investigación es correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes del estudio.

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Ojeda, Méndez y Hernández (2016) analizaron el liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia en las empresas de la región centro de México. El estudio fue correlacional, mediante la encuesta administraron un cuestionario a 771 empresarios. Los resultados del estudio establecen que el tipo de liderazgo se vincula con el modelo de valores en competencia, de tal forma que el cuadrante de clan queda relacionado con una orientación colaborativa, un tipo de líder facilitador, mentor, constructor de equipo. El cuadrante de jerarquía tiene una orientación controladora, con un tipo de líder coordinador, monitor, organizador. El cuadrante de competencia tiene una orientación competitiva, con un líder fuerte, competidor y productor. El cuadrante de adhocracia tiene una orientación creativa, con un líder innovador, emprendedor y visionario. Así mismo, los resultados permiten señalar que, si bien no fue posible generalizar el tipo de liderazgo en las empresas evaluadas, a nivel micro (departamento, división, grupo de trabajo, etc.) es posible realizar análisis que permitan definir su cultura y a través de ella determinar el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes y/o directivos.

Uzcátegui (2015) analizó la influencia de los factores liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme del Ecuador. El estudio fue correlacional, su diseño fue no experimental transversal. Mediante la encuesta administró un cuestionario a 300 PYMES. Las conclusiones afirman que el liderazgo



transformacional influye positivamente en la estrategia empresarial con una seguridad estadística del 95 %. Mientras que, por el contrario, el liderazgo transaccional influye negativamente, aunque los efectos de este factor no fueron significativos sobre la estrategia empresarial. Así mismo se observó en promedio, que los cambios experimentados en la elección de la estrategia son explicados en un 40 % por la dimensión transformacional del liderazgo.

Cepeda, Palacio y Salinas (2009) analizaron la influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa de Chile. El estudio fue correlacional, mediante la encuesta administraron un cuestionario vía correo electrónico a 779 empresas. Las conclusiones relevantes sostienen que es importante el liderazgo en las empresas, debido a que las actitudes y decisiones que adopta el líder, ayuda a forjar el éxito competitivo de la empresa. Los datos indican que una actitud creativa induce a resultados positivos sobre el éxito competitivo ( $r=+0,32$ ). Por el contrario, las actitudes de control producen un efecto negativo en el éxito competitivo ( $r=-0,24$ ). También se observó que ciertos liderazgos tienen influencia sobre el tipo de estrategia que la empresa establece para competir. Esto ocurre en el caso del tipo Crear ( $r=0,233$ ), del tipo Control ( $r=0,318$ ) y del tipo Competir ( $r=0,243$ ), con una seguridad estadística del 99 %. Sin embargo, para el caso del tipo Colaborar, la influencia fue cercana a cero, no significativo. Por ello, es importante que la pequeña empresa conozca el tipo de liderazgo que posee su dueño o líder, con el fin de observar si ese tipo de liderazgo se condice con la estrategia que necesita la empresa para poder competir.

Camisón, Garrigós y Palacios (2007) estudiaron las estrategias competitivas y desempeño empresarial comparando los modelos de Robinson & Pearce y Miles &

Snow en el sector hotelero español. El alcance de la investigación fue correlacional, utilizando la encuesta administraron un cuestionario vía correo electrónico a 189 empresas segmentadas en medianas, pequeñas y microempresas. Las conclusiones del estudio establecen que se comprueba la validez y fiabilidad de las tipologías de Miles-Snow. La clasificación tipológica de Miles y Snow (1978) revalida la heterogeneidad de comportamientos estratégicos dentro de la industria hotelera española. El arquetipo más observado es el analizador (44,4 %), seguido por el defensor (27,1 %) y el prospectivo (19,4 %); únicamente un 9 % de firmas se reconocen en la definición como reactiva. También se corrobora la aplicabilidad del modelo de Robinson y Pearce para clasificar las posiciones competitivas en el sector hotelero español. Se comprueba la organización de los competidores alrededor de cuatro opciones, denominadas estrategia de eficiencia (23,2 %), estrategia de servicio y alto precio (41,7 %), estrategia de innovación (10,9 %) y estrategia de imagen de marca e influencia en el canal de comercialización (24,6 %).

## 2.2. Bases teóricas - científicas.

### 2.2.1. Teorías del liderazgo

Existen diversas teorías que explican el liderazgo en los seres humanos, algunas centran su atención en los rasgos del líder, otras analizan su conducta, los factores situacionales, el carisma, la transformación y los valores en competencia. Sin embargo, para analizar cada una de estas teorías es necesario definir en primer lugar qué significa “liderazgo”.

Para Sablich (2010), el liderazgo está referido a la capacidad que tienen las personas para influir en un grupo con el objetivo de que alcancen determinadas metas, esta puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura de la organización.

Alfaro y Rivarola (2005) entienden por liderazgo a la influencia que tiene una persona frente a otras en una situación expresa, que se orienta a la consecución de diversos objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Por su lado Pérez, Bojórquez y Duarte (2012) entienden por liderazgo, a la interacción entre miembros de un grupo donde los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas.

Aplicado a la empresa el liderazgo es: “el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (Pérez, 2017, p.176).

El liderazgo como fenómeno se desarrolla en organizaciones que presentan constantes tensiones y/o contradicciones al competir en entornos complejos o cambiantes. Por ello, es importante identificar con claridad la relación que existe entre los diversos valores, o factores de éxito, que “conviven” dentro de una organización, y que están relacionados con el buen desempeño de la misma (Vidrio, 1995).

En ese sentido, se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas (Vidrio, 1995).

#### 2.2.1.1. Teoría de los rasgos

Esta teoría sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. En ese sentido, se sustenta que “el liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación esencial de esta teoría es la identificación de los rasgos, entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son (Castaño, 2013).

El prototipo de líder por lo general, será una persona que cumple con ciertas cualidades tales como determinación, fuerza, carisma, inteligencia, valores, confianza en sí mismo, decisión, integridad, etc. Por lo tanto, el líder será una persona especial, que se diferencia del resto de la población (Gómez & Muñoz, 2011).

Sin embargo, generalizar las características de los líderes no es sencillo, diversos estudios han demostrado que es casi imposible determinar quién es líder y quien no lo es, basándose solo en factores físicos, sociales, de personalidad, intelectuales, etc. Igualmente, complejo es basarse en el modelo de rasgos para clasificar un líder exitoso de uno ineficiente (Bower, 1995, citado en Gómez y Muñoz, 2011).

#### 2.2.1.2. Teoría conductual

Las Teorías conductuales sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento (Castaño, 2013).

En esa línea, Gómez y Muñoz (2011) sostienen que “lo que distingue a los líderes de los que no lo son, son sus conductas” (p.13). De este modo establecen que los determinantes del éxito de un líder serán:

- La iniciación de estructura: Que es el grado en que el líder define su papel y el de los subordinados en el intento de conseguir las metas.
- La consideración: Que es el grado en que el líder se preocupa por las ideas y sentimientos de sus seguidores, creando cierta confianza mutua.

El enfoque de la teoría conductual es el análisis sobre cómo se comporta el líder respecto a sus seguidores y como logra liderarlos. Aquí se han identificado dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son:

- El liderazgo autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.
- El liderazgo democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

Debido a que las conductas se pueden modificar, el modelo conductual defiende el entrenamiento como herramienta para formar líderes. A diferencia de la teoría de los rasgos que afirma que los líderes son innatos, la teoría conductual establece que es posible enseñar el liderazgo a las personas que manifiesten ciertas aptitudes o patrones de comportamiento, por lo que el liderazgo puede ser aprendido (Kirkpatrick y Locke, 1991, citado en Gómez y Muñoz, 2011).

#### 2.2.1.3. Teoría situacional o de contingencia

En este modelo de liderazgo el líder es quien se adapta al seguidor o al grupo de seguidores, para cumplir con las expectativas según el nivel de exigencia. No hay un lineamiento correcto como tal, ya que el líder debe ser dinámico y versátil para ajustarse y responder ante cualquier situación (Gómez & Muñoz, 2011).

La eficacia del comportamiento del líder es contingente, ya que depende de las distintas situaciones de la organización. Un comportamiento que resultaba eficaz en algunas circunstancias podría no ser eficaz si varían las condiciones (Cao, 2017).

La debilidad de este modelo de liderazgo se presenta en la dificultad de diferenciar entre liderazgo y gerencia, ya que este tipo de liderazgo es realmente un estilo de gestión. La fortaleza de este tipo de liderazgo no es la toma de decisiones, sino más bien la capacidad de inspirar a los seguidores para cumplir con los objetivos propuestos. Por otro lado, este tipo de liderazgo está afectado fuertemente por factores situacionales como la personalidad del líder, el grado de madurez del grupo, la relación líder-seguidores, la estructura de los objetivos, el poder del líder, etc.; de modo que es difícil definirlo bajo una sola corriente (Gómez & Muñoz, 2011).

#### 2.2.1.4. Teoría transformacional

Es un modelo flexible y democrático, se centra en ejercer el liderazgo mediante significados (cultura, visión, compromiso) de una forma abierta, compartiendo con el resto de los miembros de la organización. El líder transformacional se concentra en promover a sus seguidores y se orienta en transformar cualidades, creencias y emociones de los mismos. No se queda en simples cambios estructurales dentro de la organización, sino que busca influir en la cultura misma de la organización (Gómez y Muñoz, 2011).

De acuerdo con Cao (2017), las cuatro características del liderazgo transformacional son:

1. Lleva a los seguidores a convertirse en líderes. El liderazgo transformacional une a la gente alrededor de una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con un mayor grado de libertad para establecer su conducta con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

2. Hace que las preocupaciones de la gente asciendan del nivel más bajo de las necesidades, es decir las físicas (seguridad y abrigo), al nivel más alto como son las necesidades psicológicas (autoestima y autorrealización). Los líderes transformacionales cambian a los individuos para que éstos adquieran facultades y puedan colaborar a cambiar la organización.
3. Inspira a los subordinados a buscar el bien del grupo por sobre los intereses personales. Motiva a la persona para que haga más de lo que en un principio se esperaba de ella. Consigue que los subordinados tomen conciencia de las metas y de la necesidad del cambio que quieren crear y, simultáneamente, les enseña a ir más allá de sus intereses personales.
4. Describe la visión de un futuro deseable y la comunica convenciendo de la importancia de hacer el esfuerzo, aunque duela el cambio. El cambio sólo se puede dar si las personas encuentran sentido y desean el fin que persigue la organización. Si no existe una visión, es imposible que haya transformación.

#### 2.2.1.5. Teoría del liderazgo carismático

El liderazgo carismático tiene gran importancia en la política, los movimientos sociales y las religiones, su efecto es importante en las organizaciones.

El carisma no es fácil de definir, aunque algunos pueden describirlo como una llama que enciende la energía y el compromiso de los seguidores,



generando resultados que sobresalen de las producciones obligadas.

Los líderes carismáticos tienen la habilidad de inspirar y motivar a las personas para que hagan más de lo que harían comúnmente, no obstante, los obstáculos y el sacrificio personal (Cao, 2017).

El líder carismático será una persona capaz de convencer a los individuos de que hagan cosas que preferirían no hacer. La gente está dispuesta, incluso, a luchar hasta la muerte por él. El líder carismático no exige la atención, simplemente la capta (Cao, 2017).

El carisma es una cualidad que no se aprende, es un don; si este es usado por el líder con sensatez y ética, aumenta el nivel de funcionamiento de la organización debido a que hace tomar conciencia a las personas respecto a nuevas y mejores posibilidades y las motiva para que dejen de lado los intereses personales para actuar priorizando los intereses colectivos de la organización.

Los líderes carismáticos ejercen aplicando sus emociones en la vida laboral diaria lo que los hace enérgicos, entusiastas y seductores. Además, crean un ambiente de cambio y ofrecen una visión idealizada de un futuro que es notablemente superior que el presente. Tienen habilidad para comunicar las ideas y los fines complejos de un modo muy claro y atractivo, por lo cual cualquiera está en condiciones de poder comprenderlas e identificarse con su mensaje. Manejan la capacidad de inspirar una fe que subsiste en el tiempo, por lo que la fe misma es un premio para los seguidores (Cao, 2017).

#### 2.2.1.6. Teoría del liderazgo motivacional

McClelland (1987) citado en Gómez y Muñoz (2011), plantea la teoría de las tres necesidades. Establece que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, su conducta pasara a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- La necesidad de logro: Que será el deseo de realizar tareas difíciles y desafiantes en un nivel alto.
- La necesidad de afiliación: Que será la búsqueda de buenas relaciones interpersonales con otras personas.
- La necesidad de poder: Que será la búsqueda de asumir cargos de responsabilidad. Búsqueda de poder personal o poder institucional.

De acuerdo con el modelo, las tres necesidades estarán presentes en los individuos, y son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural y la experiencia de vida. Se puede entrenar a las personas para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, dependiendo de cada personalidad, una de las necesidades es la dominante (McClelland, 1987, citado en Gómez y Muñoz, 2011).

#### 2.2.1.7. Teoría de los valores en competencia

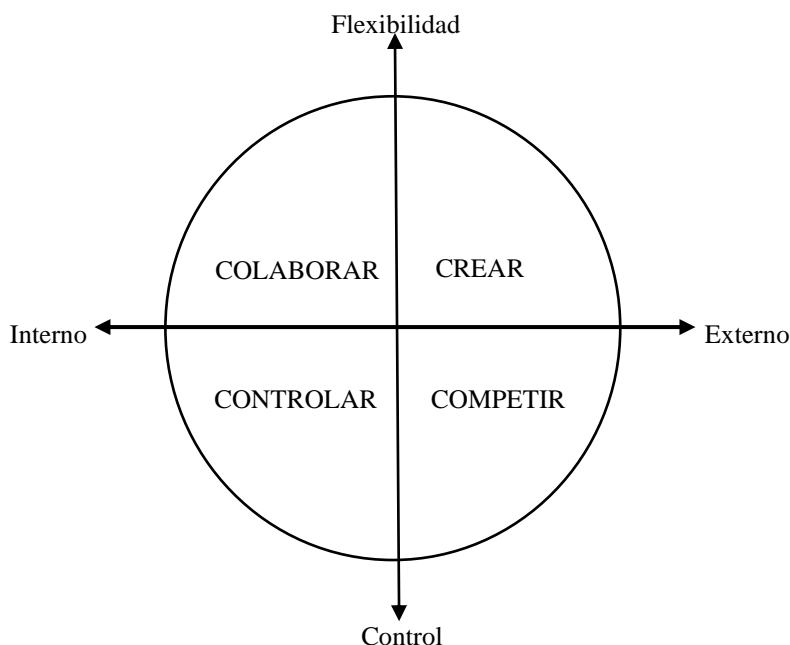
El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) es una herramienta teórica que permite identificar con claridad el liderazgo dentro de una organización (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Gráficamente se compone de 2 dimensiones representadas en 2 ejes perpendiculares (ver figura 1).

- En la primera dimensión (vertical), se tiene un continuo entre la versatilidad y flexibilidad; y la coherencia y durabilidad. Cuando se analiza desde el punto de vista de las personas (líderes), en el eje vertical podemos identificar personas que se mueven entre aquellas que comunican ideas atractivas y animadas; y procesan la información mediante la búsqueda de aplicaciones innovadoras (zona superior del eje vertical), hasta personas que se comunican con ideas racionales; y procesan la información en forma metódica (zona inferior del eje vertical) (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).
- En la segunda dimensión (horizontal), se contrasta el enfoque hacia las potencialidades internas, integración y unidad de procesos, frente al enfoque sobre las oportunidades externas y diferenciación de la competencia. Cuando se realiza el análisis desde el punto de vista de las personas, se identifica la diferencia entre los líderes que se comunican con estrategias armonizadoras y procesan información mediante el análisis de las congruencias; con aquellas personas que se comunican a través de estrategias confrontacionales y procesan la información analizando las singularidades y diferencias (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, como se observa en la figura 1, cada una de estos representa un modelo de cultura organizacional, un conjunto de factores o valores, que caracterizan al modelo de gestión

correspondiente. Estos factores que “conviven” dentro de las empresas, permiten definir los perfiles de liderazgo y explicar su desempeño en la organización.



*Figura 1.* Modelo de los valores en competencia (MVC). Obtenido de Cepeda, Palacio, y Salinas (2009).

a) Liderazgo Controlador

Se desarrolla en las empresas donde se prioriza la producción de bienes y servicios de manera muy eficiente. La jerarquía se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo, donde los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. Los líderes efectivos de esta clase de organizaciones son buenos coordinadores y organizadores, mantienen el funcionamiento empresarial en base al criterio de efectividad y eficiencia, cumplen las fechas límite en el desarrollo de las tareas; además buscan que todo lo que ocurra dentro de la organización se desarrolle en armonía (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

En una cultura jerárquica, este tipo de líderes son efectivos porque poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. Son ellos quienes se encargan de reforzar las reglas.

Los criterios de efectividad más valorados por la cultura jerárquica son la eficiencia, la oportunidad, la funcionalidad “plana” y la predictibilidad. La concepción fundamental que guía hacia el éxito organizacional es que el control genera eficiencia (elimina desperdicios y redundancia) y consecuentemente efectividad. Las organizaciones jerárquicas son juzgadas como efectivas solo si alcanzan tales características dominantes. Son empresas que buscan estar libres de errores (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El ideal de líder en la cultura jerárquica (monitor-coordinador), es una persona bien informada y experta técnicamente, vigila todos los detalles y contribuye con su experiencia, su influencia está basada en el control de la información; busca documentar su administración, es confiable y dependiente, mantiene la estructura y los flujos de trabajos; se refuerza con la ingeniería situacional, los programas de trabajo, la asignación de tareas, el diseño físico. Provoca la estabilidad y el control (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

#### b) Liderazgo Competitivo

Resulta de la necesidad de afrontar nuevos retos generados por la competencia. Esta cultura opera a través de mecanismos económicos, especialmente el monetario, se centra en conducir transacciones con otras

organizaciones del entorno (proveedores, clientes, sindicatos y otros) para crear ventajas competitivas. Son metas primordiales para la organización la rentabilidad, los resultados, las fortalezas en nichos de mercado, el establecimiento de objetivos, así como generación de bases de clientes confiables. Es por esto que los valores centrales que dominan las organizaciones del tipo de mercado son la competitividad y la productividad (Cameron y Quinn, 2006, citados en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son que el ambiente externo no es benigno sino más bien hostil, los consumidores son exigentes y están interesados en el valor, la organización se mantiene en la labor de incrementar su posición competitiva y la mayor tarea de la administración es manejar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios.

Los administradores de este tipo de organizaciones juzgan la efectividad en términos de participación de mercado, consecución de metas y abatimiento de competidores; la suposición es que la competencia conduce a la productividad.

Cuando la organización está dominada por la cultura de mercado, los gerentes más efectivos tienden a ser impulsivos y agresivos en “patear a la competencia”. Son hábiles para dirigir, producir resultados, negociar y motivar a otros. Los líderes de mercado son pendencieros y demandantes.

Los criterios más valorados en la cultura de mercado son el logro de metas, el desplazamiento de competidores, el aumento en la participación del

mercado y un elevado nivel de retorno financiero. La concepción fundamental que conduce al éxito es posible expresarla como la competencia que genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y, consecuentemente, mayores niveles de efectividad (Cameron y Quinn, 2006, citados en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

El liderazgo idóneo de la cultura de mercado (competidor-productor) está representado por individuos agresivos y decisivos, activos en el cumplimiento de metas y objetivos, con más energía en situaciones competitivas. Su fin es ganar, se enfoca en los competidores externos y el posicionamiento en el mercado, orientado al trabajo y las tareas, es intenso y racional.

c) Liderazgo Colaborador

Las organizaciones de este tipo se perciben como lugares amistosos para trabajar y donde las personas colaboran mucho entre sí. “Existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a las empresas tipo clan” (Hernández, 2008 citado en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p.24).

Este tipo de liderazgo es de facilitador, mentor o incluso como una figura paterna que da soporte emocional, premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso, por ello son cálidos y apoyadores. Miden su efectividad en términos de cohesión del staff, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de personas en la organización. Estas organizaciones se concentran en el mantenimiento interno con flexibilidad y sensibilidad (Berrio, 2003, citado en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

En la cultura de clan, los criterios de efectividad son la cohesión, los altos niveles de moral y satisfacción, el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo. Su concepción fundamental gira en torno a que el involucramiento y la participación de los empleados producen “empowerment” (poder otorgado) y compromiso. Si las personas están comprometidas y satisfechas, se logra efectividad. Es la típica empresa que busca integrar a cada empleado al “elenco” y que conozca la “tradición familiar” (Cameron y Quinn, 2006, citados en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

El ideal del líder de la cultura tipo clan (facilitador-mentor) es el de una persona que administra el conflicto y logra el consenso, su influencia se basa en involucrar a la gente en la toma de decisiones y la resolución de problemas; es participativo y abierto, cuidadoso y empático, se preocupa por las necesidades individuales de los demás, promueve el respeto y la confianza mutua; y busca el compromiso y una elevada moral en el trabajo.

#### d) Liderazgo Creativo

Bajo este tipo de cultura se promueven las actividades emprendedoras y la creatividad, se estimula la iniciativa personal y la libertad de pensamiento. Se asume que la adaptación y la capacidad de innovación llevan a conseguir nuevos recursos y ganancias. Todo esto bajo la constante creación de una visión de futuro, anarquía organizada e imaginación disciplinada (Muro, 2008, citado en Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

El término adhocracia (ausencia de jerarquía) implica algo temporal, especializado y dinámico (Sepúlveda, 2004, citado en Ojeda, Méndez y



Hernández, 2016). Para este caso, el liderazgo efectivo es ser visionario, innovador, creativo, emprendedor, orientado a la toma de riesgos y enfocado en el futuro. Se concentra en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

La cultura adhocrática valúa muy alto el desarrollo de nuevos productos, las soluciones creativas a los problemas, las ideas innovadoras, y el crecimiento en nuevos mercados. La innovación y las nuevas ideas crean otros mercados, clientes nuevos y oportunidades adicionales, esa es la premisa esencial.

El líder prototipo de la cultura adhocrática (innovador-visionario) es astuto y creativo, posee visión de cambio, rompe las reglas, su influencia se fundamenta en anticiparse a un mejor futuro y genera esperanza; persigue activamente la innovación y la adaptación. Su sello lo constituye la dirección estratégica y la mejora continua, se enfoca hacia dónde va la organización y enfatiza posibilidades y probabilidades.

### 2.2.2. Teoría de las estrategias competitivas

De acuerdo con Castro (2010), se pueden identificar cinco importantes teorías que explican la estrategia competitiva en las empresas, estas son las de Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Para analizar cada una de ellas, antes es necesario definir qué significa “estrategia”.

En relación a las empresas, Prieto (2011) sostiene que no existe consenso sobre la definición del término estrategia, sin embargo; la define según lo propuesto por Ansoff (1976), en los siguientes términos: “la estrategia es el conjunto de directrices

y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable” (p.14).

Sánchez (2004) por su lado, establece que: “Una compañía puede superar el desempeño de sus rivales solo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor a sus clientes o crear un valor comparable a menor costo o hacer ambas cosas” (p.5).

Las definiciones anteriores nos permiten entender que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro, con mayor rapidez que los competidores imiten las que uno posee en la actualidad. Por tanto, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades.

García (1994) afirma que el concepto de estrategia presenta dos orientaciones. La primera, que agrupa a todos aquellos planteamientos que marcan una clara orientación para las decisiones y actuaciones empresariales, es decir la dirección estratégica de la empresa, en la que se actúa orientando a los hombres en sus comportamientos y acciones, y a la institución, en su diseño, a un determinado posicionamiento de futuro. Y a partir de ahí se diseñará todo el proceso de management. La segunda, que se refiere a un conjunto de medidas planificadas racionalmente con el fin de pasar del presente al futuro, es decir la planificación estratégica, que se interpreta como los instrumentos básicos para realizar los cálculos económicos que permitan esta evaluación.

Respecto de este punto, la planeación estratégica es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el

logro de los objetivos, antes de emprender la acción (Weinberger, 2009).

Un concepto más genérico de estrategia es el siguiente:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. (Johnson y Scholes, 1993, citados en Castro, 2010, p.249).

Aplicado a las empresas, una forma práctica de entender la estrategia es la definición propuesta por García (1994), quien sostiene que la estrategia es: “un planteamiento que corresponde a una orientación cuyo calculo económico parte del futuro para valorar el presente y sus posibles alternativas” (p.18). En ese sentido, toda orientación estratégica de la empresa conlleva un cambio radical en la forma de pensar y en la forma de diseñar y calcular la actuación económica y su management.

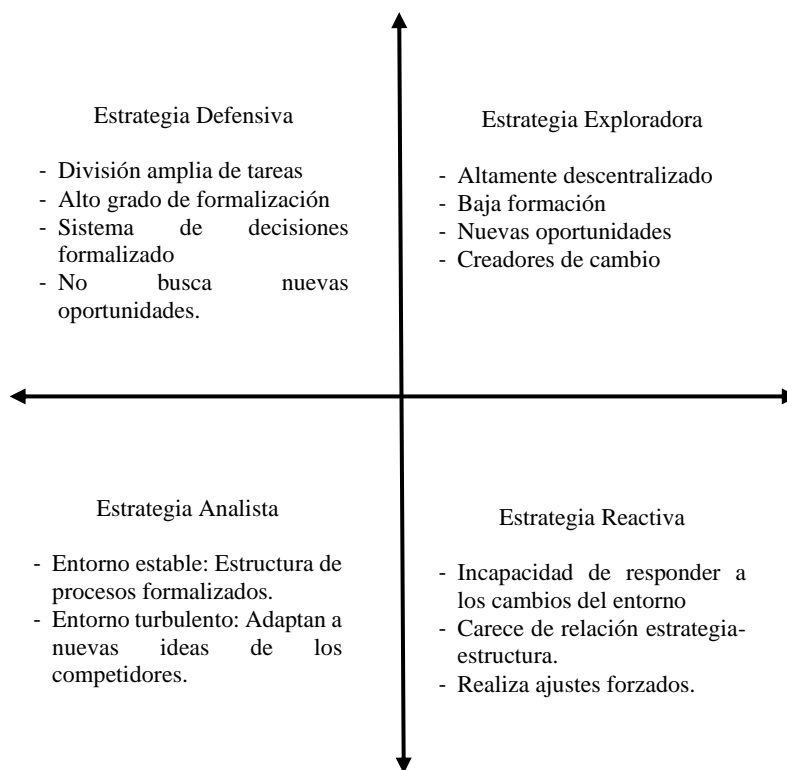
#### 2.2.2.1. Estrategias competitivas de Miles y Snow

Cepeda, Palacio y Salinas (2009) señalan que una de las tipologías que más resonancia ha alcanzado y que mejor aceptación tiene a la hora de explicar la estrategia que adopta una empresa, es la tipología estratégica de Miles y Snow. El fundamento de este tipo de estrategias está en relación a como las empresas de éxito, han desarrollado su orientación estratégica en función a su entorno (Castro, 2010).

Las organizaciones de éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, de modo que se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo” (Miles y Snow, 1978, citados en Castro, 2010). Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: 1) problemas de la empresa relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan, 2) problemas centrados en el sistema técnico de la organización y 3) problemas administrativos relativos a los asuntos de estructura y procesos (González, 2001, citado en Castro, 2010).

De acuerdo con Miles y Snow la estrategia que adopta una empresa dependerá de cómo ésta reacciona ante los movimientos que operan en el entorno en la que se encuentra. Las empresas pueden reaccionar de diferentes maneras frente a los cambios que ocurren en el entorno y muchas veces, de acuerdo a cómo perciben los cambios la organización.

Es el grupo directivo quien percibe las condiciones del entorno, y dependiendo de las decisiones que tomen éstos, se configurará la relación que pueda establecer la empresa con el entorno (Cepeda, Palacio y Salinas, 2009). De acuerdo con estas características, Miles y Snow establecieron cuatro tipos de estrategias: defensiva, exploradora, analista y reactiva, las cuales se muestran en la figura 2.



*Figura 2.* Tipología estratégica de Miles y Snow. Obtenido de Cepeda, Palacio y Salinas (2009).

### 1. Estrategia defensiva

Una empresa con estrategia defensiva está orientada a mejorar y lograr la eficiencia de todos los procesos. La principal característica que busca este tipo de estrategia es la estabilidad. Son empresas que se encuentran en un área específica, que buscan obtener una porción determinada del mercado y se mantienen sin mayores variaciones en éste. Su porción de producto–mercado es reducido y conocido, y se caracterizan por tener estructuras con un alto grado de formalización, donde las decisiones se toman de forma centralizada (Miles y Snow, 1978, citados en Cepeda, Palacio y Salinas, 2009).

Las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias (Castro, 2010). Dado el estrecho mercado en el que se encuentran, la estrategia defensiva busca evitar que entren nuevos competidores en su territorio, como, por ejemplo, a través del establecimiento de producto de una alta calidad.

Las empresas con estrategia defensiva, deberían ser capaces de mantener, en el tiempo, una parte del mercado que es difícil de penetrar por los competidores. Estas empresas tienden igualmente a ignorar las señales del mercado, esto las lleva a no aventurarse en la generación de nuevas oportunidades o nuevos productos.

## 2. Estrategia exploradora

La estrategia exploradora se caracteriza en empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos, se adaptan a los cambios y fuerzas del entorno, para sacarles el mejor provecho (Castro, 2010).

Este tipo de empresas poseen un modelo contrario a la estrategia defensiva. A diferencia de ésta, la estrategia exploradora busca la generación de nuevos productos y oportunidades de mercado.

El dominio o campo de acción de las empresas exploradoras es amplio y en continuo estado de desarrollo, son buscadores de nuevas oportunidades y de mercados emergentes, se caracterizan por el dinamismo que impregnan en el mercado, producto de la búsqueda constante de nuevos desarrollos y oportunidades. Las empresas

exploradoras son creadoras de cambio en sus respectivas industrias, esto hace que requieran de una mayor flexibilidad con respecto, por ejemplo, a las tecnologías que implementan (Cepeda, Palacio y Salinas, 2009).

La continua búsqueda de oportunidades y nuevos productos, hace que las empresas con estrategias exploradoras corran mayor riesgo, producto de una baja en la rentabilidad y demasiado uso de recursos.

### 3. Estrategia analista

Las empresas con estrategia analista se caracterizan por estar entre las dos estrategias anteriores. La estrategia analista es una combinación única entre la estrategia defensiva y la exploradora, ya que combina las fuerzas de ambas en un único sistema. Una verdadera empresa con estrategia analista, es la que intenta minimizar los riesgos mientras maximiza las oportunidades por obtener beneficios (Castro, 2010).

Las empresas con este tipo de estrategia, buscan nuevos productos y mercados, pero solo en aquellos sectores donde ya han sido probados y en donde es conocido su éxito o estabilidad. La imitación de productos forma parte de las características de la estrategia analista, pero solo de los productos líderes de la industria y que ya hayan sido probados por empresas exploradoras. Al mismo tiempo, siguiendo las características de la estrategia defensiva, mantienen un estable grupo de productos y clientes. El éxito de esta estrategia radica en seguir eficientemente los cambios o innovaciones del mercado y mantener un grupo estable de productos (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Producto de esta dualidad, las empresas con este tipo de estrategia operan de acuerdo a los cambios o movimientos que se dan en el entorno. Con un entorno estable, las empresas se caracterizan por estructuras y procesos formalizados. Con un entorno cambiante o inestable, las empresas realizan una vigilancia del mercado para adoptar nuevas oportunidades o productos que pueden ser prometedores.

#### 4. Estrategia reactiva

Las organizaciones con este tipo de estrategia son incapaces de responder a los cambios del entorno en forma eficaz, exhiben un patrón de ajustes constantes a los cambios provenientes del entorno, por lo cual, son organizaciones inconsistentes e inestables, no tienen una relación de estrategia–estructura adecuada y se ven forzados a cambiar o realizar ajustes únicamente por presiones del sector.

Este tipo de estrategia supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores: defensiva, exploradora y analista (Castro, 2010).

Son tres las razones por la cual una organización se convierte en reactiva. Primero, porque los gerentes no tienen muy clara la forma de establecer y gestionar la estrategia de la organización. Segundo, la estructura de la organización no tiene los procesos adecuados respecto de la estrategia elegida. Por último, existe una tendencia a seguir con la estrategia elegida, a pesar de los cambios que ocurren en el entorno (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).



#### 2.2.2.2. Estrategias competitivas de Porter

Para Porter, una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar sus actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades. De acuerdo con ese postulado, Porter estableció tres estrategias genéricas basadas en el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque (Castro, 2010).

##### 1. Estrategia de liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores. La cual se basa en lograr un costo final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables. Esta estrategia depende de la estructura de la industria o sector. Pueden incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Las empresas con una estrategia de liderazgo en costos centran su atención principalmente en aspectos internos de la empresa.

Las empresas centradas en costos venden generalmente productos genéricos, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de coste absolutas de todas las fuentes.

Para poder ser líderes en costos es necesario tener un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo costo.

Un líder en costos debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costos para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación que permite a un líder de costos traducir su ventaja directamente a utilidades mayores que sus competidores.

## 2. Estrategia de diferenciación

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio. En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores.

Las empresas que desarrollan estrategias de diferenciación, incrementan su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas.

En términos generales, una empresa tiene dos formas básicas no excluyentes para diferenciarse. Una basada en la diferenciación de las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio de garantía de posventa. La otra, en potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación alcanzada.

Para que la estrategia de diferenciación sea viable la empresa deberá buscar aquellas fuentes de diferenciación que permitan fijar un precio superior al coste de la diferenciación. En consecuencia, la empresa diferenciada no podrá ignorar sus costos si quiere obtener resultados superiores al promedio. Deberá, por tanto, mantener la proximidad en el costo respecto a sus competidores, buscando la máxima eficiencia en todas las actividades de la cadena de valor que no afecten la diferenciación deseada.

### 3. Estrategia de enfoque

Esta estrategia se fundamenta en la elección de uno o varios nichos de mercado. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

La estrategia de enfoque utiliza la minimización de costos y la diferenciación. El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos.

### 2.2.2.3. Estrategias competitivas de Miler

Miller integra las estrategias de Miles y Snow y las Porter, considera que la utilización por parte de las empresas de cuatro dimensiones básicas contribuirá, de forma significativa, a definir la estrategia que las mismas siguen a la vez que ayudara a relacionar dichas estrategias con su estructura más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste (Castro, 2010).

1. **Innovación:** Esta dimensión estratégica plantea la medida con que una empresa introduce nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados. La introducción de productos innovadores no ha de circunscribirse exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la innovación en productos, la innovación en procesos, la ingeniería en innovación de investigación y desarrollo (I+D) y el desarrollo de productos únicos.
2. **Diferenciación en marketing:** Supone la creación de una imagen favorable para el producto a través de la publicidad, un buen servicio, una localización conveniente, un buen producto en un envase atractivo que es vendido a un precio elevado. La empresa hace un esfuerzo agresivo en marketing, concretamente en todo lo relativo a la publicidad, fuerza de ventas, promoción y distribución. En la diferenciación de marketing la

empresa pretende conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta o un producto más actualizado, sino que la empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio. El objetivo es comprender y atender las preferencias de los consumidores. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la distribución de control, el marketing agresivo e innovador, el servicio al cliente, la publicidad y promoción.

3. Amplitud: Consiste en seleccionar el alcance del mercado que atiende un negocio en concreto en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos. Para ello, es preciso seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son la variedad de clientes de acuerdo a los mercados geográficos y la amplitud del número de productos.
4. Control de costos: Hace referencia a la posición en la que la empresa logra el liderazgo en costos. Persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Para ello, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios en innovación o en marketing y rebaja los precios en la venta de los productos básicos. Los atributos competitivos a considerar en esta dimensión estratégica son el control del proceso productivo, el énfasis en el bajo costo por unidad, la producción eficiente, la alta utilización de la capacidad y el bajo precio.

#### 2.2.2.4. Estrategias competitivas de Mintzberg

Surgen de la crítica de Mintzberg a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue. Mintzberg establece seis tipos de estrategias de indiferenciación, atendiendo a la idea de que las empresas pueden diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte (Castro, 2010).

1. Estrategia de indiferenciación: Se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
2. Estrategia de diferenciación en imagen: Las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad tratando de alcanzar la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.
3. Estrategia de diferenciación en calidad: Se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.
4. Estrategia de diferenciación en diseño: Exige a la empresa un énfasis en investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos. La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.
5. Estrategia de diferenciación en precio: La cual es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.

6. Estrategia de diferenciación en soporte: Las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia para atender las necesidades de sus clientes en el segmento.

#### 2.2.2.5. Estrategias competitivas de Kotler

Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista (Castro, 2010).

##### 1. Estrategia del Líder

La empresa líder en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. La empresa líder tiene un papel



destacado en el mercado y contribuye especialmente al esfuerzo de marketing, mediante la mejora del producto y la extensión del mercado desarrollando nuevos canales de distribución y dirigiendo la política de precios.

De acuerdo con Kotler, este tipo de estrategias se observan en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

La empresa líder querrá seguir siendo el número uno, lo cual requiere actuar en tres fuentes: primero la empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su actual cuota de mercado, mediante acciones defensivas y ofensivas; y tercero, puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso cuando el mismo se mantenga constante.

## 2. Estrategia del Retador

Son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

Kotler (1992) citado en Castro (2010) define varias posibilidades para atacar al líder: ataque frontal, ataque en flanco y ataque por rodeos. En el

ataque frontal, la empresa debe tener más recursos que la empresa líder o fracasará. En este caso, la empresa lanza su ataque frontal tras concentrar todos sus recursos y ataca los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles. El ataque a flancos se utilizará cuando la empresa dispone de menos recursos que la líder y optará por atacar los puntos débiles de la empresa detectados en segmentos específicos o áreas geográficas. El ataque por rodeos implica lanzar una gran ofensiva a varios frentes a la vez, de forma que la empresa oponente deba proteger su frente, partes laterales y zonas más débiles al mismo tiempo. La empresa retadora deberá contar con recursos superiores y deberá ofrecer al mercado más de lo que ofrece el oponente de forma que su oferta sea indeclinable.

Kotler (1992) citado por Castro (2010) señala que básicamente son tres los tipos de empresa a las que puede atacar un retador:

- Pueden atacar al líder del mercado.
- Pueden atacar a otras empresas del mismo tamaño que no estén atendiendo bien al mercado y tengan problemas de financiación.
- Pueden atacar a pequeñas empresas locales y regionales que no estén atendiendo al mercado y tengan problemas de financiación.

### 3. Estrategia del seguidor

En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un

competidor con una baja cuota de mercado. Es aquella estrategia que busca y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación.

En esta estrategia la mayoría de empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado. Esto se puede resumir en tres importantes principios: comportamiento adaptativo al líder, coexistencia pacífica y no represalias del líder.

En esta estrategia se pueden distinguir tres tipos de estrategias para imitadores:

- Clónico: Copia los productos del líder, la distribución y la publicidad.
- Imitador: Copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, políticas de precios y publicidad.
- Imitador por adaptación: Se basa en los productos del líder, los adapta e incluso a veces los mejora. Deben atender diferentes mercados para evitar problemas con el líder.

#### 4. Estrategia del Especialista

En la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en

determinados nichos de mercado en lugar de atender a todos del mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico. Para que un nicho de mercado sea atractivo, este deberá poseer las mínimamente las características:

- Que sea suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

### 2.3. Definición de términos básicos.

#### Cultura organizacional

Son los supuestos compartidos, valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización, las cuales son creados y mantenidos por un patrón de factores psicológicos individuales y de interacción tales como el lenguaje y el comportamiento, además de artefactos físicos colectivos (Tracy, 2009, citado en Hernández y Méndez, 2012).

#### Empresa

Es el conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación, con la finalidad concreta predeterminada por el tipo de sistema económico en el cual la empresa realice su actividad principal (Sánchez, 2008).

#### Estrategia

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Castro, 2010).

#### Estrategia analista o analizadora

Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma

relativa nuevos productos servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos. Muchas veces intenta imitar la prospectiva (Castro, 2010).

#### Estrategia exploradora o prospectiva

La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades (Castro, 2010).

#### Estrategia defensiva

La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación (Castro, 2010).

#### Estrategia reactiva

La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable (Castro, 2010).

#### Industria o sector

Una industria consiste en el conjunto de establecimientos dedicados a clases de actividad idénticas o similares (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

## Liderazgo gerencial

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Pérez, 2017, p.176).

Definición de los indicadores para la variable liderazgo de acuerdo con lo planteado por Ojeda, Méndez y Hernández (2016).

- Propuesta de ideas innovadoras: En la cultura adhocrática se estimula la libertad de pensamiento para proponer nuevas ideas, con el fin de conseguir nuevos recursos y ganancias.
- Influencia en las personas: En la cultura adhocrática el líder prototipo es innovador, visionario y altamente democrático, estas características permiten ejercer una mayor y mejor influencia en los equipos de trabajo.
- Capacidad de transmisión de objetivos: En la cultura adhocrática se promueve la organización horizontal, esta característica influye positivamente en la transmisión de la visión, misión y objetivos organizacionales.
- Control de problemas: En la cultura adhocrática se promueve organizar la anarquía, es decir, controlar el caos y los problemas para responder de mejor manera al entorno competitivo.
- Tipo de Trato a los trabajadores: En la cultura de clan se promueve un lugar amistoso para trabajar, donde las personas colaboran mucho entre sí.

- Aporte de nuevas ideas y conceptos: En la cultura de clan se promueve el involucramiento y la participación de los empleados a través de acciones e ideas, esto produce empowerment y compromiso con la organización.
- Preocupación por los trabajadores: En la cultura de clan se promueve un liderazgo facilitador, mentor o de figura paterna que da soporte emocional a los colaboradores.
- Participación en las decisiones: En la cultura de clan se promueve que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y la resolución de problemas, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.
- Detección de errores: En la cultura jerárquica se promueve el funcionamiento empresarial en base al criterio de efectividad y eficiencia.
- Cumplimiento de metas: En la cultura jerárquica se promueve la disciplina para cumplir las reglas y las fechas límite en el desarrollo de las tareas, metas y objetivos.
- Orden y coordinación en la empresa: En la cultura jerárquica se busca que todo lo que ocurra dentro de la organización se desarrolle en armonía.
- Producción por resultados: En la cultura jerárquica se prioriza la producción de bienes y servicios de manera muy eficiente.
- Conocimiento de los sucesos en la empresa: En la cultura de mercado se promueve el conocimiento del entorno y la organización para crear ventajas competitivas.
- Influencia en decisiones: En la cultura de mercado se promueve establecer alianzas estratégicas con proveedores, clientes, sindicatos y otros, con el fin de lograr resultados positivos para la organización.



- Cumplimiento de objetivos planteados: En la cultura de mercado son metas primordiales para la organización la rentabilidad, los resultados, las fortalezas en nichos de mercado, el establecimiento de objetivos, así como generación de bases de clientes confiables.
- Resolución de conflictos: En la cultura de mercado se promueve la resolución de conflictos al mínimo coste para no afectar negativamente los resultados financieros.

Definición de los indicadores para la variable estrategia de acuerdo con lo planteado por Castro (2010) y Cepeda, Palacio y Salinas (2009).

- Presiones del entorno: Las organizaciones con estrategia de reactor, son incapaces de responder a los cambios del entorno en forma eficaz.
- Presiones de la competencia: Las organizaciones con estrategia de reactor, no tienen una relación de estrategia–estructura adecuada y se ven forzados a cambiar o realizar ajustes únicamente por presiones del sector.
- Rendimiento empresarial: Las organizaciones con estrategia de reactor no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior respecto de organizaciones con otro tipo de estrategia.
- Cambios de su entorno competitivo: Las organizaciones con estrategia de reactor exhiben un patrón de ajustes constantes a los cambios provenientes del entorno competitivo.
- Defensa del mercado: Las organizaciones con estrategia defensora se encuentran en un área específica, que buscan obtener una porción determinada del mercado y se mantienen sin mayores variaciones en éste.

- Eficiencia en procesos: Las organizaciones con estrategia defensora están orientadas a mejorar y lograr la eficiencia de todos sus procesos.
- Productos y servicios que ofrece: Las organizaciones con estrategia defensora ignoran las señales del mercado, esto las lleva a no aventurarse en la generación de nuevas oportunidades o nuevos productos, por lo que solo se enfoca exclusivamente en los productos y servicios que ofrece.
- Análisis de situación: Las organizaciones con estrategia analista consideran todas las opciones antes de tomar una decisión, siempre consideran minimizar los riesgos y maximiza las oportunidades por obtener beneficios.
- Ideas de competidores: Las organizaciones con estrategia analista adaptan o imitación las ideas o productos de sus competidores, pero solo de aquellos que son líderes de la industria y que ya hayan sido probados con éxito en el mercado.
- Grupo estable de clientes: El éxito de las organizaciones con estrategia analista radica en seguir eficientemente los cambios o innovaciones del mercado y mantener un grupo estable de clientes y productos.
- Nuevas oportunidades y negocios: Las organizaciones con estrategia exploradora se caracterizan por buscar continuamente nuevas oportunidades de mercado, nuevos segmentos o nichos.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios: Las organizaciones con estrategia exploradora son altamente innovadoras, buscar continuamente desarrollar nuevos productos o servicios. Son creadoras de cambio en sus respectivas industrias.

- Adaptación a los cambios: Las organizaciones con estrategia exploradora se adaptan muy fácilmente a los cambios y fuerzas del entorno, para sacarles el mejor provecho.
- Delega responsabilidades: Las organizaciones con estrategia exploradora desarrollan un elevado uso de recursos económicos, tecnológicos y sobre todo humanos, los cuales, al estar altamente calificados asumen las responsabilidades con alta eficiencia.

## 2.4. Sistema de hipótesis.

### 2.4.1. Hipótesis general

El liderazgo gerencial influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo gerencial creativo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- b) El liderazgo gerencial colaborador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- c) El liderazgo gerencial controlador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.
- d) El liderazgo gerencial competitivo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

## 2.5. Sistema de variables.

### 2.5.1. Tipo de variables y relación funcional

Variable independiente (X): Liderazgo gerencial

Variable dependiente (Y): Estrategia

Relación funcional:  $Y=f(X)$

### 2.5.2. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable independiente*

Definición	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo gerencial (X)  Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. (Cepeda, Palacios y Salinas 2009)	Crear	Propuesta de ideas innovadoras
		Influencia en las personas
		Capacidad de transmisión de objetivos
		Control de problemas
	Colaborar	Tipo de Trato a los trabajadores
		Aporte de nuevas ideas y conceptos
		Preocupación por los trabajadores
		Participación en las decisiones
	Controlar	Detección de errores
		Cumplimiento de metas
		Orden y coordinación en la empresa
		Producción por resultados
	Competir	Conocimiento de los sucesos en la empresa
		Influencia en decisiones
		Cumplimiento de objetivos planteados

Tabla 2

*Operacionalización de la variable dependiente*

Definición	Dimensiones	Indicadores
Estrategia (Y)  Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. (Miles y Snow).	Estrategia de reactor	Presiones del entorno
		Presiones de la competencia
		Rendimiento empresarial
		Cambios de su entorno competitivo
	Estrategia defensora	Defensa del mercado
		Eficiencia en procesos
		Productos y servicios que ofrece.
	Estrategia analista	Análisis de situación
		Ideas de competidores
		Grupo estable de clientes.
	Estrategia exploradora	Nuevas oportunidades y negocios.
		Desarrollo de nuevos productos y servicios
		Adaptación a los cambios.
Delega responsabilidades.		

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1. Tipo de investigación.

El propósito de la investigación fue producir conocimientos científicos, por ello la investigación es básica o pura (Hernández et al., 2006). Además, la investigación buscó determinar la influencia de variables independientes sobre la variable dependiente, por lo que su alcance fue correlacional (Hernández et al., 2006).

#### 3.2. Diseño de investigación.

Según la interferencia del investigador, el estudio no fue experimental puesto que no se manipuló o controló ninguna de las variables de estudio. Así mismo, de acuerdo con el periodo en que se captó la información, la investigación fue retrospectivo, ya que se recolectó información de sucesos pasados. En cuanto a la evolución del fenómeno de estudio, la investigación fue transversal, debido a que solo se midió una sola vez las variables de estudio (Hernández et al., 2006).

#### 3.3. Población y muestra.

De acuerdo con el directorio de empresas exportadoras del sector agropecuario, publicado por el sistema integrado de información de comercio exterior, en la región de Tacna durante el último periodo han operado 47 empresas exportadoras y 14 MYPES exportadoras (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018). Por lo que la población de estudio comprendió a 61 empresas. En el apéndice G se adjunta la relación de empresas agroexportadoras de Tacna.

La muestra de investigación no fue probabilística. En vista que la población es pequeña se realizó un “censo” para recolectar la información. Cabe destacar que, de las 61 empresas censadas, tres se dedicaban a exportar productos no agropecuarios, una de las empresas exportaba harina de pescado, otra exportaba textiles y la última exportaba cobre. Por consiguiente, el trabajo de campo determinó que la muestra real sea de 58 empresas, las cuales cumplieron el requisito de exportan productos agropecuarios.

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Los datos se recolectaron aplicando un censo a las empresas agroexportadoras ubicadas en la provincia de Tacna. El instrumento que se utilizó para registrar la información fue un cuestionario validado y confiable. El contexto que se utilizó para aplicar el instrumento de investigación fue por autoadministración directa (Hernández et al., 2006), es decir; el gerente, el administrador o el responsable de cada empresa, fueron los únicos autorizados a responder el cuestionario. Se adjunta el cuestionario validado y confiable en el apéndice C.

#### 3.5. Técnicas de procesamiento de datos.

Para describir cada una de las variables de investigación, se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva. Para ello se calculó las tablas de frecuencias con su respectivo gráfico de barras, donde se representan los distintos valores recogidos de la muestra y las veces en que ocurren para cada categoría de las variables de estudio.

Para determinar si existe relación entre las dimensiones de las variables de estudio, y con ello comprobar las hipótesis específicas, se aplicó la correlación bivariada para datos categóricos, en ese sentido se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman tal como recomienda Quezada (2017).

Para medir la relación de causalidad entre la variable liderazgo gerencial y la variable estrategia, y con ello comprobar la hipótesis general, se aplicó la regresión múltiple tal como establece Gujarati y Porter (2010).

Todo el procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS versión 24 de IBM.

### 3.6. Selección y validación de los instrumentos de investigación.

La validación del instrumento de investigación se hizo mediante la técnica de juicio de expertos tal como lo sugieren Hernández et al. (2006). Para ello se consultó a 03 expertos, quienes calificaron la validez del instrumento de acuerdo a los parámetros estipulados en la ficha de validación proporcionada por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna. Los resultados de la validación obtuvieron valoraciones favorables por los tres expertos. Los documentos de la validación y los resultados obtenidos se adjuntan en el apéndice D.

La confiabilidad del instrumento de investigación se determinó calculando el coeficiente alpha de cronbach a los datos obtenidos de una prueba piloto, tal como lo recomiendan Hernández et al. (2006). La prueba piloto estuvo compuesta por 15 empresarios exportadores a quienes se administró el cuestionario de investigación.

Los resultados de confiabilidad para el instrumento que mide la variable liderazgo alcanzo un valor de 0,815 en el coeficiente alpha de cronbach, valor que representa una categoría de confiabilidad muy alta. Los resultados de confiabilidad para el instrumento que mide la variable estrategia alcanzo un valor de 0,730 en el coeficiente alpha de cronbach, valor que representa una categoría de confiabilidad alta.

La base de datos de la prueba piloto y los resultados de confiabilidad por cada variable se adjuntan en el apéndice E.



## Capítulo IV

### Resultados y Discusión

#### 4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

La interpretación de las variables y sus dimensiones se hizo mediante tablas y figuras, donde se reporta las veces que se repiten algunas características para cada categoría de las variables de estudio.

Para categorizar las variables de estudio se procedió a dividir el rango total de cada variable entre el número de categorías. Luego se procedió a calcular la proporción de sucesos que corresponde a cada una de las categorías. Las categorías son de tipo ordinal y representan un nivel de valoración establecido los cuales son: bajo, moderado y alto.

Para comprobar la hipótesis específicas se calculó la correlación Rho de Spearman para datos categóricos. Para comprobar si la correlación es significativa, se verificó el valor de mínima significancia (p value), con el valor de seguridad estadística al 95 %, de acuerdo con la siguiente proposición:

- Existe correlación significativa si  $p \leq 0,05$ .
- No existe correlación significativa si  $p > 0,05$ .

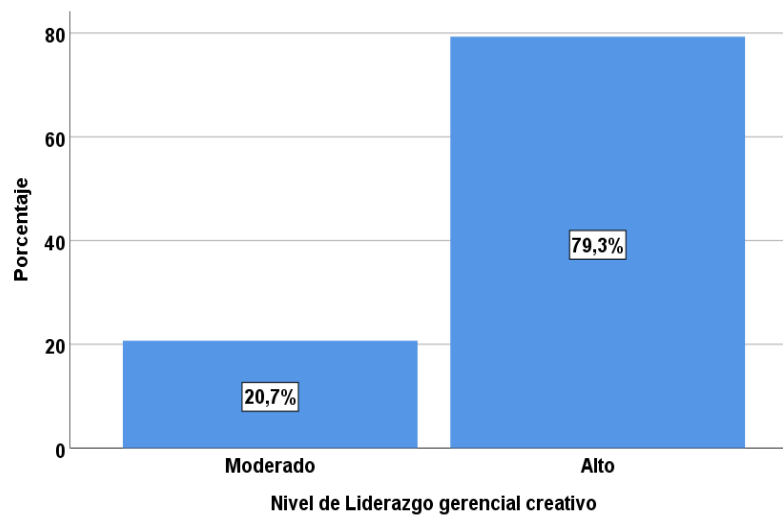
Para comprobar la hipótesis general se aplicó la regresión múltiple. Para comprobar si es significativo el efecto conjunto del liderazgo sobre la estrategia empresarial, se verificó el valor de mínima significancia (p value) obtenida del análisis de varianza (Anova), con el valor de seguridad estadística al 95 %, de acuerdo con la siguiente proposición:

- El liderazgo influye significativamente en la estrategia si  $p \leq 0,05$ .
- El liderazgo no influye significativamente en la estrategia si  $p > 0,05$ .

## 4.2. Presentación de resultados.

### 4.2.1. El liderazgo gerencial en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

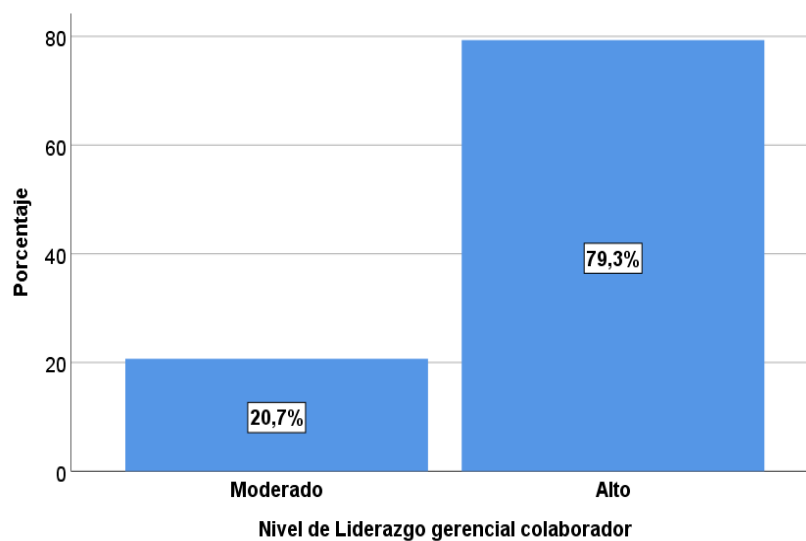
#### 4.2.1.1. Liderazgo gerencial creativo



*Figura 3.* Liderazgo gerencial creativo en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se exponen en figura 3, se observa que el 20,7 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, implementan moderado liderazgo gerencial creativo, mientras que el 79,3 % de las empresas, implementan un alto liderazgo gerencial creativo.

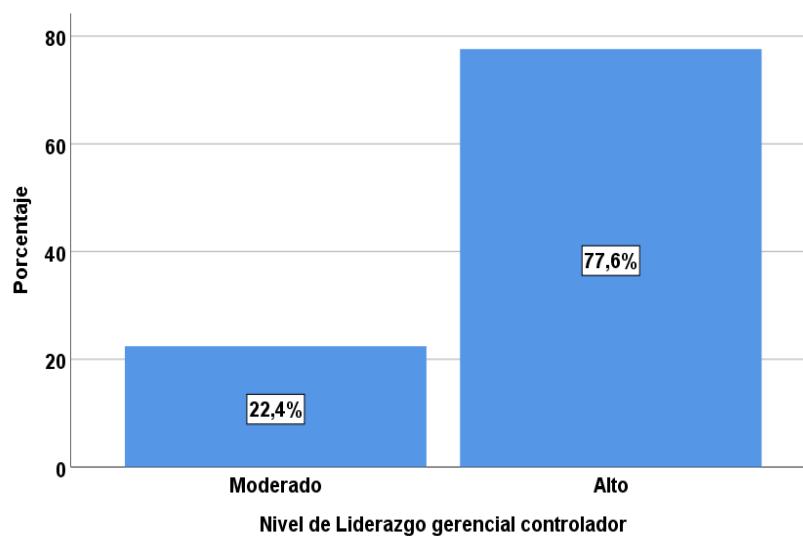
#### 4.2.1.2. Liderazgo gerencial colaborador



*Figura 4.* Liderazgo gerencial colaborador en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se presentan en la figura 4, se observa que en el 20,7 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se despliega moderado liderazgo gerencial colaborador, mientras que en el 79,3 % de las empresas, se implementa alto liderazgo gerencial colaborador.

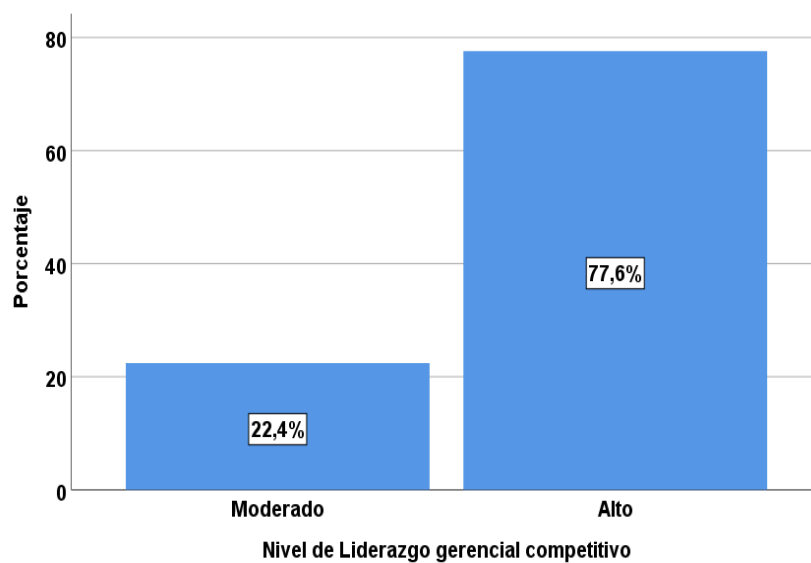
#### 4.2.1.3. Liderazgo gerencial controlador



*Figura 5.* Liderazgo gerencial controlador en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se observan en la figura 5, se encontró que en el 22,4 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se implementa moderado liderazgo gerencial controlador, en tanto que en el 77,6 % de las empresas, se despliega alto liderazgo gerencial controlador.

#### 4.2.1.4. Liderazgo gerencial competitivo

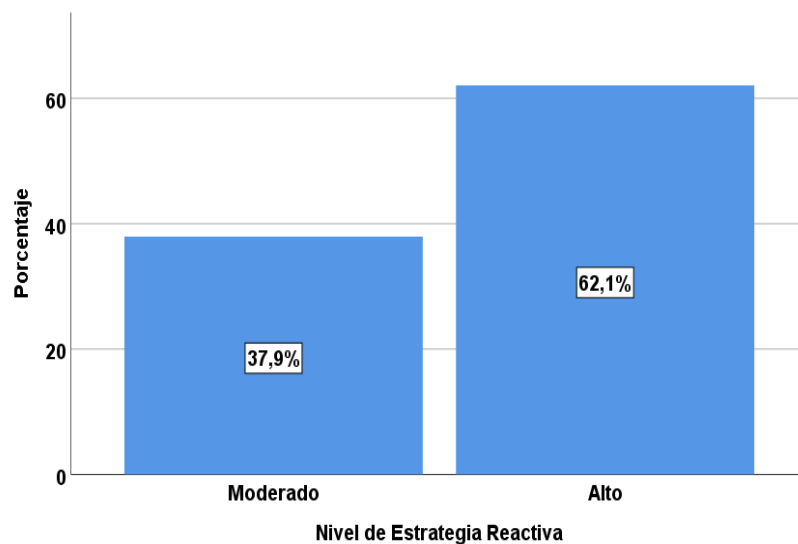


*Figura 6.* Liderazgo gerencial competitivo en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se exponen en figura 6, se observa que en el 22,4 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se despliega moderado liderazgo gerencial competitivo, en tanto que en el 77,6 % de las empresas, se implementa alto liderazgo gerencial competitivo.

#### 4.2.2. La estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

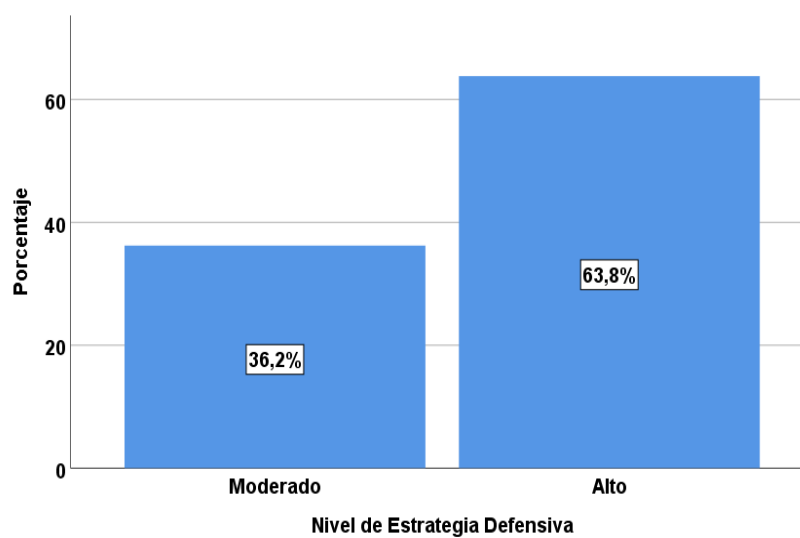
##### 4.2.2.1. Estrategia reactiva



*Figura 7.* Estrategia reactiva en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se presentan en la figura 7, se observa que en el 37,9 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se ponen en práctica moderado nivel de estrategia reactiva, mientras que en el 62,1 % de las empresas, se ponen en práctica alto nivel de estrategia reactiva.

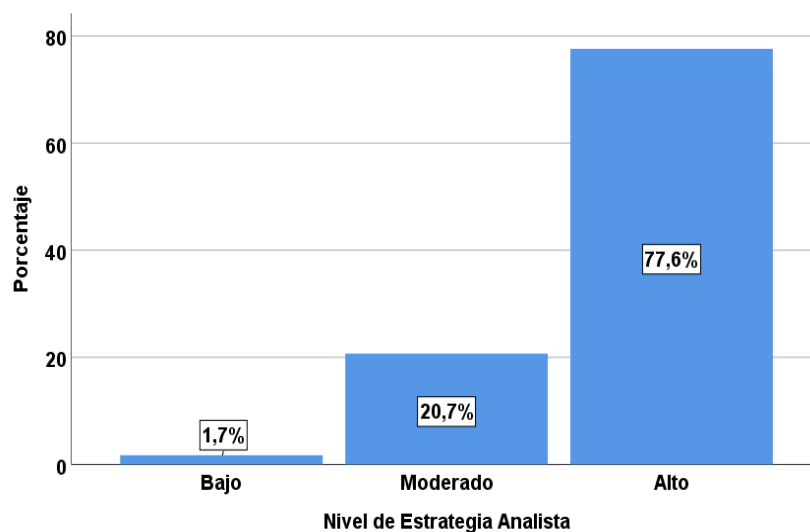
## 4.2.2.2. Estrategia defensiva



*Figura 8.* Estrategia defensiva en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

Según los resultados que se presentan en la figura 8, se encontró que en el 36,2 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se ponen en práctica moderado nivel de estrategia defensiva, en tanto que en el 63,8 % de las empresas, se ponen en práctica alto nivel de estrategia defensiva.

#### 4.2.2.3. Estrategia analista

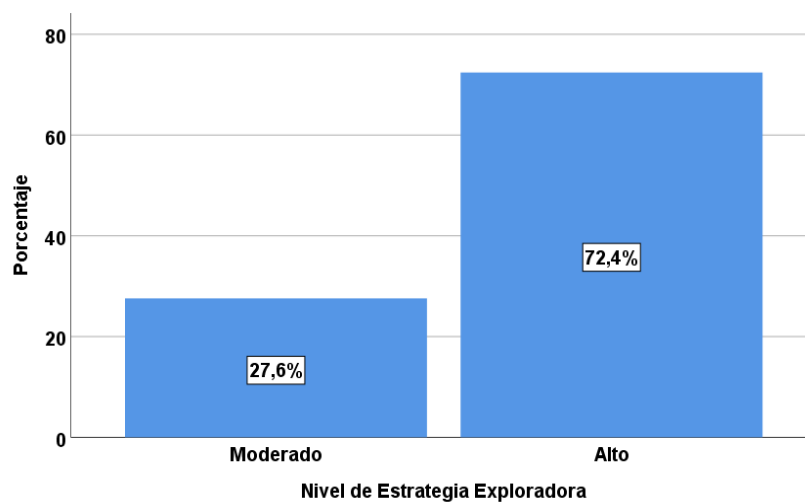


*Figura 9.* Estrategia analista en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

De acuerdo con los resultados que se presentan en la figura 9, se encontró que en el 1,7 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, se ponen en práctica bajo nivel de estrategia analista, en el 20,7 % de las empresas, se despliegan moderado nivel de estrategia analista y en el 77,6 % de las empresas, se llevan a cabo alto nivel de estrategia analista.



#### 4.2.2.4. Estrategia exploradora



*Figura 10.* Estrategia exploradora en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

Según los resultados que se presentan en la figura 10, se encontró que el 27,6 % de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, ponen en práctica bajo nivel de estrategia exploradora, mientras que en el 72,4 % de las empresas, se despliegan alto nivel de estrategia exploradora.

### 4.3. Contraste de hipótesis.

#### 4.3.1. Comprobación de las hipótesis específicas

##### 4.3.1.1. Comprobación de la Hipótesis específica N° 1

La hipótesis específica N° 1 afirma que:

El liderazgo gerencial creativo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

Tabla 3

*Correlación bivariada liderazgo gerencial creativo y estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

		Estrategia Reactiva	Estrategia Defensiva	Estrategia Analista	Estrategia Exploradora
Liderazgo gerencial creativo	Coef. Corr. Rho de Spearman	+0,334(*)	+0,384(**)	+0,361(**)	+0,377(**)
	Sig. (bilateral)	0.010	0.003	0.005	0.004
	N	58	58	58	58

Según los resultados que se muestran en la tabla 3, se encontró en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, que la implementación del liderazgo gerencial creativo influye positivamente en la instauración de estrategias.

La influencia es significativa en la implementación de la estrategia reactiva y altamente significativa en la implementación de las estrategias defensiva, analista y exploradora.

Por lo tanto, se acepta con una seguridad estadística del 95 %, que el liderazgo gerencial creativo influye positivamente en la implementación de las cuatro estrategias de Miles y Snow. En consecuencia, la hipótesis específica N° 1 se cumple en toda su extensión.

#### 4.3.1.2. Comprobación de la Hipótesis específica N° 2

La hipótesis específica N° 2 afirma que:

El liderazgo gerencial colaborador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

Tabla 4

*Correlación bivariada liderazgo gerencial colaborador y estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

		Estrategia Reactiva	Estrategia Defensiva	Estrategia Analista	Estrategia Exploradora
Liderazgo gerencial colaborador	Coef. corr. Rho de Spearman	+0,464(**)	0.004	0.220	+0,336(**)
	Sig. (bilateral)	0.000	0.975	0.096	0.010
	N	58	58	58	58

De acuerdo con los resultados que se presentan en la tabla 4, se encontró en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, que la implementación del liderazgo gerencial colaborador influye positivamente y de manera altamente significativa, en la instauración de la estrategia reactiva y la estrategia exploradora.

La evidencia empírica confirma con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo gerencial colaborador influye positivamente en la implementación de dos de las cuatro estrategias de Miles y Snow. Por ende, la hipótesis específica N° 2 se cumple parcialmente.

## 4.3.1.3. Comprobación de la Hipótesis específica N° 3

La hipótesis específica N° 3 afirma que:

El liderazgo gerencial controlador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

Tabla 5

*Correlación bivariada liderazgo gerencial controlador y estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

		Estrategia Reactiva	Estrategia Defensiva	Estrategia Analista	Estrategia Exploradora
Liderazgo gerencial controlador	Coef. corr. Rho de Spearman	0.114	+0,324(*)	+0,365(**)	0.196
	Sig. (bilateral)	0.393	0.013	0.005	0.140
	N	58	58	58	58

Según los resultados que se presentan en la tabla 5, se encontró en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, que la implementación del liderazgo gerencial controlador influye positivamente en la instauración de estrategias. La influencia es significativa en la implementación de la estrategia defensiva y altamente significativa en la implementación de la estrategia analista.

La evidencia empírica confirma con una seguridad estadística del 95 %, que el liderazgo gerencial controlador influye positivamente en la implementación de dos de las cuatro estrategias de Miles y Snow. Por ende, la hipótesis específica N° 3 se cumple parcialmente.

#### 4.3.1.4. Comprobación de la Hipótesis específica N° 4

La hipótesis específica N° 4 afirma que:

El liderazgo gerencial competitivo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.

Tabla 6

*Correlación bivariada liderazgo gerencial competitivo y estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

		Estrategia Reactiva	Estrategia Defensiva	Estrategia Analista	Estrategia Exploradora
Liderazgo gerencial competitivo	Coef. corr. Rho de Spearman	+0,299(*)	0.105	0.087	0.206
	Sig. (bilateral)	0.023	0.432	0.517	0.120
	N	58	58	58	58

Según los resultados que se presentan en la tabla 6, se encontró en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, que la implementación del liderazgo gerencial competitivo influye positivamente y de manera significativa, solo en la instauración de la estrategia reactiva.

La evidencia empírica confirma con una seguridad estadística del 95 %, que el liderazgo gerencial competitivo influye positivamente en la implementación de una de las cuatro estrategias de Miles y Snow. Por ende, la hipótesis específica N° 4 se cumple parcialmente.

#### 4.3.2. Comprobación de la hipótesis general

La hipótesis general afirma que:

El liderazgo gerencial influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

Tabla 7

*Ajuste del modelo liderazgo gerencial y estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,677	0,459	0,418	3,512

De acuerdo con los resultados de la tabla 7, se observa que los cuatro tipos de liderazgo explican el 45,9 % de la varianza de la estrategia desarrollada por las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

Tabla 8

*ANOVA para el liderazgo gerencial y la estrategia en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	554.259	4	138.565	11.235	0,000
Residuo	653.672	53	12.333		
Total	1207.931	57			

De acuerdo con los resultados de la tabla 8, se observa que el valor crítico sig. = 0,000, lo cual indica que, si existe relación lineal significativa entre el liderazgo gerencial y la estrategia, es decir, la implementación de al menos una de los tipos de liderazgo explica de manera significativa la estrategia ejecutada por las

empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.

En consecuencia, la evidencia empírica confirma con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo gerencial influye en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna. Por ende, la hipótesis general se cumple en toda su extensión.

#### 4.4. Discusión de resultados.

Los resultados confirman que el liderazgo gerencial creativo influye positivamente en la estrategia que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, esta influencia es significativa en la implementación de la estrategia reactiva ( $r=+0,334^*$ ) y altamente significativa en la implementación de las estrategias defensiva ( $r=+0,384^{**}$ ), analista ( $r=+0,361^{**}$ ) y exploradora ( $r=+0,377^{**}$ ).

Estos resultados también lo reportan Cepeda, Palacio y Salinas (2009) quienes observaron con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo de tipo creativo influye positivamente ( $r=+0,233^{**}$ ) en el tipo de estrategia que las pequeñas empresas de Chile implementan para competir.

La evidencia empírica permite establecer que, un liderazgo que promueva una cultura adhocrática en las organizaciones empresariales, estimula y ayuda a desarrollar la estrategia en las empresas, de manera más significativa las estrategias de tipo defensivo, explorador y analista, respecto de las de tipo reactivo.

En ese sentido, promover en las empresas actividades emprendedoras con énfasis en la innovación, la creatividad, el análisis de escenarios según las posibilidades y probabilidades; así como estimular la iniciativa personal y la libertad de pensamiento en los colaboradores, ayuda a desarrollar positivamente un modelo de estrategia que sea acorde con las necesidades de las empresas, para competir de mejor manera ante sus rivales empresariales.

Por otro lado, los resultados también confirman que el liderazgo gerencial colaborador influye positivamente en dos de las cuatro estrategias que las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna implementan para competir. Esta influencia es altamente



significativa en la implementación de la estrategia reactiva ( $r=+0,464^{**}$ ) y en la implementación de la estrategia exploradora ( $r=+0,336^{**}$ ). En cambio, en la implementación de las estrategias defensiva y analista, el liderazgo gerencial colaborador no tuvo efectos significativos.

Respecto de este punto, Cepeda, Palacio y Salinas (2009) encontraron que el liderazgo de tipo colaborador no ejerció influencia significativa en el tipo de estrategia que las pequeñas empresas de Chile implementan para competir. Igualmente, Uzcátegui (2015) encontró que el liderazgo transaccional, el cual es un liderazgo de tipo clan como el liderazgo colaborador, tampoco tuvo efectos significativos sobre la estrategia empresarial en las PYMEs de Ecuador.

El liderazgo transaccional que analizó Uzcátegui (2015), es un tipo de liderazgo que presenta características similares que el liderazgo colaborador, ambos utilizan la figura paterna para recompensar o premiar a los seguidores incentivando el trabajo en equipo, la participación y el desempeño. En ese sentido, los dos tipos de liderazgo pertenecen a una cultura empresarial de tipo “clan” donde se utilizan criterios de efectividad como la cohesión, los altos niveles de moral y satisfacción, el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo, lo cual se resume sustenta la premisa de que “el involucramiento y la participación de los empleados producen empowerment” (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

Los resultados empíricos evidencian que los liderazgos de tipo clan solo tiene efectos significativos para promover estrategias reactivas o exploradoras, sin embargo, su efecto en la estrategia en general, resulta ser débil.

Igualmente, los resultados permiten confirmar que el liderazgo gerencial controlador, a diferencia del liderazgo gerencial colaborador, influye significativamente y de manera

positiva en la implementación de la estrategia defensiva ( $r=+0,324^*$ ) y en la implementación de la estrategia analista ( $r=+0,365^{**}$ ); no teniendo efecto significativo en la implementación de la estrategia reactiva o exploradora.

Este resultado también lo reportan Cepeda, Palacio y Salinas (2009), quienes observaron con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo de tipo control ( $r=0,318$ ) influye sobre el tipo de estrategia que las pequeñas empresas de Chile establecen para competir.

En ese sentido, desplegar un liderazgo que promueva en las empresas la capacidad de organización, el control, el monitoreo y la coordinación para mantener la eficiencia y la efectividad, donde además se refuercen las reglas jerárquicas y la estructura organizacional; permitirá crear las condiciones favorables para implementar y desarrollar estrategias orientadas a mejorar y lograr la eficiencia de todos los procesos, la cual es propia de una estrategia de tipo defensiva; o aquella que intenta minimizar los riesgos mientras maximiza las oportunidades por obtener beneficios que es propia a una estrategia de tipo analista.

En cuanto al liderazgo gerencial competitivo, los resultados proporcionan evidencia de que este factor solo influye significativamente y de manera positiva en la implementación de la estrategia reactiva ( $r=+0,2994^*$ ), no teniendo efecto significativo en la implementación de las estrategias defensiva, analista y exploradora.

Un resultado similar lo reporta Uzcátegui (2015), quien encontró con una seguridad estadística del 95 %, que el liderazgo transformacional influye positivamente en la estrategia empresarial de las PYMEs de Ecuador. Igualmente, Cepeda, Palacio y Salinas (2009) quienes reportan con una seguridad estadística del 99 %, que el liderazgo de tipo competir ( $r=0,243$ ) influye sobre el tipo de estrategia que las pequeñas empresas de Chile establecen para competir.

La característica común que relaciona el liderazgo transformacional y el liderazgo competitivo es la habilidad de motivación que presentan este tipo de líderes, la cual es utilizada para inculcar a los seguidores el trabajo por metas más allá del interés personal. Este liderazgo es capaz de expresar una visión clara e inspiradora hacia los demás para que se esfuercen por lograr los objetivos. En el caso del liderazgo competitivo, la motivación es un producto que surge de la cultura de mercado, donde la competencia implica alcanzar niveles óptimos de competitividad y la productividad.

Resulta relevante observar que el liderazgo gerencial competitivo esté relacionado con la implementación de estrategias de tipo reactivo, la explicación de esta situación se debería a que las empresas con estrategias reactivas, exhiben un patrón de ajustes constantes a los cambios provenientes del entorno, es decir el mercado, por lo cual, son organizaciones inconsistentes e inestables, que no tienen una relación de estrategia–estructura adecuada, de modo que se ven forzados a cambiar o realizar ajustes únicamente por presiones del sector donde compiten.

## Conclusiones

1. Se encontró que el liderazgo gerencial creativo incide positivamente en la estrategia que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, la incidencia es significativa en la implementación de la estrategia reactiva y altamente significativa en la implementación de las estrategias defensiva, analista y exploradora.
2. Se encontró que el liderazgo gerencial colaborador tiene efecto positivo en dos de las estrategias que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, el efecto es altamente significativo en la implementación de la estrategia reactiva y de la estrategia exploradora. No se observó efecto significativo en la implementación de la estrategia defensiva ni en la estrategia analista.
3. Se encontró que el liderazgo gerencial controlador tiene impacto positivo en dos de las estrategias que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, el impacto es al menos significativo en la implementación de la estrategia defensiva y de la estrategia analista. No se observó impacto significativo en la implementación de la estrategia reactiva ni en la estrategia exploradora.
4. Se encontró que el liderazgo gerencial competitivo contribuye positivamente en una de las estrategias que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna, la contribucion es significativa en la implementación de la estrategia reactiva. No se observó contribución significativa en la implementación de la estrategia defensiva, analista o exploradora.

## Recomendaciones

1. Implementar presupuestos para poder realizar investigaciones, mediante un estudio de caso, a fin de medir si el efecto observado también se cumple a nivel específico de cada empresa ya que uno de los resultados de la investigación fue encontrar que el liderazgo gerencial competitivo solo influye positivamente en la estrategia reactiva que implementan las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna. Sin embargo, no se observó influencia significativa en la implementación de las estrategias defensiva, analista o exploradora.
2. Se recomienda analizar las diferencias que se puedan observar con el modelo propuesto por Miles y Snow frente a los modelos teóricos propuestos en esta investigación por Porter, Miller, Mintzberg y Kotler ya que la presente investigación midió la relación entre lealtad gerencial y estrategia de acuerdo al modelo teórico propuesto por Miles y Snow.
3. Profundizar la investigación estudiando al interior de cada empresa agroexportadora, la relación que experimentan los trabajadores de la aplicación del liderazgo y la estrategia por parte de sus líderes empresariales.
4. Ampliar la investigación midiendo la relación liderazgo gerencial y estrategia en empresas exportadoras de la industria de confecciones textiles de la región de Tacna, con el fin de analizar las diferencias que se puedan encontrar con los resultados observados en el sector agroexportador de Tacna.

## Referencias Bibliográficas

- Alfaro, I., & Rivarola, I. (2005). *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Lima: Tesis (Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. 65p. Obtenido de <https://docplayer.es/6713276-Titulo-influencia-del-liderazgo-en-la-competitividad-de-las-organizaciones-peruanas.html>
- Camisón, C., Garrigós, F., & Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial. Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero Español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3). 161-182. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871009.pdf>
- Cao, H. (2017). *Liderazgo: evolución y funciones*. La Plata: Tesis (Maestría). Universidad Nacional de La Plata. p.153.
- Castaño, R. (2013). *Biblioteca digital de la Universidad de Alcalá*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, 28 (1). 247-276.
- Cepeda, S., Palacio, N., & Salinas, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa*. Santiago: Tesis (Maestría). Universidad de Chile. 68p.
- Dirección Regional Agraria Tacna. (2004). *Diagnostico agrario 2004 Región Tacna*. Tacna: DRAT. 560p.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. 390p.

- Gómez, A., & Muñoz, J. (2011). *Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de alimentos colombiana*. Santiago de Cali: Tesis (Título). Universidad Icesi. p77.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. México: 5ta Edición. McGraw Hill. p. 921.
- Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1). 1-37. Obtenido de <http://ojs.ucvlima.edu.pe/index.php/psiquemag/article/download/2/2>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: 4ta Edición. McGraw Hill Interamericana. p. 850.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Página web oficial del INEI*. Recuperado el 24 de Junio de 2018, de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Página web oficial del MINCETUR*. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Tacna/PERX\\_TACNA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Tacna/PERX_TACNA.pdf).
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18 (1). 17–38. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655381.pdf>
- Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Revista Gestión y Sociedad*, 5(2). 11-124. Obtenido de

<http://studylib.es/doc/4483733/la-competitividad-empresarial-y-el-liderazgo>

Pérez, F. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Editorial CEP. 286p.

Prieto, A. (2011). *La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*. Salamanca: Tesis (Grado de Doctor). Universidad de Salamanca. 256p.

Quezada, N. (2017). *Estadística con SPSS 24*. Lima: Empresa Editora Macro. P. 446.

Sablich, C. (2010). *Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: agroexportadora de Perú*. Lima: Tesis (Maestría). Fundación Universitaria Iberoamericana. 135p. Obtenido de <http://corladlima.org.pe/index.php/services/category-list?download=7:centro-de-documentacion-virtual>

Sánchez, J. (2008). *Principios Básicos de Empresa*. Madrid: Vision libros. 259 p.

Sánchez, L. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa alfa*. Lima: Tesis (Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú. 139p.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2018). *Página web oficial del SIICEX*. Recuperado el 21 de Junio de 2018, de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=160.00000)

Uzcátegui, C. (2015). *Influencia de los factores: liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme del Ecuador*. Loja, Ecuador: Tesis (Maestría). Universidad Técnica Particular De Loja. 86p. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/13633>



Vidrio, F. (1995). Hacia nuevas formas de liderazgo. *Revista Gestión y Estrategia*, 8(2).  
122.130. Obtenido de  
<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4677/Hacia-nuevas-formas-de-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Weinberger, K. (2009). *Estrategia, para lograr mantener la competitividad de la empresa*.  
Lima: Nathan Associates Inc. 136p.

## Apéndice

## Apéndice A. Matriz de Consistencia

Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Variable dependiente
¿Cómo influye el liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna?	Determinar la influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.	El liderazgo gerencial influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.	Y: Estrategia
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables independiente
¿Influye el liderazgo gerencial creativo en la estrategia de las empresas agroexportadoras?	Identificar la influencia del liderazgo gerencial creativo en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	El liderazgo gerencial creativo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadora.	X: Liderazgo
¿Influye el liderazgo gerencial colaborador en la estrategia de las empresas agroexportadoras?	Reconocer la influencia del liderazgo gerencial colaborador en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	El liderazgo gerencial colaborador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	
¿Influye el liderazgo gerencial controlador en la estrategia de las empresas agroexportadoras?	Medir la influencia del liderazgo gerencial controlador en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	El liderazgo gerencial controlador influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	
¿Influye el liderazgo gerencial competitivo en la estrategia de las empresas agroexportadoras?	Establecer la influencia del liderazgo gerencial competitivo en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	El liderazgo gerencial competitivo influye significativamente en la estrategia de las empresas agroexportadoras.	
Método y diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	
Tipo: Básica. Nivel: Correlacional. Diseño: No experimental, retrospectivo y transversal	Población: 61 empresas agroexportadoras. Muestra: Censo 58 empresas agroexportadoras.	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Tratamiento estadístico: Calculo del coeficiente Rho de Spearman y Calculo de Regresión múltiple.	

## Apéndice B. Operacionalización de variables

Definición	Dimensiones	Indicadores
<p>Liderazgo gerencial (X)</p> <p>Conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.</p>	Crear	Propuesta de ideas innovadoras
		Influencia en las personas
		Capacidad de transmisión de objetivos
		Control de problemas
	Colaborar	Tipo de Trato a los trabajadores
		Aporte de nuevas ideas y conceptos
		Preocupación por los trabajadores
		Participación en las decisiones
	Controlar	Detección de errores
		Cumplimiento de metas
		Orden y coordinación en la empresa
		Producción por resultados
	Competir	Conocimiento de los sucesos en la empresa
		Influencia en decisiones
		Cumplimiento de objetivos planteados
		Resolución de conflictos
<p>Estrategia (Y)</p> <p>Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.</p>	Estrategia reactor de	Presiones del entorno
		Presiones de la competencia
		Rendimiento empresarial
		Cambios de su entorno competitivo
	Estrategia defensora	Defensa del mercado
		Eficiencia en procesos
		Productos y servicios que ofrece.
	Estrategia analista	Análisis de situación
		Ideas de competidores
		Grupo estable de clientes.
	Estrategia exploradora	Nuevas oportunidades y negocios.
		Desarrollo de nuevos productos y servicios
		Adaptación a los cambios.
		Delega responsabilidades.

## Apéndice C. Instrumento de investigación validado y confiable.

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

### CUESTIONARIO

Encuesta N° \_\_\_\_\_

El objetivo de la presente investigación es determinar la influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna. Por favor, responda cada pregunta con la mayor sinceridad. Marque con una equis (X) la alternativa que describa mejor su respuesta. La información recopilada será totalmente confidencial y anónima, y servirá solo para fines académicos.

#### I. Aspectos Generales

- 1.1. ¿Es propietario de la empresa? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- 1.2. ¿Qué cargo tiene Usted en la empresa? Gerente \_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_ otro. \_\_\_\_\_
- 1.3. ¿Qué nivel de educación tiene Usted?

Primaria		Secundaria		Técnico		Universitario	
----------	--	------------	--	---------	--	---------------	--

- 1.4. ¿Cuántos años tiene la empresa realizando operaciones de exportación? \_\_\_\_\_
- 1.5. ¿Qué productos exporta? \_\_\_\_\_
- 1.6. ¿A qué países exporta?: \_\_\_\_\_

#### II. Aspectos propios de la Investigación

2.1.- Cuando compite en el mercado, la mayor parte del tiempo:

Reactivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Siempre actúa forzado frente a las presiones del entorno, reaccionando frente a estas con acciones día a día.					
Siempre actúa forzado frente a las presiones de la competencia, reaccionando frente a estas con acciones día a día.					
Considera que su rendimiento empresarial es inferior al de sus competidores					
Frente a los cambios de su entorno competitivo confía siempre en los planes que ha implementado en la empresa.					
Busca defender la parte del mercado que posee					
Busca mejorar y lograr la eficiencia en todos los procesos de la empresa					
Se enfoca exclusivamente en los productos y servicios que ofrece.					
Analiza cada situación, antes de tomar una decisión o de tomar un rumbo de acción					
Adapta a su empresa las nuevas ideas que implementan sus competidores					
Trata de mantener un grupo estable de clientes.					
Siempre busca nuevas oportunidades de negocios.					
Siempre trata de desarrollar nuevos productos y servicios, aun					

Reactivo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
cuando no tengan éxito.					
Se adapta fácilmente a los cambios y fuerzas del entorno competitivo.					
Siempre delega responsabilidades en su personal de confianza.					

2.3.- Como Dueño, Gerente o Administrador, con qué frecuencia:

Reactivo	nunca	pocas veces	algunas veces	casi siempre	siempre
Propongo ideas innovadoras					
Logro convencer a personas con más poder (autoridades, clientes, u otros) para poner en marcha nuevas ideas					
Aclaro y divulgo con los trabajadores los objetivos que tiene la empresa					
Anticipo los problemas para evitar que se generen crisis					
Trato a mis trabajadores en una forma afectuosa y preocupada					
Experimento en la empresa con nuevas ideas y conceptos					
Escucho los problemas personales de mis trabajadores					
Permito que mis trabajadores participen en las decisiones					
Reviso y comparo los datos que tengo para detectar errores (ejemplo: contabilidad, ventas)					
Consigo que la empresa cumpla con sus metas					
Me preocupo de que haya orden y coordinación en la empresa					
Hago que la empresa produzca en base a resultados (ganancias, ventas, etc.)					
Me mantengo plenamente informado de lo que sucede en la empresa a todo nivel					
Influyo sobre las decisiones realizadas por personas que poseen más poder (autoridades, clientes u otros)					
Empujo a la empresa a cumplir con los objetivos planteados					
Entiendo los conflictos que existen en la empresa, y busco que se resuelvan con la participación de todos.					

Muchas gracias por su colaboración.

## Apéndice D. Validación del instrumento de investigación





**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, *MER. F. C. ADRIANA C. CASAS*, de profesión *Abg. RAMBOLD*, identificado con Documento Nacional de Identidad N° *00405416* hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "La calidad de los servicios turísticos y su repercusión en la afluencia de turistas en el Anexo Calientes del Distrito de Pachía, 2011".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de junio del 2018.

  
Firmar aquí

(Colocar Nombre y Apellidos)  
Número de DNI (00000)  
*00405416*

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	--



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): REJAS ELLIO FRANKER  
 1.2. Grado Académico: MAESTRO  
 1.3. Profesión: LIC. ADMINISTRACION EMPRESARIA  
 1.4. Institución donde labora: UPT - FACEM  
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE  
 1.6. Denominación del Instrumento: .....
- 1.7. Autor del instrumento: .....
- 1.8. Escuela Profesional: .....

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		24				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	--

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: DEBE INDICAR LOS VALORES DE  
LA ESCALA  
- DEBE INDICAR A QUE INDICADOR RELACIONA  
LA PREGUNTA.

Tacna, 29 MAYO 2019

  
Firma





## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS



Quien suscribe, Amalia Chire Cahua....., de profesión.....Contador Público....., identificado con Documento Nacional de Identidad N°.04651804, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "La calidad de los servicios turísticos y su repercusión en la afluencia de turistas en el Anexo Calientes del Distrito de Pachia, 2011".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de junio del 2018.

Firmar aquí

(Colocar Nombre y Apellidos)  
Número de DNI (00000)

04651804

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	--

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Chirre Cahua, Amalia  
 1.2. Grado Académico: Doctor  
 1.3. Profesión: Contador Público  
 1.4. Institución donde labora: Universidad Alas Peruanas - Fiestal Tacna  
 1.5. Cargo que desempeña: Docente  
 1.6. Denominación del Instrumento:  
 .....  
 .....  
 1.7. Autor del Instrumento: .....  
 1.8. Escuela Profesional: .....

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	--

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**3.1. Valoración total cuantitativa: 243.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2

Tacna, 20 MAYO . 2019


  
\_\_\_\_\_  
Firma





## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, WILFREDO BERNARDO VELASQUEZ YURANGUI de profesión LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN identificado con Documento Nacional de Identidad N° 00419188..., hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "La calidad de los servicios turísticos y su repercusión en la afluencia de turistas en el Anexo Calientes del Distrito de Pachía, 2011".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de junio del 2018.

  
 Firmar aquí  
 (Colocar Nombre y Apellidos)  
 Número de DNI (00000) 00419188

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	--

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): VELASQUEZ YUPANQUI WILFREDO A  
 1.2. Grado Académico: MAGISTER  
 1.3. Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
 1.4. Institución donde labora: U.P.T.  
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE  
 1.6. Denominación del Instrumento: .....
- 1.7. Autor del instrumento: .....
- 1.8. Escuela Profesional: .....

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

	<p>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Facultad de Ciencias Empresariales</p>	
---	--	--

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2

Tacna, 08 DE MAYO DEL 2019

  
\_\_\_\_\_  
Firma  
WILFREDO B. VELÁSQUEZ YUPANQUI  
D.N.I. 00419188.

## Apéndice E. Resultados de confiabilidad del instrumento de investigación

### a) Confiabilidad de la variable Estrategia

Base de datos de la prueba piloto de la variable Estrategia

n	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	4	3
2	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5
3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	3	3	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5
5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5
6	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3
7	5	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5
8	5	5	1	3	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3
9	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
11	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4
12	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3
13	4	4	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
14	3	2	2	4	3	3	4	5	3	4	4	2	3	3
15	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3

Coefficiente alpha de cronbach para la variable Estrategia

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,730	14

Coefficiente alpha de cronbach para cada indicador de la variable Estrategia

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
E1	49,60		,280	,721
E2	49,60		,289	,721
E3	50,53		,525	,690
E4	49,73		,550	,693
E5	49,47		,282	,722
E6	49,67		,454	,704
E7	49,67		,368	,714
E8	49,53		-,020	,747
E9	49,67		,704	,672
E10	49,40		,369	,716
E11	49,73		,302	,719
E12	50,00		,374	,712

E13	49,67	27,810	,233	,727
E14	49,67	28,667	,133	,738

### b) Confiabilidad de la variable Liderazgo

Base de datos de la prueba piloto de la variable Liderazgo

n	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
1	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3
2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4
5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5
6	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3
7	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	5
8	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4
9	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
10	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	4
11	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4
12	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	5
13	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5
14	3	3	4	4	5	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4
15	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4

Coefficiente alpha de cronbach para la variable Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,811	16

Coefficiente alpha de cronbach para cada indicador de la variable Liderazgo

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L1	58,40	35,686	,593	,789
L2	58,20	36,886	,538	,794
L3	58,00	36,000	,609	,789
L4	58,13	34,410	,618	,785
L5	57,87	39,124	,337	,806
L6	58,53	34,124	,598	,786
L7	58,20	37,457	,346	,806
L8	58,27	37,495	,432	,800
L9	58,20	37,743	,367	,804
L10	58,47	40,981	,078	,819
L11	58,40	39,114	,269	,810
L12	58,07	39,924	,319	,807
L13	58,40	36,257	,464	,798
L14	58,40	36,114	,428	,801
L15	58,40	38,543	,211	,818
L16	58,07	37,924	,411	,802



## Apéndice F. Base de datos de la investigación

## Variable Estrategia

n	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
1	3	2	2	4	3	3	4	5	3	4	4	2	3	3
2	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3
5	2	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	3	3	2
6	3	3	2	3	3	4	5	4	3	5	2	1	3	4
7	4	4	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
8	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5
9	5	5	1	3	4	3	4	5	3	4	3	5	4	3
10	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3
11	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
12	3	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5
13	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5
14	5	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5
15	5	5	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5	3	3
16	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
17	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5
18	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5
19	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	5	5	3	3
20	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
21	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3
22	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3
23	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3
24	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3
25	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4
26	4	4	5	5	3	5	5	2	2	3	4	4	3	3
27	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	3	3
28	4	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	3	4
29	4	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3
30	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5
31	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3
32	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4
33	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
34	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4
35	3	3	5	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5
36	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
37	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3
38	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	4	5	5
39	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	3
40	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
41	3	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5
42	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	3	5
43	4	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4
44	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4
45	3	3	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4
46	5	5	3	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4
47	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	4
48	3	3	1	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
49	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
50	4	4	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4
51	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
52	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
53	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
54	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4
55	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
56	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
57	5	5	1	4	5	4	2	4	3	5	4	4	5	4
58	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4

## Variable Liderazgo

n	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
1	3	3	4	4	5	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4

2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3
4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4
5	2	4	2	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5
6	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3
7	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5
8	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4
10	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	5
11	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5
12	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
13	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3
14	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	5
15	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
16	4	5	5	3	3	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4
17	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3
18	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	3	3	4	4
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	3
20	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	4
21	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4
22	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4
23	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3
24	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4
25	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5
26	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
27	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3
28	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4
29	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	3	3	3	4	4
30	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5
31	3	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5	3	4
32	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4
33	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4
34	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5
35	4	4	5	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4
36	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
37	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3
38	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4
39	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	5	3	5	3	5	5
40	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4
41	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5
42	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4
43	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4
44	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3
45	4	4	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	5	4	4	4
46	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	3	3	5	3	5
47	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5
48	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4
49	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	4
50	5	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3
51	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5
52	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
53	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
54	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
55	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3
56	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
57	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4
58	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4

## Apéndice G. Relación de empresas agroexportadoras de Tacna

n	RUC	Empresas exportadoras
1	20449241887	agricola alto valle e.i.r.l.
2	20533095187	agricola don angel s.a.c.
3	20318165051	agroind. y comercializ. guive e.i.r.l
4	20495300995	agroindustrias gonzalez e.i.r.l.
5	20449411553	agroindustrias inca peru e.i.r.l.
6	20532465673	agroindustrias romthal e.i.r.l.
7	20453217036	agroindustrias san pedro soc.anonima
8	20532845158	agronegocios internacionales jose s.r.l.
9	20410542634	alimentos procesados del olivo e.i.r.l.
10	20532404291	armano olives s.a.c.
11	20520064819	agroindustrial andinos eirl
12	20449323930	agroindustrias santa maria eirl
13	20520074458	alimentos del pacificos s.r.l.
14	20532966451	aromatico inversiones sac
15	20533016066	bascont agroexport sociedad anonima cerrada - bascont agroexport s.a.c.
16	20119194998	baumann crosby sociedad anonima
17	20133270761	biondi y cia de tacna s.a.c.
18	20119546851	corporacion adc sociedad anonima cerrada
19	20532603499	damajhu export import comercializadora empresa individual de responsabilidad limitada
20	20532106436	descals industrias alimentarias s.a.c.
21	20533010530	especiera del peru sociedad anonima cerrada
22	20452899664	estela y compania s.c.r.l.
23	20532761566	export import gema peru s. a. c.
24	20532549931	exportaciones tacna sociedad anonima cerrada - exportaciones tacna s.a.c.
25	20532914494	exportadoraimportadorananditoeirl-export
26	10158568328	falvy de matos cinthya lourdes
27	20532520950	fundo la noria sac
28	20532857326	gianaela inversiones e.i.r.l.
29	20532998655	grupo estela sociedad anonima cerrada - grupo estela s.a.c.
30	20519822661	i.s.d.fadby e.i.r.l.
31	20532861862	import & export flores gutierrez e.i.r.l
32	20532722072	import export gold green s. a. c.
33	20532624224	import y export prodalim e.i.r.l.
34	20449428529	import.y export. guido fruts s.r.l.
35	20533023356	industria olivo sociedad anonima cerrada
36	20108635542	industrias agricolas tacna s.a.c.
37	20532896810	inversiones sol dorado sac
38	10005207164	machicado apaza maria elena
39	20532383782	novos distribucion y exportacion del peru sociedad anonima cerrada
40	20532464359	oliamerica sociedad anonima cerrada -oli.s.a.c.
41	20519909945	oliva peru sociedad anonima cerrada
42	10437090535	ordoñez cutipa elvira
43	20532427747	proasur e.i.r.l. / no habido sunat
44	20519859077	productos vegetales de exportacion empresa individual de responsabilidad limitada
45	20519777348	sabor peruana de exportación sac
46	20533005960	tierra y mar del norte sociedad anonima cerrada - tierra y mar del norte s.a.c.
47	10004704067	vidal flores leonardo lorenzo

n	RUC	MYPES
1	20532801967	agroindustrias santa cecilia peru s.a.c.
2	10004028452	ari de choque paula
3	20532734321	b & s service sociedad comercial de responsabilidad limitada - b & s service s.r.l.
4	10454389587	cauna choque saul franco
5	10403400462	contreras ortiz holando mauricio
6	20532494851	fs peru sociedad anonima cerrada
7	20532951420	food flores import & export sac
8	20532496048	importadora y exportadora melfrut e.i.r.l.
9	20532594058	los patricios sociedad anonima cerrada - los patricios s.a.c.
10	20498540644	luis alberto zavaleta salinas eirl
11	20519573009	nauta empresa individual de responsabilidad limitada
12	20532563501	nueva cosecha peru e.i.r.l.
13	20532887829	productos y servicios del sur s.r.l. - prosersur s.r.l.
14	20410701295	servicar emp.individual de resp.limitada

## Apéndice H. Tablas de resultados

Tabla 9

*Liderazgo gerencial creativo en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Liderazgo gerencial creativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	12	20.7	20.7
Alto	46	79.3	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 10

*Liderazgo gerencial colaborador en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Liderazgo gerencial colaborador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	12	20.7	20.7
Alto	46	79.3	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 11

*Liderazgo gerencial controlador en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Liderazgo gerencial controlador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	13	22.4	22.4
Alto	45	77.6	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 12

*Liderazgo gerencial competitivo en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Liderazgo gerencial competitivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	13	22.4	22.4
Alto	45	77.6	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 13

*Estrategia reactiva en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Estrategia Reactiva	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	22	37.9	37.9
Alto	36	62.1	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 14

*Estrategia defensiva en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Estrategia Defensiva	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	21	36.2	36.2
Alto	37	63.8	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 15

*Estrategia analista en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Estrategia Analista	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1.7	1.7
Moderado	12	20.7	22.4
Alto	45	77.6	100.0
Total	58	100.0	

Tabla 16

*Estrategia exploradora en las empresas agroexportadoras de la provincia de Tacna.*

Estrategia Exploradora	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderado	16	27.6	27.6
Alto	42	72.4	100.0
Total	58	100.0	