

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad De Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro
Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho - 2020**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores : Bach. HERMOZA SOTOMAYOR Ronald

: Bach. FLORES MENDOZA Dany Cesar.

Asesor : Lic. Alvarado Quispe Juan Freddy

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y Culminación: 15.02.2022 al 14.02.23

HUANCAYO – PERÚ

2023

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA DEL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, EN LA CIUDAD DE AYACUCHO - 2020

PRESENTADO POR:

Bach. Hermoza Sotomayor Ronald

Bach. Flores Mendoza Dany Cesar

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

DECANO : DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO.

PRESIDENTE : DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO.

PRIMER MIEMBRO : MTRO. VÁSQUEZ RAMÍREZ MICHAEL RAISER.

SEGUNDO MIEMBRO: MTRO. CÁRDENAS CABELLO LUZ DE AURORA.

TERCER MIEMBRO : MG. CERRÓN ALIAGA MIGUEL ANÍBAL.

Huancayo, 06 de octubre del 2023

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA
DEL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, EN LA CIUDAD DE
AYACUCHO - 2020**

ASESOR:
LIC. ALVARADO QUISPE JUAN FREDDY

DEDICATORIA

A mis maestros, compañeros de estudio y amigos de la UPLA CAT Ayacucho, víctimas de la COVID-19, a ellos nuestro eterno reconocimiento.

Ronald y Dany

AGRADECIMIENTO

Al Gerente General y toda su parte administrativa del Centro Comercial Vía 7 por la empatía brindada y permitirnos realizar nuestra tesis dentro de este espacio, agradecer del mismo modo a los dueños de stands y a los clientes del centro comercial en mención.

Ronald y Dany



CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0173 - FCAC -2023

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA DEL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, EN LA CIUDAD DE AYACUCHO - 2020

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : BACH. FLORES MENDOZA DANY CESAR
BACH. HERMOZA SOTOMAYOR RONALD

Facultad : CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Escuela Académica : ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Asesor(a) : LIC. ALVARADO QUISPE JUAN FREDDY

Fue analizado con fecha **06/12/2023**; con **126 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

Excluye citas.

Excluye Cadenas hasta 20 palabras.

Otro criterio (especificar)

X

X

X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **19 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°11 del Reglamento de uso de Software de Prevención de Plagio. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 06 Diciembre de 2023.



MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI
JEFA

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO DE TABLAS	x
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Problema General	20
1.2.2 Problemas Específicos	21
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	21
1.3.1. Justificación Social	21
1.3.2. Justificación Teórica	21
1.3.3. Justificación Metodológica	22
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1. Objetivo General.....	22
1.4.2. Objetivos Específicos	22
CAPITULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23

2.1.	ANTECEDENTES	23
2.2.	BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS	30
CAPITULO III.....		49
3.1	HIPÓTESIS	49
3.1.1	Hipótesis General	49
3.1.2	Hipótesis Específicas	49
3.1.3	Variables	49
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	50
CAPITULO IV		51
METODOLOGÍA		51
4.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	51
4.2.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	51
4.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
4.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
4.7.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	55
CAPITULO V.....		58
5.1.	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	58
5.2	CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS	71
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		77
CONCLUSIONES		82
RECOMENDACIONES.....		83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
ANEXOS		90

MATRIZ DE CONSISTENCIA	91
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	92
Instrumento de Investigación y constancia de aplicación.....	94
Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	104
Data de Procesamiento de datos	110
Consentimiento informado	120
Fotos de aplicación del instrumento	121
Documento de autorización	125

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	50
Tabla 2. Alfa de Cronbach	56
Tabla 3. Interpretación de Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 4. Visión dinámica y capacidad de comunicación.....	58
Tabla 5. Visión identitaria y gestión de recursos	59
Tabla 6. Visión direccional y capacidad de negociación	60
Tabla 7. Misión filosófico y oferta más barato	61
Tabla 8. Misión contextual y es mejor el Centro Comercial	62
Tabla 9. Misión diferencial y Centro Comercial e el único	63
Tabla 10. Estrategias comerciales entendibles y conocimiento de los clientes	64
Tabla 11. Estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes.....	65
Tabla 12. Estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes.....	66
Tabla 13. Políticas y valores transparentes y mejores procesos que la competencia ...	67
Tabla 14. Políticas y valores honestas e innovación continua	68
Tabla 15. Políticas y valores que fomentan creatividad e innovación disruptiva.....	69

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Visión dinámica y capacidad de comunicación.	58
Figura 2. Visión identitaria y gestión de recursos.	59
Figura 3. Visión direccional y capacidad de negociación.	60
Figura 4. Misión filosófico y oferta más barato.	61
Figura 5. Misión filosófico y oferta más barato.	62
Figura 6. Misión diferencial y Centro Comercial e el único.	63
Figura 7. Estrategias comerciales entendibles y conocimiento de los clientes.....	64
Figura 8. Estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes.....	65
Figura 9. Estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes.	66
Figura 10. Políticas y valores transparentes y mejores procesos que la competencia..	67
Figura 11. Políticas y valores honestas e innovación continua.	69
Figura 12. Políticas y valores que fomentan creatividad e innovación disruptiva.	70

RESUMEN

En la presente investigación, el objetivo de la tesis fue, “Determinar la relación entre las variables; dirección estratégica y la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho - 2020”. Se empleó el método científico, tipo básica, enfoque, inductivo – deductivo, el nivel de investigación, correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 390 vendedores y clientes. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, los que están comprendidos en 24 preguntas. La conclusión obtenida sobre la base de los resultados es, la Dirección Estratégica y La Ventaja Competitiva tienen una alta correlación positiva en el centro comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman con $r_s = 0,95$ a un nivel de significancia del 0,05.

Palabras claves: dirección estratégica y ventaja competitiva.

ABSTRACT

In this research, the objective of the thesis was, “Determine the relationship between the variables; “strategic direction and competitive advantage of the Vía 7 Shopping Center, in the city of Ayacucho - 2020.” The scientific method was used, basic type, approach, inductive - deductive, level of research, correlational, non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 390 sellers and clients. The technique used was the survey and as an instrument the questionnaire, which is comprised of 24 questions. The conclusion obtained based on the results is, Strategic Management and Competitive Advantage have a high positive correlation in the Vía 7 shopping center, according to Spearman's Rho correlation test with $r_s = 0.95$ at a level of significance. of 0.05.

Key words: Strategic management and competitive advantage

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo estudiar temas relacionados a la dirección estratégica y ventaja competitiva. Considerando la administración estratégica como el proceso de formulación de la estrategia de crecimiento de una organización para lograr una mayor participación de mercado, conocida como competitividad estratégica y una rentabilidad superior al promedio. Es una de las actividades primordiales que cumplen los directivos de primer nivel organizacional, porque a través de ella se perfila el rumbo y el futuro que la organización seguirá de manera competitiva en base a objetivos estratégicos bien definidos y compromiso de todos los actores organizacionales (Ramirez, 2019).

La dirección estratégica se caracteriza por permitir a cualquier organización centrar su atención a manejar la incertidumbre que implica su entorno, comportamiento de la competencia y hábitos de los clientes y consumidores, para ello también su gestión no debe descuidarse de manejar adecuadamente intra organizacional. En la misma línea, ventaja competitiva se caracteriza porque cimienta las bases para una buena administración a largo plazo, oferta de producto/servicios de mayor y mejor valor para su mercado, permite que la organización esté enfocada en el cliente, permite minimizar sus costos operativos con los cuales generalmente hace que sea una organización de orden superior en el mercado.

Por otro lado, la ventaja competitiva, es la capacidad que tiene una empresa u organización de crear valor para su mercado objetivo, especialmente para el mercado meta como la mejor forma o modo de competir en los mercados actuales, la generación de valor desde la perspectiva de liderazgo de costos, diferenciación y segmentación de

mercado, buscando que los clientes prefieran nuestros productos o servicios sobre los de la competencia (Fernandez, 2008).

Cahuana (2019) en su investigación, El papel del capital humano capacitado en el logro de una ventaja competitiva en MyPE Lima Metropolis; Se concluye que el capital humano capacitado de la empresa investigada tiene un papel muy importante en su estructura debido a su inversión en la empresa. Diferentes áreas tienen un impacto positivo, independientemente de que integre competencias, habilidades, conocimientos, los convierta en fuente de ventajas. Competitividad, mejor tecnología y por ende siempre innovadora, sumada a la experiencia laboral de los empleados, todo esto les permitirá alcanzar todas las metas trazadas para las micro y pequeñas empresas.

Reinoso (2022) En la investigación, Marketing digital como una ventaja competitiva para las pymes en pandemia Tungurahua – Ecuador, nos dice; se evidencia que estas empresas han implementado el marketing digital para minimizar los efectos negativos de la pandemia y lograr una estabilidad en la crisis sanitaria.

Rejas (2021) En su trabajo, Dirección Estratégica y Ventaja Competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga de la Ciudad de Ayacucho, 2020, nos dice; que las metas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es fortalecer las fortalezas de la competencia de los empleados para realizar o realizar el trabajo requerido por los miembros y estar interesados en identificar sus propias debilidades o deficiencias que los miembros requieren.

Estos aspectos teóricos que son fundamentales para las organizaciones, en el Centro comercial Vía 7 en la Ciudad de Ayacucho, no se está desarrollando de manera adecuada, por lo que fue necesario identificar las causas y hacer las correcciones necesarias en estas 2 estrategias de gestión; dirección estratégica y las ventajas competitivas. Por tanto, nuestro propósito se centró en determinar si la dirección estratégica está relacionada con la ventaja competitiva en este Centro Comercial.

La hipótesis correspondió a que las dimensiones de la dirección estratégica determinen significativamente la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la Ciudad de Ayacucho. El método de investigación correspondió a deductivo-inductivo, como técnica la encuesta, instrumento el cuestionario aplicado a los vendedores y clientes del Centro Comercial Vía 7. Los datos se procesaron estadísticamente.

Para cumplir con los criterios anteriores, el proyecto se ha dividido en los siguientes puntos básicos: Capítulo I: Planteamiento del problema; descripción, delimitación, formulación, justificación y objetivos de investigación. Capítulo II: Marco teórico; Antecedentes, bases teóricas o científicas, marco conceptual, hipótesis y variables. Capítulo III: Hipótesis, IV; Metodología; método, tipo, nivel, diseño, población y muestra, técnica e instrumentos, procedimiento de recolección de datos y procedimiento del muestreo. Capítulo V: Resultados; análisis y discusión de resultados, presentación y análisis de resultados, contrastación de hipótesis por el método de correlación de RHO de Spearman (r_s) y discusión de resultados. Conclusiones. Recomendaciones. Por último, referencias bibliográficas y apéndices.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA

La dirección estratégica, se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización para orientarla hacia un futuro exitoso, para ello, es importante formular estrategias adecuadas y ponerla en práctica. La ventaja competitiva muestra a una organización con capacidad superior de posicionamiento sostenible en el mercado, esto quiere decir, que una empresa con ventaja competitiva ofrece un valor superior de sus productos y servicios a lo que los compradores están dispuestos a pagar de forma constante.

Kovacevic y Reynoso (2015), Mencionó que, en el mundo de las organizaciones, muchas organizaciones enfrentan diversas situaciones problemáticas y desafíos constantes debido a los constantes cambios en el entorno empresarial; avances tecnológicos, competencia creciente, innovación continua, basada en el talento, necesidades cambiantes, demandas de los clientes y altos niveles de desempeño. Creación de nueva fuerza laboral que conduce a la pérdida de estabilidad organizacional.

Frente a estos enfoques, la mayoría de las organizaciones del mundo no tienen suficiente ventaja competitiva, a pesar de diversas medidas de respuesta como el fortalecimiento de las redes de comunicación, la reforma de la gestión de flujos de capital y el aumento del riesgo financiero. Estas actividades, aunque importantes, aún no son suficientes para promover su desarrollo. El único propósito es fortalecer o potenciar su crecimiento y empleo y así crear una ventaja competitiva que permita a sus organizaciones fortalecerse frente a los vertiginosos cambios económicos que caracterizan la presente década (Rivera et al., 2011).

García (2014), Dijo que, para vender y obtener ganancias, no sólo es necesario tener buenos productos y servicios, sino también excelentes productos y servicios. Cuando hablamos de buenos productos siempre mencionamos a Apple o Sony, y cuando hablamos de buenos servicios entendemos que empresas como Amazon.com, Zappos o Yahoo destacan en la era digital, igual que ellas. También hay empresas como The Walt Disney Company, The Coca-Cola Company, etc. La gente siempre los recuerda por los productos y servicios que ofrecen. Los servicios que nos brindan. ¿Cuáles son las características de estas empresas, los servicios que prestan? ¿Por qué mencionamos a estas empresas cuando hablamos de servicios o productos? La respuesta es simple, todas las empresas mencionadas están constantemente tratando de mejorar la calidad y excelencia de sus productos y servicios.

A nivel latinoamericano también se evidencia que la mayoría de las empresas no cuentan con una adecuada dirección estratégica para que les permita mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva, por ello si bien es una región con potencial en recursos en el desarrollo empresarial aún no es notorio su ventaja competitiva lo que viene ocasionando diversos problemas en sus aspiraciones de crecimiento, desarrollo, rentabilidad, entre otras necesidades.

Situación, aún más grave se vive en el Perú, donde la utilización de los modelos de la dirección estratégica se desarrolla y se aplica de manera limitada en la mayoría de los sectores empresariales, pues no tiene mucho en cuenta la cadena de valor, la supervisión del análisis integral de riesgos para la planificación estratégica y la falta de actividades basadas en la estrategia de gestión de riesgos les impidió desarrollar libremente el proceso estratégico a través de una mayor integración de las estrategias de gestión de riesgos, procesos externos e internos (Bolaño & Alfonso, 2014).

En el caso específico del Centro Comercial Vía 7 en la Ciudad de Ayacucho, donde se aprecia poca preocupación por adoptar una gestión estratégica en pos de una ventaja

competitiva, quedando solamente en buenos deseos la necesidad de alcanzar un crecimiento continuo y mejor calidad de vida de sus clientes. Dentro de este problema general se aprecia un conjunto de falencias, tales como: falta definir el modelo de negocio, proyectar la visión del futuro empresarial, falta definir misión y transformarla en objetivos concretos, falta estrategias que permita lograr lo planeado, falta capacidad para seleccionar y poner en práctica estrategias efectivas, no hay evaluación de resultados para adoptar la retroalimentación de los correctivos, se percibe mal gestión de costos, no buscan diferenciarse de sus competidores, tampoco buscan ventaja enfocado en el mercado concreto, no se innovan de manera efectiva, no se adaptan a los cambios, no realizan estudio de mercado, si bien en un Centro comercial bajo una marca, pero no logran operar de manera asociativa, entre otros problemas.

Entre las causas principales de estos problemas encontramos inadecuada gestión de información tanto en la preparación y análisis, tienen dificultades para combinar informaciones procedentes de diferentes aplicaciones, falta herramientas y base de datos adecuados, adoptan multiplicidad de visión de una misma realidad, no seleccionan adecuadamente a colaboradores, son inflexibles para adaptarse a los cambios rápidos, falta de visión y coherencia con su finalidad organizacional, no hay adecuado liderazgo de sus directivos, sus clientes no están satisfechos, en muchos casos toman decisiones sin la información suficiente y adecuada, muestran poca habilidad, se toman la opción más obvia, toman decisiones emotivas, con conductas alteradas y generalmente inflexibles, no miden las consecuencias de una decisión mal tomada, sin previo análisis profundo, sin planes de contingencia, por copia a alguien, ni evaluar costo oportunidad, sin previsión de costo monetario y no construyen entornos para operatividad y funcionalidad de equipos de trabajo, el personal no transmite confianza y no es amable, conllevando que no haya un enfoque.

Asimismo, se evidencia que los propietarios y vendedores no están capacitados para la atención al público en el Centro Comercial, no se muestra competitividad diferencial de sus similares.

Si estos problemas continúan en este Centro Comercial corre el riesgo de quedar rezagado o desaparecer, pues no están aprovechando adecuadamente sus fortalezas y las oportunidades que los escenarios del mercado vienen ofreciendo, por lo que es necesario realizar estudios que conlleven a superar estas falencias de manera técnica y metódica.

Esta situación problemática nos motiva a plantear el presente proyecto de investigación, para plantear las alternativas de solución

1.1.1. Delimitación Espacial

El presente estudio se realizó en el “Centro Comercial Vía 7”, ubicada en el centro histórico de la Ciudad de Ayacucho.

1.1.2. Delimitación Temporal

La información que analizamos en la presente investigación correspondió al año 2020. Mientras el periodo de realización de la tesis fue hasta primeras semanas febrero 2022.

1.1.3. Delimitación Conceptual o Temática

Esta investigación se estudió las variables; dirección estratégica y la ventaja competitiva, teniendo en cuenta el enfoque donde se toma como unidad de análisis, a los componentes de la unidad de mercado; ofertantes (vendedores), demandantes (compradores), producto o servicio (Ignacio Moya, 2015).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Cómo la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la Ciudad de Ayacucho - 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

¿ De qué manera la visión organizacional se relaciona al liderazgo del Centro Comercial?

¿En qué sentido la misión organizacional se relaciona con la diferenciación del Centro Comercial?

¿En qué medida las estrategias organizacionales se relacionan con el enfoque en los clientes del Centro Comercial?

¿De qué modo las políticas y valores organizacionales se relaciona con innovación del Centro Comercial?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación Social

El Centro Comercial, los propietarios de los stands, la junta directiva, los clientes requieren mejorar sus condiciones operativas y de vida en la interacción comercial, laboral y social, por tanto, los resultados de investigación benefician a todo este grupo social coadyuvándoles a superar sus deficiencias y permitir lograr sus expectativas en beneficios de toda la población en general.

1.3.2. Justificación Teórica

Fue necesario realizar análisis de la problemática que se viene dando con la aplicación de las teorías de dirección estratégica y ventaja competitiva para luego plantear los correctivos necesarios de manera correlacionada aportando al campo de conocimientos de estos temas como modelo de gestión adecuada para las organizaciones que tienen dificultades en actividades operativas relacionadas a estos temas.

1.3.3. Justificación Metodológica

La solución de los problemas planteados en esta investigación requiere empleo de métodos, técnicas y procedimientos ceñidos al método científico, a lo que respondemos metodológicamente y que pueden ser replicados en futuras investigaciones.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar si la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del “Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020”.

1.4.2. Objetivos Específicos

Detallar que la visión organizacional se relaciona con el liderazgo del Centro Comercial.

Precisar que la misión organizacional se relaciona con la diferenciación del Centro Comercial.

Especificar que las estrategias organizacionales se relacionan con el enfoque en los clientes del Centro Comercial.

Explicar que las políticas y valores organizacionales se relaciona con la innovación del Centro Comercial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes Internacionales:

Para Roso et al., (2019) En su artículo: Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. Su propósito es realizar un análisis bibliométrico de la gestión organizacional como elemento clave en la adecuada gestión de los grupos de trabajo. Para realizar esta investigación se utilizó una presentación bibliográfica estilo documenta. Se concluye que, desde la fundación de las organizaciones, la importancia de las personas en las empresas ha seguido cambiando y, como resultado, las perspectivas de gestión y liderazgo se han fortalecido y transformado, creándose diversas teorías.

Peralta et al, (2020) En su artículo: Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. El propósito de este trabajo es proponer un modelo de gestión estratégica de la innovación para las PYMES en función de sus necesidades, capacidades y recursos. Investigación bibliográfica realizada metódicamente. Finalmente, el modelo de gestión estratégica está diseñado para integrar la innovación con las prácticas cotidianas de las PYMES para tener un mayor impacto en su gestión.

Huerta et al., (2020) En su artículo: Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. Su objetivo fue realizar con más información de una universidad pública chilena, para el periodo 2010-2016. Aplicando un estudio metodológicamente sistema de información. Se concluye que se trató de una experiencia exitosa que puede ser replicada por otras instituciones, contribuyendo así al sistema de educación superior.

Bañales et al., (2019) En su artículo: Dirección estratégica urbana, city marketing, gestión de calidad total y desarrollo económico local. El objetivo es analizar desde un punto de vista económico la posible relación entre el DEU y los resultados alcanzados por la ciudad. Utilice métodos de calidad. Los resultados obtenidos muestran que los gestores de las ciudades parecen priorizar el desarrollo del marketing de la ciudad y/o la gestión de la calidad total, prácticas que en última instancia benefician el desarrollo de DEU y la mejora de la competitividad urbana.

Iturralde et al, (2020) En su artículo: La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador, El objetivo es introducir conceptos de gestión del talento que existen en el sector ecuatoriano de importación y comercio de productos básicos. Como metodólogo, realizo principalmente investigaciones utilizando métodos cuantitativos. En conclusión, a partir de la discusión general, se presenta un modelo gráfico conceptual que vincula las bases básicas de la comunicación, información y evaluación con el desempeño de las personas en la empresa y su motivación e implicación.

Sanabria et al., (2019) En su artículo: Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. El objetivo de este estudio es desarrollar un modelo de gestión estratégica de centros deportivos de alto rendimiento en América Latina para mejorar su rendimiento. Diseño de un método teórico. Se concluye que el propósito de aprobar el modelo de centros deportivos de alto rendimiento en los países analizados es desarrollar estrategias unificadas que generen sinergia en sus modelos operativos y así fortalecer a las organizaciones deportivas.

2.1.2. Antecedente Nacional

García (2019) En su artículo: Dirección estratégica y la gestión operativa en la municipalidad provincial de Oyon, año 2019. El objetivo es determinar la relación entre la gestión estratégica y la gestión operativa en la provincia y el municipio de Oyon en 2019. Los métodos cubiertos en este estudio son métodos básicos aplicados, correlacionales, de diseño no experimental y cuantitativos. La conclusión es que se ha comprobado que existe una relación significativa entre la gestión estratégica y la gestión operativa de los empleados en la provincia y ciudad de Oyon en el año 2019; Mientras que el coeficiente de correlación de Spearman es 0,776, lo que indica una relación muy positiva, se puede concluir que: En la provincia y ciudad de Oyon en 2019, la gestión estratégica está significativamente relacionada con la gestión operativa.

Meza (2021) En su artículo: Dirección estratégica y clima institucional en docentes de una institución educativa. Su objetivo fue establecer la correlación que existe entre la dirección estratégica y el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019. El nivel de investigación fue correlacional, y el tipo aplicado, diseño no experimental, transversal. Se concluye que existe una relación positiva alta entre Dirección estratégica y Clima institucional entre los docentes de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, U tao 2019.

López (2021) En su Tesis: Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Huatasani, 2021. Realizado para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales – Universidad Alas Peruanas. El objetivo de esta tesis fue demostrar la forma en la que se relaciona entre la dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huatasani. Se aplicó el método de nivel básico, cuantitativo, de tipo no experimental y transversal. Se concluye que la Dirección

Estratégica y la Responsabilidad Económica es positiva en un valor de 0.762, lo que significa una vinculación o relación de grado elevado o alta, eso quiere decir que la vinculación entre ambas figuras sea más estrecha y cercana si una cambia la otra cambiara y si una mejora la otra también mejorara, lográndose así un cambio organizacional significativo.

Gutiérrez et al., (2021) En su tesis: Dirección Estratégica y el Comportamiento Organizacional de la empresa “Inversiones Perla del Huallaga E.I.R.L.” Trujillo – 2021. Realizado para optar El Título Profesional de Licenciado en Administración – Universidad Cesar Vallejo. Como objetivo fue determinar la relación de la dirección estratégica y el comportamiento organizacional en la empresa “Inversiones Perla del Huallaga E.I.R.L.” Trujillo – 2021. En el marco metodológico, se estableció que la investigación es de tipo aplicada, no experimental, se concluyó que existe una correlación positiva alta entre la Dirección Estratégica y Comportamiento Organizacional de la empresa “Inversiones Perla del Huallaga E.I.R.L.” Trujillo – 2021 (Pearson 0.218) y el nivel de significancia es de ($p=0.109$) mayor al 0.05%.

Vera (2022) En su tesis: Dirección estratégica y su relación con el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020. Realizado para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios-MBA – Universidad Cesar Vallejo. El propósito de este trabajo es determinar la relación entre la gestión estratégica y el clima laboral en las empresas minoristas. Piura, 2020. Utilizando el método, según el diseño de correlación no experimental transversal, el estudio concluyó que si existe correlación entre la gestión estratégica y el clima laboral en las empresas minoristas de Piura, entonces en diversos aspectos, por ejemplo, de acuerdo con lo anterior. Según las estadísticas, existe una correlación positiva muy alta entre innovación, estrategia y competencias.

Barreto Veliz (2019) En su Artículo: Dirección estratégica y gestión pública de los funcionarios en el establecimiento penitenciario de Carquín, en el año 2018. Su objetivo fue Determinar la relación que ejerce la dirección estratégica sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018. Para realizar la investigación, se eligió el diseño metodológico No Experimental, correlacional – práctico. Se concluye que a través del método no paramétrico de Spearman la alta relación existente entre las variables de estudio: Dirección Estratégica y Gestión Pública, con un 84.8% de asociación, mediante el método no paramétrico de Spearman.

2.1.3. Antecedente Local

Rejas Gutiérrez (2021) En su tesis: Dirección Estratégica y Ventaja Competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga de la Ciudad de Ayacucho, 2020. Realizado para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración y Sistemas – Universidad Peruana los Andes. El propósito de este trabajo es determinar la relación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga – dirección estratégica 2020 y la ventaja competitiva en el municipio de Ayacucho. Este estudio utilizó métodos científicos, métodos cuantitativos y métodos cualitativos, el nivel de investigación fue correlacional, el diseño fue no experimental y el tipo de investigación fue básica. La inferencia es que el objeto o fin de una cooperativa de crédito es mejorar la capacidad y fortaleza de su personal para realizar o realizar el trabajo requerido a sus miembros y estar interesada en exponer sus deficiencias o deficiencias a sus requerimientos.

Galíndez (2021) En su tesis: Administración financiera y la dirección estratégica de la microfinanciera FINCA PERÚ en el año 2017. Realizado para optar el Título Profesional de Contador Público – Universidad Peruana los Andes. El

propósito de este artículo es determinar cómo se relacionan la gestión financiera y la dirección estratégica de las granjas de microfinanzas en el Perú en 2017. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo utilizando métodos de diseño no experimental, transversal y correlacional. Los resultados arrojaron que el 44.4% de los empleados encuestados creía que la gestión financiera de la empresa de microfinanzas Finca Perú estaba estandarizada, el 33.3% creía que era buena, el 22.2% creía que era mala y el 41.7% creía que la gestión estratégica no. Está bien. El 38,9% de las personas piensa que es bueno y el 19,4% piensa que es malo mostrando una relación directa con $\rho = 0,865$ y valor $p = 0,000$ que está por debajo del nivel de significancia especificado ($p < 0,05$), lo que resulta en el rechazo de la hipótesis nula. y aceptado. Con la hipótesis general propuesta, se concluye que la gestión financiera está significativamente relacionada con el rumbo estratégico de Finca Perú Microfinanzas.

Primitiva (2022) En su tesis: Incidencia de la inteligencia emocional sobre la dirección estratégica en las municipalidades provinciales de la región Huancavelica – 2022. Realizado para optar el Grado Académico de Doctora en Administración – Universidad Nacional del Centro del Perú. El propósito de este trabajo es explicar el impacto de la inteligencia emocional en el direccionamiento estratégico en el municipio de la provincia de la región Huancavelica en el año 2022. Se utilizan enfoques aplicados, interpretativos, método científico y inductivo-deductivo. La conclusión de este artículo reveló que la inteligencia emocional influye en la dirección estratégica y el r^2 ajustado es 0,788. Además, este modelo tiene la siguiente forma: $\text{gestión estratégica} = -58,193 + 2,027 (\text{coeficiente de inteligencia emocional})$; además, el coeficiente de inteligencia emocional es significativo con un 0,01. Concluyéndose así, que la inteligencia emocional incide sobre la dirección estratégica de las municipalidades provinciales de la región Huancavelica – 2022.

Ascona (2021) En su tesis: Dirección estratégica para el ordenamiento sostenible del transporte público en la provincia de Tayacaja. Realizada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración – Universidad Nacional del Centro del Perú. El propósito de este artículo es demostrar el impacto de la gestión estratégica en la organización sostenible del transporte público, como hipótesis de que la gestión estratégica tiene un impacto significativo en la organización sostenible del transporte público. Los métodos utilizados incluyen paradigmas ontológicos, métodos científicos deductivos, diseños experimentales, tipos de usos, niveles de usos, categorías de dominio, métodos cuantitativos y clases sociales. Se concluye que la dirección estratégica del arte y la ciencia afecta significativamente la organización sostenible del transporte público en la provincia de Tayacaja, aumentando el promedio de la población inicial del 25% a más del 50%, haciendo que la curva sea casi simétrica; es decir, lo que se experimenta es ciencia que aporta a la sociedad.

López (2021) En su tesis: Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Huatasani, 2021. Realizado para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales – Universidad Alas Peruanas. El objetivo de esta tesis fue determinar la conexión que existe entre la Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional al interior de la municipalidad distrital de Huatasani. Como metodología es de tipo no experimental y transversa. Se concluye que la dirección estratégica y los procesos internos es positiva ya que tiene un valor de 0.850, lo que nos lleva a la misma conclusión mientras mejor se desarrolle una de las figuras mencionadas, la otra se desarrollara de igual manera, incluso en los llamados procesos internos.

2.2. BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS

2.2.1. Variable Dirección Estratégica:

Bases (2020), a nivel internacional ayuda a encontrar publicaciones en el ámbito académico donde se basan principalmente a estudios de hotelera española y ayuda a que la empresa sea muy destacada.

Puntillo et al., (2021), a nivel nacional promueve significativamente el desarrollo organizacional en la gestión municipal, así mismo ayuda a la planificación estratégica, desempeño de los funcionarios sobre competencias directivas.

Importancia

Tiene como objetivo proponer una aproximación teórica al problema de la dirección estratégica empresarial. Este enfoque debe planificarse sistemáticamente y resumirse en un modelo que tenga en cuenta dos aspectos clave: el marco conceptual para la planificación estratégica para implementar y promover la misión y la visión de la agencia, y la implementación de las metas centrales a través de actividades propuestas, planes para lograr las metas establecidas.

Características

1. Decisiones estratégicas relacionadas con su alcance en la organización y el entorno.
2. Toda decisión estratégica debe adaptar las actividades de la organización al entorno.
3. Estrategias relacionadas con la capacidad y disponibilidad de recursos.
4. Las decisiones estratégicas afectan o limitan las decisiones operativas.

5. Las decisiones estratégicas son a menudo de una naturaleza a más largo plazo que otras decisiones tomadas en otras partes de la organización.

2.2.2 Dimensión Visión.

Para Cuevas Amaya (2021) Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, así mismo es el sueño alcanzable a largo plazo, ver el futuro y donde orientar las habilidades, esfuerzos y recursos. Es decir, mantiene enfocado en lo que quiere ser y lograr.

Importancia de la Visión, Medrano Paez (2020) Hace que concentra con tus dónedes, pasiones y máximo potencia, de mismo modo ayuda a saber qué y por qué lo hace, como también contribuye tiempos difíciles para superar obstáculos y para definir caminos que lleven a ella.

Funciones de la visión:

- a. Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, el mismo que establece el criterio rector de la planificación de la empresa.
- b. Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser de la Institución.

En esta misma línea Acosta y Terán (p. 19), Sostienen que formular una visión debe generar una generación de creatividad entre las personas involucradas para crear el cambio deseado de acuerdo con la realidad del desarrollo actual de la empresa, al tiempo que los obliga a abandonar su actitud pasiva y comprometerlos con el trabajo. Acción Actitud ambiciosa y deseo de desempeño con enfoque en la satisfacción Empresa-Cliente-Entorno.

2.2.3 Dimensión Misión.

Anonimo (2017) Es un poder que se da a varias personas para realizar cierto deber o encargo, así mismo hace referencia a los objetivos de una empresa o de sí misma persona.

Importancia de la Misión

Anonimo (2019) Es el motivo o razón de ser una empresa, es depende de la actividad, el entorno, es decir permite establecer la base de su plan de negocios.

Importancia de la misión para la organización

Para comunicar de manera efectiva hacia el exterior, es vital empezar por el interior. Como parte de una buena cultura organizacional, que tus colaboradores conozcan la misión logra que cada esfuerzo individual esté alineado con lo que se desea alcanzar de manera colectiva.

Importancia de la misión para el cliente

Los clientes reales y potenciales estén familiarizados con tu misión, la realidad es que ellos recibirán la parte más importante: los resultados de los esfuerzos que hará tu empresa. Después de todo, las acciones hablan más que las palabras.

Importancia para el mercado de la misión

Esta misión informa a la industria, los inversores y los aliados potenciales sobre las formas y medios que utilizará en su viaje. Informa a tu entorno sobre el papel que desempeñas en la industria que representas, cómo puedes ayudar y cómo pueden ayudar quienes siguen tu camino.

2.2.4 Dimensión Estrategia.

Santo (2017) Es su plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o metas, que implica identificar recursos, establecer prioridades y tomar decisiones.

Importancia de las Estrategias

Vera (2015) Proporciona dirección y guía no solo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer, por ello ayuda a facilitar donde están los fallos.

Una estrategia implica, entre otros aspectos:

- Establecer objetivos.
- Determinar las acciones para alcanzar esos objetivos.
- Coordinar y administrar los recursos para ejecutar las acciones.
- Evaluar los riesgos y los beneficios de las decisiones que se toman en función de los objetivos.

En el ámbito empresarial la estrategia remite a los objetivos de la empresa a largo plazo y a las políticas necesarias para cumplir esos objetivos, incluyendo el modo en que competirá en el mercado.

Tipos de Estrategias

Vera (2015) Los tipos de estrategias pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios, como su ámbito de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su alcance (estrategias generales y específicas).

- Estrategia militar. Es la planificación de acciones y recursos militares con el fin de asegurar la victoria sobre las fuerzas enemigas o alcanzar determinados objetivos.
- Estrategia empresarial. Es el plan general de acciones orientado a establecer el modo en que una empresa interviene en un mercado, con el

fin de obtener una ventaja sobre la competencia y alcanzar los fines expresados en su misión.

- Estrategia de enseñanza y aprendizaje. Es el conjunto de procedimientos y técnicas empleados con el objetivo de promover el aprendizaje.
- Estrategia de juego. Es una regla o plan de acción utilizado por un jugador para responder a las circunstancias posibles en cada etapa del juego. Por lo general, en un juego, cada jugador tiene un conjunto posible de estrategias para elegir qué movimientos hacer.

En el ámbito empresarial, se distingue, a su vez, entre:

- Estrategias funcionales. Son las relacionadas con objetivos específicos de un negocio o de un departamento dentro de una organización y que determinan las tareas que deben emprenderse para alcanzar esos objetivos.
- Estrategias operacionales. Se enfocan en las actividades cotidianas y continuas de la empresa, o sea, en sus procedimientos.
- Estrategias organizacionales. Están centradas en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.
- Estrategias publicitarias. Están referidas a la publicidad y al marketing y a todo aquello relacionado con la imagen pública de la organización.

2.2.5 Dimensión Políticas y Valores.

Anonimo (2016) Promueven nuestra convivencia como sociedad, los cuales donde dirigen nuestra sociedad para lograr el proceso democratico.

Importancia de Politicas y Valores

Anonimo (2016) Nos permiten conocernos a nosotros mismo y aspirar a ser mejores personas, asi mismo tiene que ver con su propio funcionamiento, o con el lugar que debemos ocupar dentro de ella.

2.2.6 Variable Ventaja Competitiva:

Pacheco Ornelas (2002), a nivel internacional ayuda en la adecuación de sus recursos y capacidades al ambiente de competencia, así mismo ayuda a mejorar la capacidad de la empresa y el entorno en lo que lo realiza.

Vargas & del Castillo, a nivel nacional ayuda a mejorar la calificación crediticia del Perú, es una oportunidad para atraer inversionistas y un mayor flujo de capital en el País.

2.2.7 Dimensión Liderazgo

Anónimo (2016) Es la capacidad que tiene una persona que se puede influir, organizar y por consecuencia se dará la motivación a otras personas para lograr un objetivo.

Importancia de Liderazgo

Anónimo (2016) Es un elemento esencial para la supervivencia de una organización, además es relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el equipo se mantenga en orden

Características

Algunas de las características de un liderazgo empresarial son:

- Mejora los vínculos entre los miembros del equipo.
- Consigue los objetivos propuestos.
- Genera ambientes de trabajo armónicos.
- Fomenta la comunicación.

- Divide las tareas entre los miembros y asigna roles.
- Favorece el trabajo en equipo.
- Fomenta el sentido de pertenencia entre los miembros.
- Mejora la productividad de la empresa.
- Destaca el potencial de cada miembro.
- Tiene en cuenta los diferentes puntos de vista.
- Toma decisiones consensuadas.

Cualidades de un líder

Existen ciertas características personales y profesionales que destacan en los buenos líderes:

- Es honesto.
- Delega tareas. Escucha y toma en cuenta otros puntos de vista.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Motiva y potencia a los miembros del equipo.
- Es responsable y comprometido.

Tipos de liderazgo: Según Max Weber:

- Líder carismático. Entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- Líder tradicional. Hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social
- Líder legítimo. Adquiere el poder a través de caminos legales; es lo contrario al “líder ilegítimo” que obtiene el poder por vías ilegales.

Según la formalidad de su elección:

- Líder formal. Es elegido como líder en un grupo u organización y tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.

- Líder informal. No es elegido directamente como líder, por lo que no tiene una autoridad, pero es seguido por el resto de los miembros del grupo por su carisma y su capacidad de motivación.

Según la relación con sus seguidores:

- Líder dictador. Impone su autoridad y sus decisiones sin dejar espacio para el diálogo; fuerza sus ideas y puntos de vista al grupo.
- Líder autocrático. Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo.
- Líder democrático. Alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas.
- Líder onomatopéyico. Guía al grupo y lo motiva a través de onomatopeyas para generar entusiasmo y fidelizar a los miembros.
- Líder paternalista. Toma las decisiones y establece el camino a seguir, trabaja en base a resultados e impone un sistema de premios y castigos para incentivar a los miembros.
- Líder liberal. Deja el poder de decisión y el cumplimiento de las funciones en manos de los miembros, ya que confía en el equipo y da su apoyo.

Según la influencia que ejerce sobre los seguidores:

- Líder transaccional. Busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.
- Líder transformacional. Motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.

- Líder auténtico. Conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.
- Líder lateral. Tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación guía al grupo.
- Líder longitudinal. Utiliza la autoridad y el poder que le da tener un puesto jerárquico al de sus seguidores.

2.2.8 Dimensión Diferenciación.

Anonimo (2020) Es la presencia en la toma de desiciones estrategicos del negocio, asi mismo garantizar la alineacion de lor procesos y la integracion de la funcion

La diferenciación de producto hace que su producto o servicio sea único y más atractivo para los clientes que otras opciones de su categoría. La diferenciación de productos puede brindarle una ventaja competitiva en el mercado. La diferenciación de productos incluye un mejor servicio y calidad, así como características y beneficios únicos.

Las ventajas de la diferenciación

El secreto del marketing exitoso es comunicar las características y beneficios únicos del producto. A continuación te explicamos cómo fortalecer tu negocio.

La creación de lealtad de marca

Una fuerte diferenciación de productos hace que su empresa sea memorable. Los clientes asociarán elementos de su marca, como su logotipo, voz y tono, y presencia en las redes sociales, con su producto o servicio y todos sus beneficios.

Cuanto más diferenciado sea tu producto y mejor se adapte a los deseos y necesidades de tu público objetivo, más probable será que se conviertan en clientes habituales.

Conseguir puntos de precio más altos

Puedes aumentar tus ingresos, a veces de forma significativa, a través de la diferenciación de producto.

Normalmente puedes vender un producto diferenciado a un precio más alto, porque la gente pagará por la durabilidad, el aspecto y el servicio al cliente.

Reducir el público objetivo

La diferenciación del producto también te ayuda a refinar tu público objetivo.

Centrarse en el cliente es un buen comienzo para conseguir una diferenciación de producto exitosa. ¿Qué quieren? ¿Qué no les ofrece nadie más? ¿Qué les encanta? ¿Qué les frustra? ¿Qué les hace sentir bien? ¿Qué les haría sentir mejor? Las respuestas a estas preguntas pueden poner en marcha ideas para diferenciarte.

Afortunadamente, la diferenciación puede ocurrir en cualquier etapa de tu negocio, ya que no tienes que empezar desde cero. Otros diferenciadores incluyen el precio, el embalaje, la calidad, el servicio al cliente y la experiencia general del cliente al comprar o usar tu producto.

Tipos de diferenciación de producto

Diferenciación vertical

La diferenciación vertical es cuando los clientes eligen un producto clasificando sus opciones de mejor a peor utilizando una medida objetiva, como el precio o la calidad.

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal es cuando los clientes eligen entre productos de manera subjetiva, ya que no tienen un modo objetivo para distinguir si son mejores o peores.

Diferenciación mixta

Los clientes que realizan compras más complejas tienden a utilizar una combinación de diferenciación vertical y vertical al tomar decisiones de compra.

2.2.9 Dimensión Enfoque en el Cliente.

Anonimo (2016) Es todo la dirección alta de un compromiso y liderazgo pues de tal manera poder enfocarnos en nuestros clientes y lograr satisfacer sus necesidades.

Importancia de enfoque al cliente

Zendesk (2020) Radica en centrar sus decisiones en las necesidades de sus clientes, estos comprarán más y aumentarán las ganancias del negocio.

Acciones del enfoque al cliente

Analizar las necesidades del cliente

El primer paso que debe dar una empresa es entender cuáles son las necesidades, deseos y dolores de cabeza de los clientes, para que sea más fácil definir las acciones a tomar para superar sus expectativas y lograr que estén muy satisfechos con el producto. o servicio. proporcionó.

Alinear los procesos y cultura de la empresa

Lograr la satisfacción del cliente no es responsabilidad de un área específica, sino que requiere que todas las áreas, procesos y estrategias de la empresa estén orientadas hacia ella.

Ofrecer una buena experiencia de compra es fundamental

Para brindar una buena experiencia a los clientes es necesario brindar un buen servicio antes, durante y después de la venta, incluyendo ser honesto sobre las características del producto o el alcance de los servicios de la empresa, mostrar empatía, escuchar sus opiniones y solución de problemas, sus inquietudes, inquietudes y cumplimiento oportuno de los productos para la entrega o prestación de servicios.

Medir la satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción son una buena herramienta para esta tarea, ya que no es necesario realizar una encuesta muy extensa, bastan unas pocas preguntas para obtener los indicadores necesarios, por otro lado, el feedback de los clientes también servirá como base para que la empresa mejore continuamente su base de productos o servicios, por lo que es importante mantener la comunicación con los clientes a través de diversos canales.

Beneficios del enfoque al cliente

Mejora la satisfacción y fidelización de los clientes

Si el producto o servicio supera las expectativas del cliente y el cliente recibe un excelente servicio durante todo el proceso, sin duda estará contento y confiará en la empresa, por lo que seguirá comprándole.

Crea una buena imagen de la empresa

Este punto va de la mano con el anterior, ya que los clientes satisfechos no dudarán en compartir su experiencia positiva con otras personas, favoreciendo así la reputación del negocio.

Más clientes, mayores ganancias

Las ganancias comerciales se obtendrán gracias a los clientes habituales que vuelven a comprar los productos o servicios de la empresa, así como a los nuevos clientes que llegan tras las recomendaciones de otros; Por otro lado, la orientación al cliente también ayuda a una empresa a comprender cómo identificar y adaptarse a los cambios del mercado, mejorando así la competencia y ayudando a ampliar su base de clientes.

Generar valor para tus clientes impulsa el crecimiento de tu empresa

El enfoque al cliente es una oportunidad para crear y ofrecer mayor valor a los clientes de una empresa, y al mismo tiempo, fortalecer sus operaciones y mantener su competitividad y éxito en el mercado, contribuyendo así a su crecimiento económico.

2.2.10 Dimensión Innovación.

Zavallos (2016) Es un proceso mediante el cual un dominio, producto o servicio se renueva y actualiza por medio de la aplicación de nuevos procesos

Importancia de Innovación

Zavallos (2016) Permite a que las unidades economicas diversifican sus productos y tener una mayor cobertura de sus mercados.

La innovación implica simplificar algo o un proceso utilizando tecnología avanzada o conocimientos recién adquiridos. Podemos hablar de innovaciones en

tecnología, medicina, cuestiones sociales o de gestión organizacional y otros tipos de innovación.

Características de la innovación

- Comprende modificaciones o cambios de algo, de los procesos o métodos.
- Surge ante la necesidad de encontrar soluciones a un problema.
- Permite optimizar las tareas que realiza el ser humano a través del uso de la tecnología.
- Facilita las tareas, los procedimientos y el sistema productivo en las organizaciones.
- Implica el uso del conocimiento, la creatividad, el diseño y la tecnología para generar cambios o nuevos hallazgos.

Principales fases del proceso de innovación son:

- Identificar un problema. Ante un inconveniente o una situación que requiere un cambio, podemos pensar ideas para mejorar la situación. Esas ideas pueden surgir de manera espontánea o las podemos trabajar a partir de una necesidad de encontrar la solución a un problema específico.
- Formar un equipo. La integración de personas de diferentes áreas que conformen un equipo multidisciplinario podrá optimizar el trabajo durante el proceso de innovación y detectar diversas oportunidades.
- Desarrollar la idea o solución. Las soluciones o ideas requieren ser analizadas de forma creativa. Además, la creación de maquetas, prototipos o ensayos contribuye a concretar mejor las propuestas y minimizar errores.

Importancia de la innovación para un país

La innovación es un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo de una nación, y para que resulte competente a nivel mundial. Consiste en un proceso dinámico que permite aplicar la ciencia y la tecnología para el desarrollo del mercado productivo y el desarrollo social:

- Mercado productivo. A través de las empresas, que buscan ser cada vez más competitivas y mejorar los productos, servicios y sistemas de producción.
- Desarrollo social. A través de los centros de investigación nacional y las instituciones académicas, que buscan mejorar la calidad de salud, de educación y de vida en general de las personas.

La capacidad de desarrollo científico y tecnológico de un país es clave para diseñar mecanismos e instrumentos que impulsen innovaciones inclusivas y sostenibles.

Ventajas y desventajas de la innovación

El proceso de innovación es complejo y depende de múltiples factores para poder llevarse a cabo, como nivel de conocimiento de las personas que trabajan en el proceso, dinero necesario para invertir, dedicación y tiempo.

Principales ventajas de la innovación

- Brinda facilidades y mejoras para la vida diaria en sociedad.
- Permite el progreso en salud, alimentación, educación y economía de las sociedades.

- Contribuye a mejorar la calidad operativa de las empresas y las organizaciones.
- Introduce sofisticados sistemas de producción y de abastecimiento a nivel mundial.

Principales desventajas de la innovación

- Requiere de grandes sumas de dinero para invertir en el trabajo de las personas y los insumos necesarios.
- Requiere de tiempo y, muchas veces, es difícil de planificar cuánto tiempo llevará un proceso hasta alcanzar la solución esperada.
- Puede ocurrir que luego del proceso de innovación no se haya alcanzado el resultado esperado, lo que representa una pérdida del dinero y del tiempo invertido.
- Desplaza a sistemas de producción tradicional y artesanal.

2.3 Marco Conceptual

Dinámica. Para, Bizneo, Consiste en una exposición personal ante un problema, relacionado con el puesto de trabajo o ser completamente aleatorio exponiendo uno por uno su opinión ante la situación planteada.

Identitaria. Para, Zorrilla (2020), Es una representación mental en que la organización es y aspira ser, organización en acción y lo que determina su acción estando en una representación simbólica o conocimiento verbalizado

Direccional. Para, Manterola & Alonso (2015), oferta a la realización de diversas tareas en aquellas personas que, desde su naturaleza física, no las pueden ejecutar mediante sistemas convencionales.

Filosófico. Para, Follow, nos dice que es la forma de reflexionar sobre nuestros propios valores, creencias, determinar cómo queremos vivir nuestras vidas en búsqueda de respuestas sobre ellas.

Contextual. Para, Sintetia, nos dice que nos ayuda a detectar, reconocer las novedades sociales y contextuales, comprendiendo mejor la realidad y tomar las mejores decisiones.

Diferencial. Para, Sage, en su revista nos indica que es lo relacionado con la competencia y propuesta de valor de tu empresa o proyecto, como de tu marca, o de los productos y servicios que pones en el mercado.

Entendible. Para, Anonimo, en su revista nos indica que consiste en revisar las estrategias de comunicación para convencer a las personas de la autenticidad, importancia y relevancia del objetivo.

Multidimensional. Para, Bilatu (2017), en su revista nos menciona que recoge los diferentes aspectos que presenta un determinado concepto para obtener una visión global e integrada de aquel.

Anonimo, en su revista nos menciona que es la capacidad que posee un individuo o empresa para estar por delante de sus competidores generando ventajas competitivas frente a los demás.

Transparencia. Para, Anonimo, en su revista nos dice que la información clara, comprensible, hablar con nuestros interlocutores expresando la verdad siendo objetivos y no ocultar nada al equipo.

Honestidad. Para, Anonimo, en su revista nos dice que es esforzarse por hacer algo útil en beneficio de los demás sin esperar nada a cambio respetando a los demás diciendo la verdad, aunque no nos favorezca.

Creatividad e Innovación. Para, Gutierrez (2021), en su revista nos indica que es la capacidad de concebir algo poco común, realizando la implementación de algo nuevo que aporte a los demás en lo colectivo

Capacidad de Comunicación. Para, Goza, en su revista nos menciona que es la capacidad de escuchar, realizar preguntas, expresar ideas de forma afectiva localizar las fuentes de información teórica para llevar adelante un propósito.

Gestión de recursos. Para, Martins (2022), Nos menciona que es el proceso de planificación y programación de recursos de tu equipo, abarcando el equipamiento y fondos económicos con el volumen de trabajo de los demás.

Capacidad de negociación. Para, Goriak (2021), no indica que es el conjunto de ventajas de un negociador para defender sus intereses, incluye habilidades como persuasión, respeto, confianza, paciencia y entusiasmo.

Más barato. Para, Rodriguez (2020), nos menciona que es construir un negocio con la opción más barata en el mercado no siempre es la estrategia más inteligente, pero tu ventaja se desaparecería instantáneamente.

El mejor. Para, Anonimo (2019), en su revista nos dice que son las características o atributos que contiene un producto, marca que le dan una cierta superioridad acuerdo a sus competidores inmediatos.

El único. Para, Guest (2019), en su revista nos dice que se refiere a una característica única y sostenible que con el transcurso del tiempo no cualquier otra empresa posea que compita en el mismo mercado.

Conocimiento de los clientes. Para, Anonimo (2019), en su revista se refiere a la comprensión de conocer quiénes son tus clientes, cuáles son tus deseos, necesidades, como se comportan y que les motiva.

Comprobación de satisfacción. Para, Anonimo (2019), en su revista nos menciona que es el proceso que las organizaciones realizan con el objetivo de

adaptar productos y mejorar el servicio a los clientes con el fin de lograr satisfacción a los demás.

Todos conocen las necesidades y requerimientos del cliente. Para, Duque (2021), en su revista nos dice que es una necesidad que tiene un cliente en relación a un producto o servicios que requiere adquirir con los clientes para tener el éxito de cualquier negocio.

Mejora de procesos. Para, Anonimo (2021), en su revista nos dice que la identificación u optimización de procedimientos y flujos de trabajo en una empresa con finalidad de aumentar su eficiencia, reducir errores.

Innovación continua. Para, Anonimo (2019), en su revista nos dice que son los procesos que permite realizar mejoras que agregan valor a nuestro trabajo, al cliente y a la empresa tanto en nuestras oficinas y proyectos.

Innovación distributiva. Para, Concur (2022), en su revista nos dice que la aplicación de nuevas ideas conduciendo a la modificación de productos, servicios y procesos, generando cambios en el mercado, empresas.

Visión. Para, Cuevas Amaya (2021) Es la capacidad de ver mas alla, en tiempo y espacio, y por encima de los demas, asi mismo es el sueño alcanzable a largo plazo, ver el futuro y donde orientar las habilidades, esfuerzos y recursos. Es decir, mantiene enfocado en lo que quiere ser y lograr.

Importancia. Para, Medrano Paez (2020) Hace que concentra con tus dondes, pasiones y maximo potencia, de mismo modo ayuda a saber que y por que lo hace, como tambien contibuye tiepos dificiles para superar obstaculos y para definir caminos que lleven a ella.

CAPITULO III

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

Existe relación entre la dirección estratégica y la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho - 2020.

3.1.2 Hipótesis Específicas

Existe relación entre visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial.

Existe relación entre la misión organizacional y la diferenciación del Centro Comercial.

Existe relación entre las estrategias organizacionales y el enfoque en los clientes del Centro Comercial.

Existe relación entre las políticas y valores organizacionales con innovación del Centro Comercial.

3.1.3 Variables

a. Variable 1:

Dirección Estratégica

b. Variable 2:

Ventaja Competitiva

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Es el proceso de formular la estrategia de crecimiento de una organización, esforzándose por una mayor participación de mercado (competitividad estratégica) y ganancias por encima del promedio. Esta es una de las principales actividades que realiza la alta dirección de la organización. Su significado radica en que define los procesos que seguirá la empresa y establece unos estándares comunes para la fijación de objetivos y el desarrollo del trabajo de la organización (Trenza, 2018).	<p>Análisis estratégico. Proceso que permite a la dirección obtener un diagnóstico y valoración del alcance estratégico de una empresa, integrado por: análisis del entorno, análisis interno, definición de objetivos (Fernández et al.,2020).</p> <p>Planificación estratégica. Diseña o desarrolla estrategias viables para lograr la misión y los objetivos, comprende de: diseño y selección de estrategias y elaboración de del plan estratégico (Fernández et al.,2020).</p> <p>Implementación y control estratégico. Establecimiento de acciones y decisiones necesarias para ejecutar la estrategia para alcanzar los objetivos del proyecto y revisar la ejecución de la estrategia, así como los ajustes y transformaciones ante cambios externos o internos predeterminados (Fernández et al.,2020).</p>	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas y valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Identitaria • Direccional • Filosófico • Contextual • Diferencial • Entendible • Multidimensional • Competitiva • Transparencia • Honestidad • Creatividad e innovación 	<p>ORDINAL</p> <p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Muy pocas veces • Nunca
VARIABLE (V₂): VENTAJA COMPETITIVA	Resulta principalmente el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores ... hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación (Porter Michael, 1991)	<p>Liderazgo en costos. Sin reducir los ingresos, las empresas deben reducir los costos en todas las demás áreas de su negocio, como marketing, distribución y empaque (BidDown, 2021).</p> <p>Innovación. Obtenga una ventaja competitiva al descubrir y ofrecer formas innovadoras de hacer las cosas (BidDown, 2021).</p> <p>Efectividad operacional. Hacer lo que hacen otros mejor que nadie.</p> <p>Adaptabilidad. Si la empresa puede adaptarse a los cambios en el entorno, la economía y otros factores, tiene ventajas obvias (BidDown, 2021).</p> <p>Selección de proveedores. Elegir el proveedor adecuado agrega un valor tremendo a su ventaja competitiva (BidDown, 2021).</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque en el cliente</p> <p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Gestión de recursos • Capacidad de negociación • Más barato • El mejor • El único • Conocimiento de clientes • Comprobación de la satisfacción • Todos conocen las necesidades y requerimientos del cliente • Mejora de procesos • Innovación continua • Innovación disruptiva 	<p>ORDINAL</p> <p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Muy pocas veces • Nunca

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. Método General

Para desarrollar el presente estudio se empleó el método científico, que viene a ser un proceso sistemático que permite la generación y la verificación de conocimientos científicos sobre la realidad; en primer lugar, se identifica el problema, y se da una posible respuesta mediante una hipótesis, la que debe ser probada para llegar a un nuevo conocimiento, (Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero, 2018)

4.1.2. Método Especifico

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se usó como método específico el método Inductivo – Deductivo. Este método parte descomponiendo el objeto de estudio para realizar el estudio de manera individual para luego volverlo a integrar (Bernal, 2010).

4.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación empleado es básica; para Hernández (2018), Se denomina investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es Determinar si la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del “Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020”.

4.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue correlacional, porque como sugiere Gómez M. M. (2006), determinara las características importantes del marketing relacional, identificando en sus propias palabras, y de manera independiente, cada uno de los indicadores que nos hemos propuesto en la matriz de variables, que más adelante detallamos; ilustrando las teorías y conceptos del marco teórico.

El estudio es correlacional, porque es importante conocer la relación de la dirección estratégica y la ventaja competitiva en el Centro Comercial Vía 7.

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo un diseño no experimental, de corte transversal (Hernandez, 2018), debido a que no se realizaron experimentos para obtener resultados. Asimismo, la información recopilada se obtuvo al mismo tiempo de la muestra.

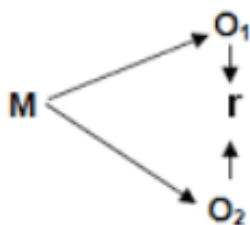
Donde:

M = Muestra de investigación,

O1 = Observación de la variable 1: Dirección Estratégica

O2 = Observación de la variable 2: Ventaja competitiva

r = Correlación de las variables de estudio



4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.5.1. Población de Estudio

Para Oseda (2008), población es el número total de observaciones estudiadas, la muestra es parte de la población que tiene las características tomadas en consideración y delimitadas para investigación.

Desde este punto de vista la población estudiada, son todos los clientes del Centro Comercial Vía 7 (población infinita).

4.5.2 Tamaño de la Muestra

Según Hernández (2010) “Mencionan que las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos tienen características particulares, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 176).

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384 \approx 390$$

Donde:

- $Z^2 = 1.96$ (El nivel de confianza será del 95%)
- $p =$ Probabilidad de éxito (en este caso $50\% = 0.50$)
- $q =$ Probabilidad de fracaso (en este caso $1 - 0.50 = 0.50$)
- $e^2 =$ Precisión (margen de error). En este caso es de 5%

Por lo tanto, aplicando la fórmula de determinación de muestra se calculó que para la presente investigación la muestra estará conformada por 390 vendedores - clientes del Centro Comercial Vía 7.

Total, de la muestra = 390 clientes

4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

Para demostrar los objetivos planteados, la técnica que empleamos en esta investigación fue la encuesta, porque nos permite recoger la información que nos interesa mediante un cuestionario previamente elaborado, mediante el cual podemos conocer las opiniones o valoraciones de las personas informada con respecto al comportamiento de las variables de estudio, esta técnica se aplica en dos etapas que describen a continuación; en la primera etapa la encuesta se aplica a cada personal de atención asiendo un 130 encuestas, en la segunda etapa se delega a cada personal de atención la aplicación de 3 encuestas a los clientes más recurrentes del stand asiendo un total de 390 encuestas aplicadas. Al respecto, Oré (2019), menciona que la encuesta es, documento impreso que contiene instrucciones y un conjunto de interrogantes dadas por el investigador a los informantes para la recolección de datos.

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos.

Como la técnica empleada fue la encuesta, por obvia razón su instrumento comprendió en 02 cuestionarios, concibiéndose que es, un conjunto de preguntas generadas utilizando los datos de la dimensión de conversión definidos en la tabla de actividad de conversión que debe responder el proveedor (Oré, 2019).

4.6.3. Para la recolección de datos se empleó como instrumentos los cuestionarios:

El primer cuestionario se refirió a la dirección estratégica, el segundo cuestionario, refirió a la ventaja competitiva. No tiene tiempo estimado de aplicación. Ambos cuestionarios, fueron adaptados y tomados de los autores que tiene amplia aplicabilidad. Estos cuestionarios pueden encontrarse en los anexos.

Procedimiento de recolección de datos

Según Hernandez (2018) el análisis de datos consiste en la ejecución de una serie de métodos estadísticos relacionados con la demostración de la hipótesis planteada en la investigación y el logro de objetivos, tales como tablas de frecuencia, gráficos y análisis a través de algunos cálculos, para que sean consistentes con el objetivo, tipo y proyecto de investigación.

Los datos se recopilaron del cuestionario, de modo que sea posible obtener la mayor cantidad de información posible y requerida por este tipo de investigación.

4.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recopilaron mediante un cuestionario y luego se procesaron con IBM SPSS 25 y Microsoft Office Excel.

Para el cálculo de resultados de la presente investigación se unen ambos instrumentos haciendo un total de 24 preguntas con 5 alternativas de respuesta en la escala de Likert; y un total de 390 informantes.

Una vez recabada los datos con los instrumentos de recojo de datos, éstas se procesaron con empleo del software IBM SPSS 25 y Excel, construyendo las tablas y figuras estadísticas que muestran la tabulación y los resultados de frecuencia de

respuestas a los ítems planteados, las que son analizadas de manera cuantitativa y cualitativa todo enfocados para demostrar los objetivos planteados.

Confiabilidad del instrumento de recojo de datos

Para validar el cuestionario aplicamos una prueba piloto con 20 informantes en el primer instrumento y segundo instrumento, mediante dos cuestionarios de 12 preguntas cada uno y también se calcula el coeficiente alfa a la unión de instrumentos con un total de 24 preguntas y 40 informantes, según 5% de confianza, los datos se procesan en el software SPSS:

Tabla 2. Alfa de Cronbach

Estadísticas de Fiabilidad	Dirección Estratégica	Ventaja Competitiva	Unión de instrumentos
Alfa de Cronbach	0,961	0,942	0,978
N de elementos	12	12	24

Tabla 3. Interpretación de Alfa de Cronbach

Baremo de interpretación	
Rangos	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota. Baremos para interpretación de Alfa de Cronbach.
Según Ruiz (2002).

El resultado obtenido es: $\alpha = 0,961$ en el primer instrumento, $\alpha=0,942$ para el segundo instrumento y $\alpha=0,978$ para la unión de instrumentos, comparado con la escala interpretación, los tres valores están en el rango muy alto (0.81 a 1.00), lo que nos ha garantizado la aplicación del cuestionario y los resultados obtenidos.

Procedimiento del muestreo

El procedimiento de muestreo empleado en esta investigación fue probabilístico de aleatorio simple porque es un muestreo menos complejo, con población

homogénea que permite la aplicación de cuestionario como instrumento, cuyo costo fue bajo y fue bastante práctico. Al respecto Ochoa (2015) menciona que es una técnica de muestreo en la que todos los elementos que componen el universo (y por tanto afectados por la operación de muestreo) tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como muestra.

4.8. Aspectos éticos de la investigación

Para el presente trabajo de investigación se tomaron en consideración los aspectos éticos que se detallan a continuación:

- a) Respeto a la propiedad intelectual, motivo por el cual, en cada concepto, definición y/o ilustración se realizó la respectiva cita y referencia haciendo mención a los derechos del autor.
- b) Se realizó con autenticidad y veracidad, en las instalaciones del Centro Comercial Vía 7, todo conforme a la estructura actual que la universidad exige y se recabó de datos e informaciones de manera auténtica y verás.
- c) Para la recolección de datos requerimos de personas para que participen en la presente investigación, a las cuales se les solicitó su consentimiento informado; es decir, se les informó del procedimiento, el beneficio y la finalidad que conlleva el llenado del cuestionario, así asegurar que los participantes lo desarrollen por propia voluntad con la toma de una decisión libre.
- d) Respeto a la confidencialidad de los participantes, otorgando las garantías necesarias a los participantes de la investigación de no hacer público ninguna información personal o identificación brindada para el desarrollo de la presente tesis.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

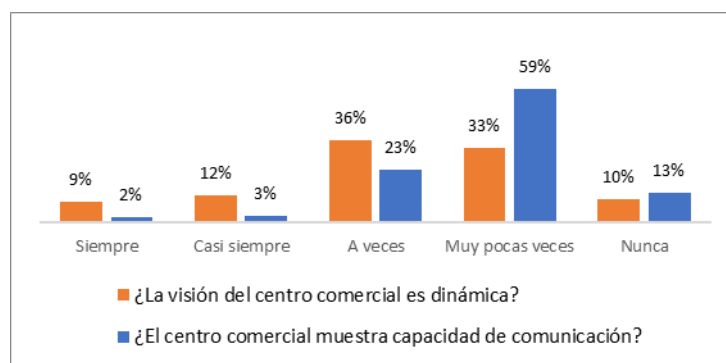
Relación entre visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial

Tabla 4. Visión dinámica y capacidad de comunicación

¿La visión del centro comercial es dinámica?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?	TOTAL	%
Siempre	35	9%	Siempre	8	2%
Casi siempre	47	12%	Casi siempre	11	3%
A veces	140	36%	A veces	90	23%
Muy pocas veces	129	33%	Muy pocas veces	230	59%
Nunca	39	10%	Nunca	51	13%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión dinámica y capacidad de comunicación.

Figura 1. Visión dinámica y capacidad de comunicación.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre dinamicidad de la visión y capacidad de comunicación.

De los encuestados, opinan sobre la visión del centro comercial; es dinámica, 9% respondieron la opción siempre, 12% casi siempre, 36% a veces, 33% muy pocas veces y 10% nunca; por tanto, para 79% (a veces, muy pocas veces y nunca) la visión del centro comercial no es dinámico, es decir, no es comprensible, compartida y que comprometa a todos. Por

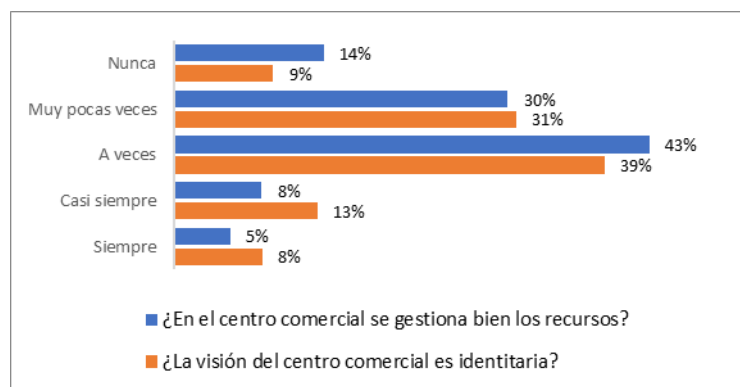
otro lado, con respecto a buena capacidad de comunicación del Centro Comercial, nos dicen; que el 2% afirma siempre, 3% casi siempre, 23% a veces, 59% muy pocas veces y 13% nunca, en consecuencia, para 95% (a veces, muy pocas veces y nunca) existe poca capacidad de comunicación de parte del Centro Comercial, es decir, hay deficiencias como elemento informativo, persuasivo, formativo y de entretenimiento.

Tabla 5. Visión identitaria y gestión de recursos

¿La visión del centro comercial es identitaria?	TOTAL	%	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?	TOTAL	%
Siempre	31	8%	Siempre	20	5%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	31	8%
A veces	152	39%	A veces	168	43%
Muy pocas veces	121	31%	Muy pocas veces	118	30%
Nunca	35	9%	Nunca	53	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión identitaria y gestión de recursos.

Figura 2. Visión identitaria y gestión de recursos.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión Identitaria y gestión de recursos.

De los encuestados, sobre la visión del Centro Comercial, nos manifiestan; es identitaria, 5% respondieron la opción siempre, 8% casi siempre, 39% a veces, 31% muy pocas veces y 9% nunca; por tanto, para 79% (a veces, muy pocas veces y nunca) la visión del centro comercial no

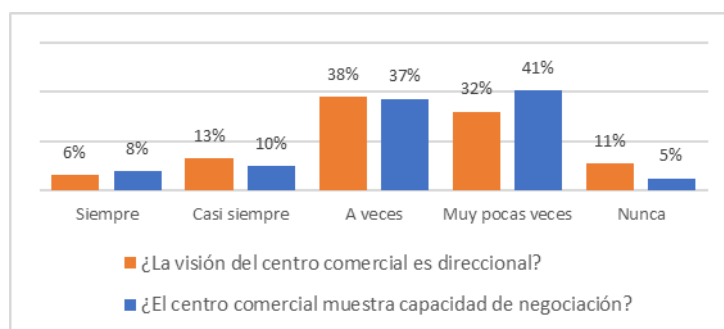
es identitaria, es decir, no logra quedarse como representación mental de los que es el Centro Comercial. Por otro lado, con respecto si gestiona adecuadamente los recursos, dicen; que el 5% afirma siempre, 8% casi siempre, 43% a veces, 30% muy pocas veces y 14% nunca, en consecuencia, para 87% (a veces, muy pocas veces y nunca) existe deficiencias en la gestión de recursos tangibles e intangibles del Centro Comercial.

Tabla 6. Visión direccional y capacidad de negociación

¿La visión del centro comercial es direccional?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?	TOTAL	%
Siempre	23	6%	Siempre	30	8%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	38	10%
A veces	148	38%	A veces	145	37%
Muy pocas veces	125	32%	Muy pocas veces	158	41%
Nunca	43	11%	Nunca	19	5%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión direccional y capacidad de negociación.

Figura 3. Visión direccional y capacidad de negociación.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión direccional y capacidad de negociación.

De los encuestados, preguntado sobre la visión del Centro Comercial es direccional, dicen; el 6% respondieron la opción siempre, 13% casi siempre, 38% a veces, 32% muy pocas veces y 11% nunca; por tanto, para 81% (a veces, muy pocas veces y nunca) la visión del Centro Comercial no

es direccional, es decir, no siempre está focalizado en tendencia hacia el futuro tampoco es una guía de administración. Por otro lado, con respecto a la capacidad de negociación, responde; el 8% afirma siempre, 10% casi siempre, 37% a veces, 41% muy pocas veces y 5% nunca, entonces, para 81% (a veces, muy pocas veces y nunca) existe deficiencias en capacidad de negociación del Centro Comercial, en cuanto a análisis del problema, autocontrol, paciencia, comunicación, amplitud de visión y en toma de decisión.

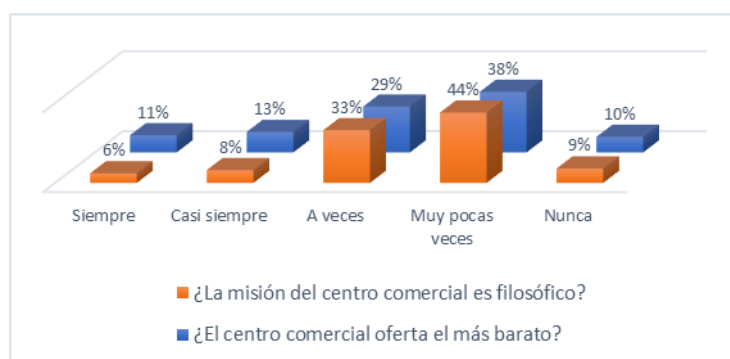
Relación entre misión organizacional y diferenciación del Centro Comercial

Tabla 7. Misión filosófico y oferta más barato

¿La misión del centro comercial es filosófico?	TOTAL	%	¿El centro comercial oferta el más barato?	TOTAL	%
Siempre	23	6%	Siempre	42	11%
Casi siempre	31	8%	Casi siempre	50	13%
A veces	129	33%	A veces	112	29%
Muy pocas veces	172	44%	Muy pocas veces	148	38%
Nunca	35	9%	Nunca	38	10%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión filosófica y oferta más barato.

Figura 4. Misión filosófico y oferta más barato.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión filosófica y oferta más barato.

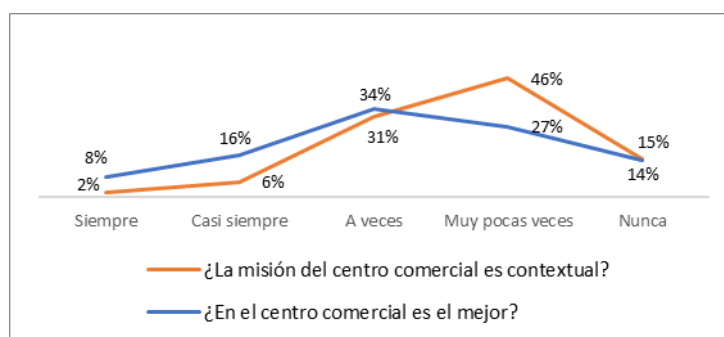
De los encuestados, sobre la pregunta, si la misión del Centro Comercial es filosófica, 6% respondieron la opción siempre, 8% casi siempre, 33% a veces, 44% muy pocas veces y 9% nunca; por tanto, para 86% (a veces, muy pocas veces y nunca) la misión del Centro Comercial no es filosófica, es decir, no muestra valores humanos como la comunicación, el espíritu de equipo y la participación. Por otro lado, con respecto si el Centro Comercial oferta más barato sus productos, responde que; el 11% afirma siempre, 13% casi siempre, 29% a veces, 38% muy pocas veces y 10% nunca, entonces, para 77% (a veces, muy pocas veces y nunca) los productos del Centro Comercial no son los más baratos del mercado.

Tabla 8. Misión contextual y es mejor el Centro Comercial

¿La misión del centro comercial es contextual?	TOTAL	%	¿En el centro comercial es el mejor?	TOTAL	%
Siempre	8	2%	Siempre	31	8%
Casi siempre	23	6%	Casi siempre	63	16%
A veces	121	31%	A veces	133	34%
Muy pocas veces	179	46%	Muy pocas veces	107	27%
Nunca	59	15%	Nunca	56	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión contextual y si el Centro Comercial es el mejor.

Figura 5. Misión filosófico y oferta más barato.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión contextual y si el Centro Comercial es el mejor.

De los encuestados, sobre la pregunta, si la misión del Centro Comercial es contextualizada, 2% respondieron la opción siempre, 6% casi siempre, 31% a veces, 46% muy pocas veces y 15% nunca; por tanto, para 92% (a veces, muy pocas veces y nunca) la misión del Centro Comercial no está contextualizado, es decir, no interrelaciona la organización con sus actores relevantes: Clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente. Con respecto si el Centro Comercial es el mejor del mercado, dicen que; el 8% afirma siempre, 16% casi siempre, 34% a veces, 27% muy pocas veces y 14% nunca, entonces, para 76% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no es el mejor del mercado.

Tabla 9. Misión diferencial y Centro Comercial e el único

¿La misión del centro comercial es diferencial?	TOTAL	%	¿El centro comercial es el único?	TOTAL	%
Siempre	39	10%	Siempre	23	6%
Casi siempre	47	12%	Casi siempre	56	14%
A veces	63	17%	A veces	111	28%
Muy pocas veces	191	49%	Muy pocas veces	164	42%
Nunca	47	12%	Nunca	36	9%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión diferencial y si el Centro Comercial es el único.

Figura 6. Misión diferencial y Centro Comercial e el único.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre misión diferencial y si el Centro Comercial es el único.

De los encuestados, sobre la pregunta, si la misión del Centro Comercial es diferencial, 10% respondieron la opción siempre, 12% casi siempre, 17% a veces, 49% muy pocas veces y 12% nunca; por tanto, para 78% (a veces, muy pocas veces y nunca) la misión del Centro Comercial no es diferente a los de sus competidores, es decir, no selecciona y define perfectamente sus valores dentro de cadena de valor que haría diferenciarse de sus competidores. Con respecto si el Centro Comercial es el único en el mercado, tenemos que; el 6% afirma siempre, 14% casi siempre, 28% a veces, 42% muy pocas veces y 9% nunca, entonces, para 80% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no es el único en el mercado.

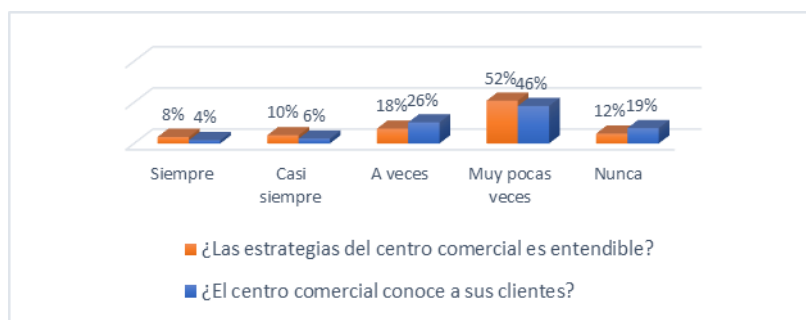
Relación entre estrategias organizacionales y enfoque en clientes del Centro Comercial

Tabla 10. Estrategias comerciales entendibles y conocimiento de los clientes

¿Las estrategias del centro comercial es entendible?	TOTAL	%	¿El centro comercial conoce a sus clientes?	TOTAL	%
Siempre	31	8%	Siempre	16	4%
Casi siempre	39	10%	Casi siempre	23	6%
A veces	70	18%	A veces	100	26%
Muy pocas veces	203	52%	Muy pocas veces	178	46%
Nunca	47	12%	Nunca	73	19%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias entendibles y conocimiento de clientes.

Figura 7. Estrategias comerciales entendibles y conocimiento de los clientes.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias entendibles y conocimiento de clientes.

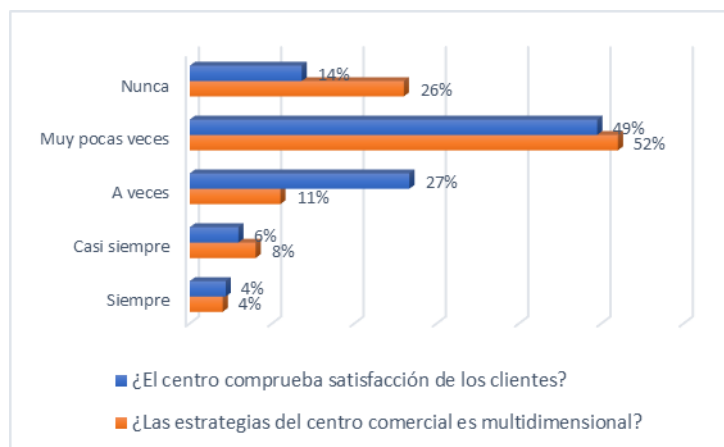
De los encuestados, sobre la pregunta, si las estrategias del Centro Comercial son entendibles, 8% respondieron la opción siempre, 10% casi siempre, 18% a veces, 52% muy pocas veces y 12% nunca; por tanto, para 82% (a veces, muy pocas veces y nunca) las estrategias del Centro Comercial no son entendibles, es decir, no son claras, incomprensibles e ininteligibles. En relación al conocimiento de clientes del Centro Comercial, nos dicen; el 4% afirma siempre, 6% casi siempre, 26% a veces, 46% muy pocas veces y 19% nunca, entonces, para 90% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no conoce a sus clientes con objetividad.

Tabla 11. Estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes

¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?	TOTAL	%	¿El centro comprueba satisfacción de los clientes?	TOTAL	%
Siempre	15	4%	Siempre	17	4%
Casi siempre	31	8%	Casi siempre	23	6%
A veces	43	11%	A veces	104	27%
Muy pocas veces	203	52%	Muy pocas veces	193	49%
Nunca	98	26%	Nunca	53	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes.

Figura 8. Estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias multidimensionales y control de satisfacción de clientes.

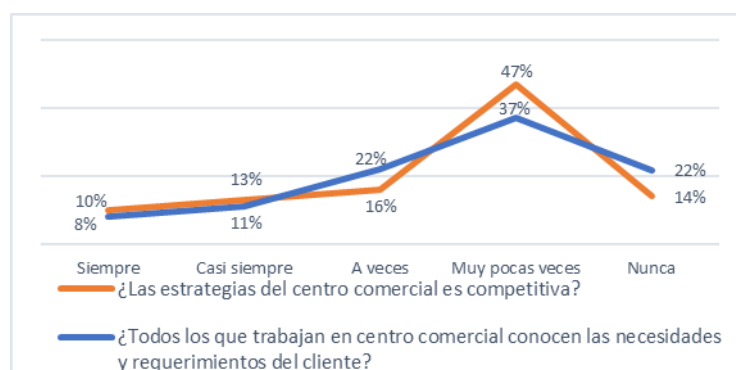
De los encuestados, sobre la pregunta, si las estrategias del Centro Comercial son multidimensionales, 4% respondieron la opción siempre, 8% casi siempre, 11% a veces, 52% muy pocas veces y 26% nunca; por tanto, para 89% (a veces, muy pocas veces y nunca) las estrategias del Centro Comercial no son multidimensionales, es decir, no reflejan cultura organizacional, valores, misión, recursos competencias, habilidades e historia empresarial. Además, con respecto si el Centro Comercial controla la satisfacción del cliente, obtenemos que; el 4% afirma siempre, 6% casi siempre, 27% a veces, 59% muy pocas veces y 12% nunca, entonces, para 90% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no cuenta con la data de control de satisfacción de los clientes.

Tabla 12. Estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes

¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?	TOTAL	%	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?	TOTAL	%
Siempre	39	10%	Siempre	31	8%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	43	11%
A veces	63	16%	A veces	86	22%
Muy pocas veces	183	47%	Muy pocas veces	145	37%
Nunca	54	14%	Nunca	85	22%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes.

Figura 9. Estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre estrategias competitivas y conocimiento de necesidades de clientes.

De los encuestados, sobre la pregunta, si las estrategias del Centro Comercial son competitivas, 10% respondieron la opción siempre, 13% casi siempre, 16% a veces, 47% muy pocas veces y 14% nunca, por tanto, para 77% (a veces, muy pocas veces y nunca) las estrategias del Centro Comercial no son competitivos, es decir, no muestras acciones ofensivas o defensivas de manera continuado buscando posición ventajosa. Complementado, si el Centro Comercial maneja datos sobre necesidades de los clientes, tenemos que el 8% afirma siempre, 11% casi siempre, 22% a veces, 37% muy pocas veces y 22% nunca, entonces, para 81% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no cuenta con la data de conocimiento de necesidades de clientes.

Relación entre las políticas y valores organizacionales e innovación

Tabla 13. Políticas y valores transparentes y mejores procesos que la competencia

¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?	TOTAL	%
Siempre	27	7%	Siempre	15	4%
Casi siempre	39	10%	Casi siempre	24	6%
A veces	51	13%	A veces	55	14%
Muy pocas veces	199	51%	Muy pocas veces	201	52%
Nunca	74	19%	Nunca	95	24%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre visión dinámica y capacidad de comunicación.

Figura 10. Políticas y valores transparentes y mejores procesos que la competencia.



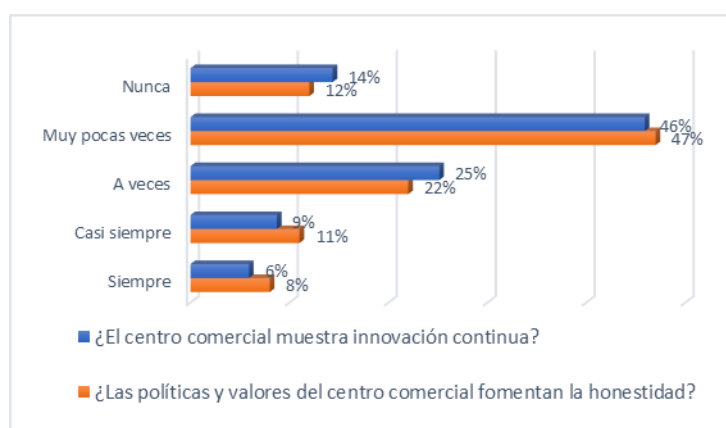
Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre políticas-valores y mejores procesos.

De los encuestados, sobre la pregunta, si las políticas y valores del Centro Comercial son transparentes, 8% respondieron la opción siempre, 10% casi siempre, 18% a veces, 52% muy pocas veces y 12% nunca, por tanto, para 82% (a veces, muy pocas veces y nunca) las políticas y valores del Centro Comercial no son transparentes, es decir, no muestran claridad y expresan muchas ambigüedades. Con respecto si el Centro Comercial ofrece mejores procesos a los clientes, nos muestra que el 4% afirma siempre, 6% casi siempre, 14% a veces, 52% muy pocas veces y 24% nunca, entonces, para 90% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no muestra mejores procesos de atención para sus clientes que sus competidores.

Tabla 14. Políticas y valores honestas e innovación continua

¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra innovación continua?	TOTAL	%
Siempre	31	8%		23	6%
Casi siempre	43	11%	Casi siempre	34	9%
A veces	86	22%	A veces	98	25%
Muy pocas veces	183	47%	Muy pocas veces	179	46%
Nunca	47	12%	Nunca	56	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre honestidad de Políticas-valores e innovación continua.

Figura 11. Políticas y valores honestas e innovación continua.

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre honestidad de políticas-valores e innovación continua.

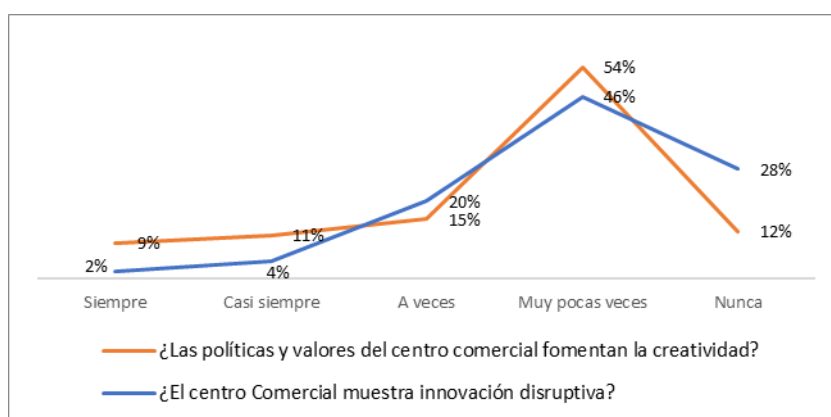
De los encuestados, sobre la pregunta, si las políticas y valores del Centro Comercial muestran honestidad, 4% respondieron la opción siempre, 8% casi siempre, 11% a veces, 52% muy pocas veces y 26% nunca, por tanto, para 89% (a veces, muy pocas veces y nunca) las políticas y valores del Centro Comercial no muestran honestidad, es decir, no muestran confianza ni credibilidad a su entorno. Con respecto si el Centro Comercial está en continua innovación, obtenemos que el 6% afirma siempre, 9% casi siempre, 25% a veces, 46% muy pocas veces y 14% nunca, entonces, para 85% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no muestra innovación constante.

Tabla 15. Políticas y valores que fomentan creatividad e innovación disruptiva

¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad?	TOTAL	%	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?	TOTAL	%
Siempre	35	9%	Siempre	6	2%
Casi siempre	43	11%	Casi siempre	17	4%
A veces	59	15%	A veces	77	20%
Muy pocas veces	206	54%	Muy pocas veces	181	46%
Nunca	47	12%	Nunca	109	28%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre creatividad de políticas-valores e innovación disruptiva.

Figura 12. Políticas y valores que fomentan creatividad e innovación disruptiva.



Nota. Distribución porcentual de respuestas sobre creatividad de políticas-valores e innovación disruptiva.

De los encuestados, sobre la pregunta, si las políticas y valores del Centro Comercial muestran son creativos, 9% respondieron la opción siempre, 11% casi siempre, 15% a veces, 54% muy pocas veces y 12% nunca, por tanto, para 81% (a veces, muy pocas veces y nunca) las políticas y valores del Centro Comercial no son creatividad, es decir, no muestran originalidad, iniciativa, flexibilidad, sensibilidad, resiliencia, etc. En relación, si el Centro Comercial muestra innovación disruptiva, encontramos que el 2% afirma siempre, 4% casi siempre, 20% a veces, 46% muy pocas veces y 28% nunca, entonces, para 94% (a veces, muy pocas veces y nunca) el Centro Comercial no muestra innovación disruptiva, tienen dificultades en ofrecer soluciones con el uso de tecnologías comerciales.

5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Por el método de correlación de RHO de Spearman (r_s)

Para la contratación de hipótesis utilizamos el coeficiente de correlación de rangos de SPEARMAN (Rho de Spearman). Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos.

Hipótesis específicas.

Visión organizacional (X1) y liderazgo (Y1)

i) Hipótesis

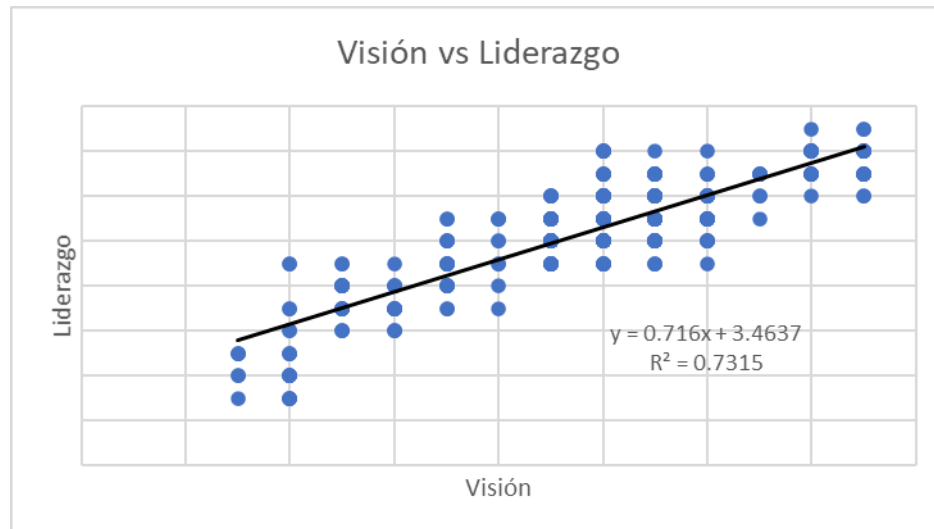
H₀: No existe correlación entre visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial.

H_A: Existe correlación entre la visión organizacional y el liderazgo del Centro Comercial.

ii) cálculo del Rho de Spearman en SPSS

			Correlaciones	
			Visión	Liderazgo
Rho de Spearman	Visión	Coefficiente de correlación	1,000	0,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	390	390

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



iii) Decisión

Resultando $r_s = 0,787$ con una valor-p = $0,000 < 0,05$; por lo tanto, se acepta la H_A ; concluyéndose que visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial se fuerte correlación positiva a nivel de significancia de 0.05.

Misión organizacional (X2) y diferenciación (Y2)

i) Hipótesis

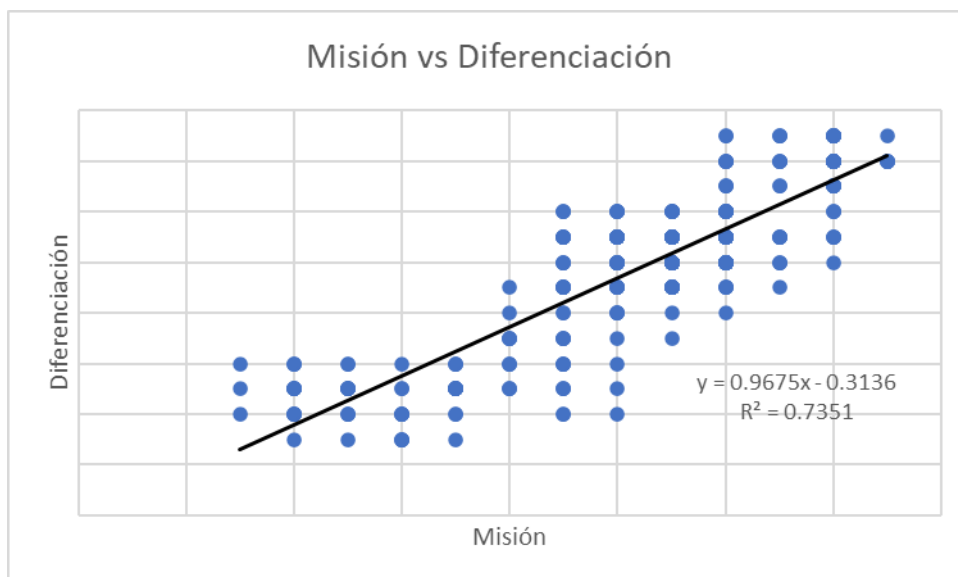
H_0 : No existe correlación entre la misión organizacional y diferenciación del Centro Comercial.

H_A : Existe correlación entre misión organizacional y la diferenciación del Centro Comercial.

ii) Calculo del Rho de Spearman en SPSS

Correlaciones			Misión	Diferenciación
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1,000	0,777**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	390	390

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



iii) Decisión

Resultando $r_s = 0,777$ con una valor-p = 0,000 < 0,05; por lo tanto, se rechaza la H_0 ; concluyéndose que misión organizacional y la diferenciación del Centro Comercial tienen una fuerte correlación positiva a nivel de significancia de 0,05.

Estrategias organizacionales (X3) y enfoque en los clientes (Y3)

i) Planteamiento de hipótesis

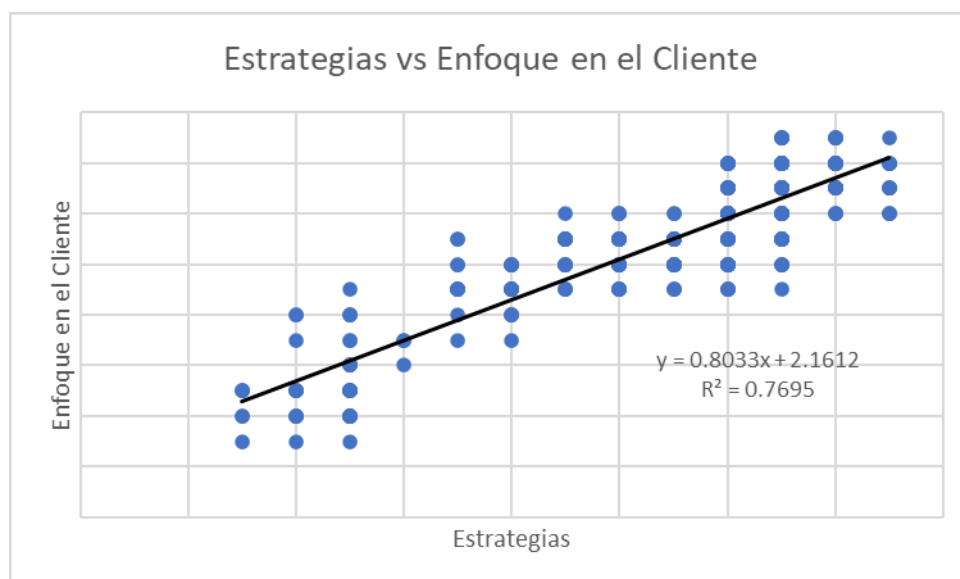
H_0 : No existe correlación entre estrategias organizacionales y enfoque en los clientes del Centro Comercial.

H_A : Existe correlación entre estrategias organizacionales y enfoque en los clientes del Centro Comercial.

ii) Cálculo del Rho de Spearman en SPSS

Correlaciones			Estrategias	Enfoque en el cliente
Rho de Spearman	Estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	0,828**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	390	390

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



iii) Decisión

Resultando $r_s = 0,828$ con un valor-p = $0,00 < 0,05$; por lo tanto, se rechaza la H_0 ; concluyéndose que la estrategia organizacional y el enfoque en el cliente del Centro Comercial tienen una fuerte correlación positiva a nivel de significancia de 0,05.

Políticas y valores organizacionales (X4) e innovación (Y4)

i) Planteamiento de hipótesis

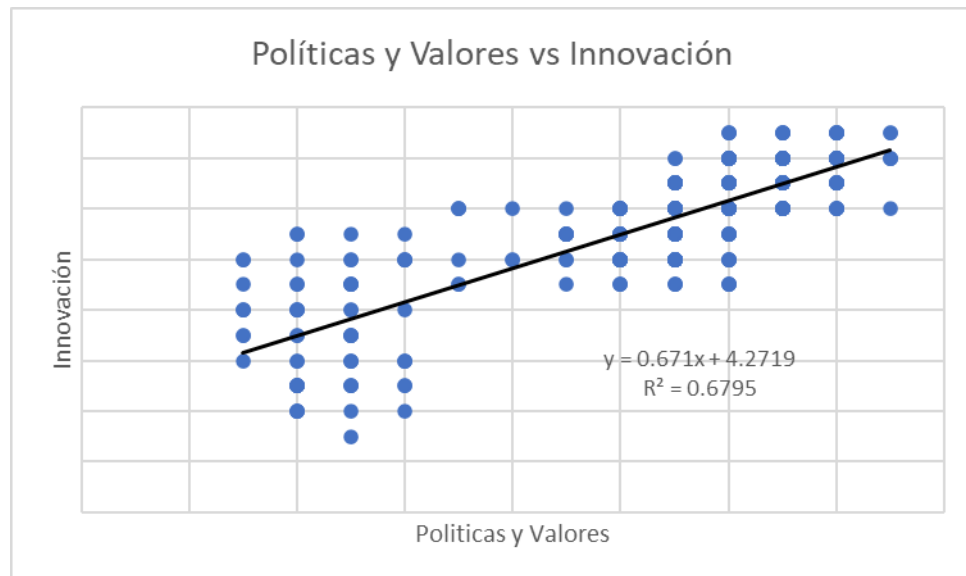
H_0 : No existe correlación entre políticas y valores organizacionales con innovación del Centro Comercial.

H_A : Existe correlación entre las políticas y valores organizacionales con innovación del Centro Comercial.

ii) Calculo del Rho de Spearman en SPSS

		Correlaciones	
		Políticas y valores	Innovación
Rho de Spearman	Políticas y valores	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,805**
		N	390

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



vi) Decisión

Resultando $r_s = 0,805$ con una valor-p = $0,00 < 0,05$; por lo tanto, se rechaza la H_0 ; concluyéndose que las políticas y valores organizacionales y innovación en el Centro Comercial tienen una fuerte correlación positiva a nivel de significancia de 0,05.

Demostración de la Hipótesis General

La dirección estratégica (X) y ventaja competitiva (Y)

i) Planteamiento de hipótesis

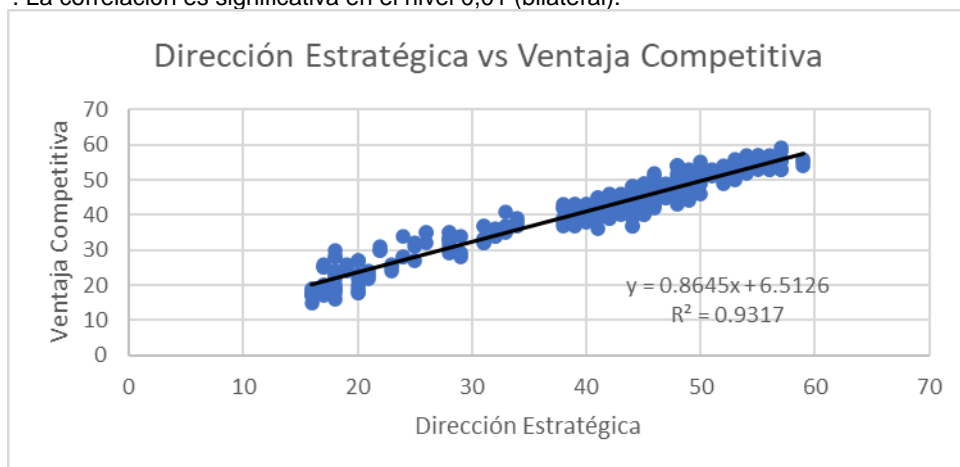
H_0 : La dirección estratégica y la ventaja competitiva del centro comercial No están correlacionados.

H_A : La dirección estratégica y la ventaja competitiva del centro comercial Si están correlacionados

ii) Cálculo del Rho de Spearman en SPSS

Correlaciones			Dirección Estratégica	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Dirección	Coefficiente de correlación	1,000	0,950**
	Estratégica	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	390	390

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



iii) Decisión

Resultando $r_s = 0,95$ con un valor-p = $0,00 < 0,05$; por lo tanto, se rechaza la H_0 ; concluyéndose que la dirección estratégica y ventaja competitiva en el Centro Comercial tienen una fuerte correlación positiva a nivel de significancia de 0,05

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discutir los resultados es parte del trabajo de los científicos para compararlos. Los resultados obtenidos junto con otros resultados de investigación citados son: Contexto y contenido de la teoría relacionada con la pregunta de investigación y las variables de análisis (Chenet, 2018).

La hipótesis general de investigación plantea que la dirección estratégica se relaciona directamente con la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la Ciudad de Ayacucho, 2020 la cual a través del análisis estadístico y la prueba de hipótesis queda evidenciado la relación directa positiva entre la variable 1 “Dirección estratégica” y variable 2 “Ventaja competitiva” con un nivel de vertértela del 95%. Esto nos permite concluir que a mejor dirección estratégica mejor posicionamiento o inversa.

Al respecto a la relación estas variables, Arano (2021), de manera coincidente con los resultados nuestros afirma que, la gestión estratégica es un proceso continuo, iterativo y multifuncional de actualización de la estrategia mediante el cual una organización puede definir su estrategia y encontrar un lugar claro en un mercado exigente para diferenciarse de la competencia. Por lo tanto, la dirección estratégica que pueda guiar a toda la empresa para lograr de esta manera una ventaja competitiva debe ser siempre original, innovadora y adaptable a las realidades únicas de cada departamento y cada empresa.

Visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial

Con respecto al análisis de estas dimensiones, el resultado a que arribamos nos indica debilidades en visión organizacional en cuanto que la visión organizacional no es dinámica, no es identitaria, tampoco es direccional, en apreciación de 79%, 79% y 81%, respectivamente, indicando que la visión: Es incomprensible, no se comparte, no es

relevante para todos, no sirve como una representación mental de un centro comercial, no siempre se enfoca en tendencias, dirección futura sostenible y no es una guía para la gerencia. Estas deficiencias se relacionan con las debilidades en liderazgo del Centro Comercial en las dimensiones de capacidad de comunicación, gestión de recursos y en la capacidad de negociación, en apreciación de 95%, 87%, y 82% de los informantes, es decir, falta de habilidades de comunicación (información, persuasión, educación y entretenimiento), uso inadecuado de los recursos físicos e intangibles, habilidades de negociación insuficientes, incapacidad para analizar problemas, propiedad, paciencia, comunicación, visión amplia y toma de decisiones. Resultado que tiene relación directa con lo mencionado por Ruano (2020) que afirma, si no sabemos dónde están nuestras grandes oportunidades y quiénes queremos ser en el futuro, es fácil perderse sin instrucciones claras sobre qué hacer ahora y qué hacer en el futuro de nuestra organización. Una organización no puede desarrollar una estrategia efectiva sin una misión y visión claras, aunque, ciertamente no de la manera más efectiva. Igualmente, para Bolufer (2021) la aparente falta de habilidades y competencias de liderazgo afectará inevitablemente a sus compañeros de trabajo en forma de molestia, negatividad, quejas, miedo y una serie de emociones y comportamientos negativos. Si el daño de estas actividades se extiende sistemáticamente dentro de la organización, la empresa puede verse arrastrada hacia abajo: bajo rendimiento, incumplimiento de los objetivos, cambios de personal (que conducen a la fuga de cerebros), mala imagen tanto dentro como fuera de la empresa, e incluso es posible que al traducir los formularios de quejas y el aumento de las solicitudes conduzca a un empeoramiento de las relaciones con los clientes.

Misión organizacional y estrategia de diferenciación del Centro Comercial

Analizado estas dimensiones, el resultado nos revela debilidades en la misión organizacional, porque la misión del Centro comercial no es filosófico, no es contextual ni diferencial en calificación de 86%, 92% y 78%, respectivamente, indicando que la

misión no representa los valores humanos de comunicación, trabajo en equipo y compromiso, no conecta a la organización con sus grupos de interés: clientes, proveedores, empleados, comunidades, accionistas, el medio ambiente, no se diferencia casi en nada de la competencia, es decir, imperfecto y su cadena de valor logra diferenciarlo de los competidores. Estas desventajas están relacionadas con las debilidades en la diferenciación del Centro Comercial porque no es el negocio con ofertas baratas, no es el mejor centro comercial y tampoco es el único en el contexto del análisis, versión de 76%, 76%, y 80% de los informantes. Resultados que concuerdan con la manifestación de Ruano (2020), si los líderes de la organización no definen adecuadamente la misión, la explican y la comparten con los miembros de la organización, es fácil confundirse y no lograr los resultados deseados y la visión de la organización para el futuro. Entonces, si no sabemos nuestra razón de ser, no sabemos qué queremos ser en el futuro. Por otro lado, estos resultados están en sentido contrario de lo que manifiesta López (2021) quien plantea 7 estrategias de diferenciación tener propia ventaja competitiva, ser líder en el mercado, estar enfocado en el cliente, ofertar bajos costos, comunicar lo que representa la marca, conocer lo mejor posible el mercado, centrarse en ella y ofrecer novedades.

Estrategias organizacionales y enfoque en clientes del Centro Comercial

Resultado de análisis de estas dimensiones revela debilidades en la determinación y aplicación de las estrategias comerciales, multidimensional de estrategias y en sus estrategias competitivas, en percepción de 82%, 89% y 77%, respectivamente, lo que indica, que su estrategia comercial no se puede entender, no son multidimensional, no reflejan la cultura organizacional, los valores, la misión, los recursos, las habilidades, las capacidades y la historia comercial, no exhiben acciones ofensivas o defensivas continuas para obtener ventaja. Estas debilidades tienen relación con las deficiencias en el enfoque en clientes del Centro Comercial porque no maneja adecuadamente datos de

conocimiento de los clientes, de satisfacción de clientes y de necesidades de clientes, en opinión de 90%, 90%, y 81% de los informantes, porque el Centro Comercial carece de comprensión objetiva de sus clientes, sin datos sobre las pruebas de satisfacción del cliente, sin datos sobre el conocimiento de las necesidades del cliente. Resultados que concuerdan, de alguna manera, con las conclusiones de Escuela Europea de Dirección y Empresa EUDE (2021), en un mercado que cambia tan rápidamente, es imposible ganar con estrategias de marketing y ventas obsoletas. Los clientes ven fácilmente cuándo un representante quiere vender solo para cumplir con una cuota de ventas. Muchos negocios utilizan equivocadamente los descuentos como arma letal al cerrar una nueva venta. No investigar a clientes para agruparlos bajo características comunes y diseñar procesos de ventas que se pueden adaptar a cada grupo mediante la creación de prototipos del cliente ideal. Así también las percepciones de Douglas (2021) refieren que los problemas comunes centrados en enfoque al cliente son: No gestionar las necesidades del cliente, demora en tiempos de respuesta, no manejar empatía con el cliente, transferir la atención a unos y otros, poco humanismo en la atención, no resolverles el problema a los clientes, incumplimiento de las promesas o acuerdos con el cliente, no adoptar estrategias post-venta.

Políticas y valores organizacionales e innovación

Los resultados del análisis de estas dimensiones muestran debilidades en políticas y valores del Centro comercial porque no muestran con objetividad la transparencia, honestidad y no fomentan la creatividad, en juicio de 82%, 89% y 81%, respectivamente, de los encuestados, lo que no indica que carece de claridad y ambigüedad, no muestra confianza ni confiabilidad en el entorno, no muestra ingenio, iniciativa, flexibilidad, sensibilidad y resiliencia. Estas debilidades tienen relación con falencias en las estrategias de innovación relacionados a los indicadores, procesos de innovación, innovación continua y disruptiva en opinión de 90%, 85% y 94% de los encuestados, porque no

demuestra mejores procesos de servicio al cliente que los competidores, no innova continuamente y tiene dificultades para ofrecer soluciones utilizando tecnología empresarial. Resultados que concuerdan con los de Estrucplan (2020) afirmando que, estas reglas rara vez están claramente definidas, a menudo los miembros de la empresa no las comunican ni las entienden, a menudo no se alinean con la visión de la empresa, no siempre conducen a objetivos claros y, en la mayoría de los casos, no se auditan regularmente para verificar su cumplimiento. Recurren a reglamentos internos, nacionales e internacionales. Por otro lado, Evaluando ERP (2021) refiere que, La falta de innovación significa incapacidad para ofrecer mejores resultados para su negocio. Renunciar a participar en los cambios tecnológicos actuales que nos rodean puede costarle más a su organización. El riesgo de no innovar por miedo al fracaso puede ser más dañino que implementar nuevos procesos. Algunas personas prefieren lo malo conocido a lo bueno desconocido y eligen hacer lo mismo antes de correr riesgos e innovar por temor a que no funcione y conduzca al fracaso.

CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos se concluye que la Dirección Estratégica y La Ventaja Competitiva tienen una alta correlación positiva en el centro comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman con $r_s = 0,95$ a un nivel de significancia del 0,05 que conllevó al rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis general
2. De acuerdo con los hallazgos obtenidos se concluye que la visión organizacional se relaciona directa y positivamente con el liderazgo del Centro Comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman; donde $r_s = 0,787$ rechazándose la hipótesis nula a nivel de significancia de 0,05.
3. Se determina que la misión organizacional tiene una relación alta y positiva con la diferenciación del Centro Comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman; donde $r_s = 0,777$ rechazándose la hipótesis nula a nivel de significancia de 0,05.
4. En virtud de los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que las estrategias organizacionales tienen una relación alta y positiva con enfoque en los clientes del Centro Comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman; donde $r_s = 0,828$ rechazándose la hipótesis nula a nivel de significancia de 0,05.
5. Se establece que las políticas y los valores organizacionales tienen una relación alta y positiva con la innovación del Centro Comercial Vía 7, según la prueba de correlación de Rho de Spearman; donde $r_s = 0,805$ rechazándose la hipótesis nula a nivel de significancia de 0,05.

RECOMENDACIONES

1. En virtud de que se demostró que la Dirección Estratégica se relaciona positivamente con La Ventaja Competitiva del Centro Comercial vía 7, se recomienda a los directivos del centro comercial implementar este instrumento técnico para el logro de los objetivos.
2. Dado que se demostró la relación contundente entre la visión organizacional y el liderazgo del Centro Comercial Vía 7. Se recomienda a los directivos promover los estudios e implementarlos para reducir las debilidades en este aspecto.
3. Impulsar investigaciones, a fin de mejorar las debilidades de relación entre la misión organizacional y la diferenciación del Centro Comercial Vía 7.
4. Al evidenciar la relación entre las estrategias organizacionales y el enfoque en los clientes del Centro Comercial Vía 7. Se recomienda impulsar investigaciones a fin de mejorar estas debilidades.
5. Por último, se propone al centro comercial Vía 7, propiciar dentro las investigaciones, a fin de mejorar las debilidades de relación entre las políticas y los valores organizacionales y la innovación del Centro Comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade Cevallos, N., & Loor Zambrano, H. (2020). Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. https://lc.cx/o7_JAM
- Anonimo. (2016). El liderazgo y enfoque al cliente. *ISBL*. <https://lc.cx/S3VQUb>
- Anonimo. (2016). Politicos y Valores. *Lifeder*. <https://lc.cx/jOzCp0>
- Anonimo. (2017). Mision. *Concepto*. <https://lc.cx/K7YVTm>
- Anonimo. (2019). Cómo medir la satisfacción del cliente. *Question Pro*. <https://lc.cx/70FoQ0>
- Anonimo. (2019). Conocimiento del cliente: Qué es, importancia y cómo obtenerlo. *Question Pro*. <https://lc.cx/glxQBC>
- Anonimo. (2019). El mejor. *Foro capital de Pymes*. <https://lc.cx/EVcuRP>
- Anonimo. (2019). Innovacion Continua. *Empresarial*. <https://lc.cx/0beAnX>
- Anonimo. (2019). LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN. *Dcabo*. <https://lc.cx/HUkGDx>
- Anonimo. (2020). ¿Qué es diferenciación?. <https://lc.cx/juw2Ll>
- Anonimo. (2021). Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos. https://lc.cx/hI2_Mu
- Anonimo. (s.f.). Concepto de entendible. *Inbound Manager Pro*. <https://lc.cx/3gL4un>
- Anonimo. (s.f.). La Honestidad. *Compartamos*. <https://lc.cx/I0Nqn3>
- Anonimo. (s.f.). Que es la competitividad. *Software Delsol*. <https://lc.cx/JdPVQa>
- Arias, V., Yansapanta, K., & González, L. (2020). Experiencia de marca como Estrategia de ventaja competitiva del sector de Telecomunicaciones. <https://lc.cx/VKfGTG>
- Ascona García, P. P. (2021). *Dirección estratégica para el ordenamiento sostenible del transporte público en la provincia de Tayacaja*. Huancayo. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/7236>

- Baldeon Montes, L. Y., & Terrones, N. (2022). *El Desempeño Económico Financiero y su Influencia en la Ventaja Competitiva de las Empresas Eléctricas de Pangoa, 2020*. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/4770>
- Bañales Mallo, A., Aguirre García, M. S., & Santos Vijande, M. L. (2019). Dirección estratégica urbana, city marketing, gestión de calidad total y desarrollo económico local. Enfoque metodológico. <https://lc.cx/X6GWjj>
- Barreto Veliz, B. P. (2019). *Dirección estratégica y gestión pública de los funcionarios en el establecimiento penitenciario de Carquín, en el año 2018*. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3220>
- Bases. (2020). *La Inteligencia Competitiva como herramienta de Dirección Estratégica: aplicación en el Sector Hotelero Español*. España. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/19283>
- Bilatu, K. (2017). Enfoque multidimensional. Obtenido de <https://lc.cx/xJveME>
- Bizneo. (s.f.). dinámicas de grupo para selección de personal. *Bizneo*. <https://lc.cx/tkeSF8>
- Cahuana, R. (2019). *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en la mype de Lima Metropolitana caso: Empresa de servicios de tecnología de la información*. Lima-Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/2291>
- Concur, M. (2022). Qué es la innovación disruptiva. *sap* . <https://lc.cx/y2tPpD>
- Cuevas Amaya, W. (19 de 11 de 2021). Concepto de Vision. *Santander*. Diagnóstico y terapeuta ocular: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- Cynthia Primitiva, M. C. (2022). *Incidencia de la inteligencia emocional sobre la dirección estratégica en las municipalidades provinciales de la región Huancavelica - 2022*. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/9570>
- Duque, J. (2021). ¿Qué es un requerimiento de un cliente? *Quora*. <https://lc.cx/vamD0h>

- Espinoza Párraga, J. G. (2021). *Comercio electrónico y ventaja competitiva de las comercializadoras en el Centro Comercial Mercaderes, Huancayo-Junín 2019*.
<https://lc.cx/Bp60MB>
- Fiorella, F. (2021). *Acciones de la mezcla de marketing verde incorporadas en medianas y grandes empresas para desarrollar una ventaja competitiva, registradas en artículos científicos desde el año 2001 al 2015*. Huancayo . <https://lc.cx/oUnMhw>
- Follow. (s.f.). Filosofía personal. https://lc.cx/yBtsP_
- Galindez Verizueta, M. (2021). *Administración financiera y la dirección estratégica de la microfinanciera FINCA PERÚ en el año 2017*. Huancayo. <https://lc.cx/BLYdCM>
- Garcés, Y., & Paneca, Y. (2019). La ventaja Competitiva: su papel en el posicionamiento del Destino Turístico. <https://lc.cx/eLboRb>
- García, J. (2019). *Dirección estratégica y la gestión operativa en la municipalidad provincial de Oyon, año 2019*. Peru. <https://lc.cx/sbe3Xp>
- Goriak, K. (2021). Capacidad de negociación. *Gizapedia*. <https://lc.cx/aq1fm5>
- Goza, L. (s.f.). Capacidad de Comunicación . *Cunice*. <https://lc.cx/1NdqLW>
- Guest, A. (2019). El unico . *Rockcontent*. <https://lc.cx/sJpy2A>
- Gutierrez, C. (2021). Creatividad e innovación. *Delaossa*.
- Gutierrez Perez, E., & Rodriguez Uriol, L. (2021). *Dirección Estratégica y el Comportamiento Organizacional de la empresa “Inversiones Perla del Huallaga E.I.R.L.” Trujillo - 2021*. Perú. <https://lc.cx/sIS9cd>
- Huerta Riveros, P., Gaete Feres, H., & Pedraja Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena.
<https://lc.cx/rCZ-nl>
- Iturralde, A., Ordóñez, D., Guamán, S., & Basantes, V. (2020). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4053>

- Lopez Mamani, L. M. (2021). *Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Huatasani, 2021*. Huancayo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12990/10513>
- Lopez, L. (2021). Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Huatasani, 2021. <https://lc.cx/SkSsVr>
- Manterola, X., & Alonso, L. (2015). Direccional. 1-7. <https://lc.cx/sAc4s7>
- Martins, J. (2022). La gestión de recursos. *Osana*. <https://lc.cx/kmPE5Q>
- Medrano Paez, M. F. (9 de Junio de 2020). La importancia de una Visión. *Linked*.
https://lc.cx/21zj_T
- Mercado Páez, M. (2019). *Descripción y análisis de los desafíos para la generación de ventajas competitivas, basadas en big data y analytics, en la industria de telecomunicaciones*. <https://lc.cx/pv3UQw>
- Meza, R. (2021). Dirección estratégica y clima institucional en docentes de una institución educativa. <https://lc.cx/6racsK>
- Pacheco Ornelas, M. C. (2002). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *redalyc*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864037007>
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Epinosa Perez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *vol.25*, 229-243. <https://lc.cx/BIpcRs>
- Puntillo Limas, J., Fernández Félix, M., & Chávez Moscoso, R. (2021). Dirección estratégica para promocionar el desarrollo organizacional municipal. *Dialnet*.
<https://lc.cx/w-wt0w>
- Ramírez, A. (2021). *Estrategias de mezcla de marketing de servicios para la ventaja competitiva en el restaurant el Rinconcito Niepano del Distrito de José Leonardo Ortiz 2019*. Pimentel - Peru. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8581>

- Reinoso Ortiz, K. J. (2022). Marketing digital como una ventaja competitiva para las pymes en pandemia Tungurahua - Ecuador. <https://lc.cx/3NzJA5>
- Rejas Gutiérrez, V. K. (2021). *Dirección Estratégica y Ventaja Competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga de la Ciudad de Ayacucho, 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/3608>
- Rios, E., & Romani, R. (2019). *Gestión de calidad total para la ventaja competitiva en empresas de servicios eléctricos Huancayo-2018*. Huancayo. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6514>
- Rivera, L. (2019). *El branding y la ventaja competitiva de la empresa exportadora Butrich E.I.R.L. del distrito de Miraflores, 2019*. Lima -Perú. <https://lc.cx/Cz5zjK>
- Rodriguez, J. (2020). Mas barato. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/sales/precios-bajos>
- Romero, D., Sanchez Sofia, R. Y., & Moraima, R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva. <https://lc.cx/TqM0eh>
- Rosas, M. (2017). *Liderazgo estratégico y su relación con la ventaja competitiva de la empresa Fecope E.I.R.L, Huaraz, 2017*. Lima - Perú. <https://lc.cx/HzUF6Q>
- Roso Sanchez, A., Flores Garay, A., & Guiterres Suarez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sage. (s.f.). Valor Diferencial. *Sage*. <https://lc.cx/l93W5p>
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. <https://lc.cx/IhiYMb>
- Santo, D. (2017). Qué es una estrategia. <https://lc.cx/FZ2UYh>
- Sarmiento Tovar, O. (2021). *Redes Sociales y Ventaja Competitiva de la Empresa Manufacturera Ídolo Group –Huancayo, 2019*. Huancayo. <https://lc.cx/Bp60MB>
- Sintetia. (s.f.). Contextual. *Sintetia*. <https://lc.cx/x271Mi>

Troncos De La Cruz, R. (2019). *Marketing digital y la ventaja competitiva en el Banco Interbank S.A.A Lima 2019*. Lima-Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/43328>

Vargas, B., & del Castillo, C. (s.f.). *COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad*.

<https://lc.cx/N6L8Jc>

Vera Franzo, C. (2022). *Dirección estratégica y su relación con el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020*. Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/89280>

Vera, F. (2015). Tipos de estrategias. *Blog*. Obtenido de <https://lc.cx/nILc10>

Zavallos, M. (2016). Innovacion y su importancia. *Autonoma*. <https://lc.cx/cgmK6F>

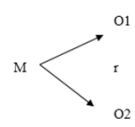
Zendesk, P. (2020). Importancia enfoque al cliente. *Blog Zendesk*. <https://lc.cx/nKPHvP>

Zorrilla, A. (2020). ¿Qué es un concepto identitario?. <https://lc.cx/VhIbBL>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA DEL CENTRO COMERCIAL VÍA 7, EN LA CIUDAD DE AYACUCHO - 2020

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cómo la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la Ciudad de Ayacucho - 2020?	OBJETIVO GENERAL Determinar si la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del "Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020".	HIPÓTESIS GENERAL Existe relación entre la dirección estratégica y la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho - 2020.	Variable (V1)	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Estrategia • Políticas y valores • Liderazgo. • Diferencias • Enfoque en el cliente • Innovación 	M. General: Método científico M. Específicos: Inductivo – deductivo. • Diseño de Investigación: No Experimental: De Corte Transversal • Tipo de Investigación: Básica • Nivel de Investigación: Correlacional  <pre> graph TD M --> O1 M --> O2 r((r)) </pre> • Población y Muestra Población: infinita - clientes Muestra: 390 • Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos Técnicas: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario, Estrategias para la Recolección de datos: • Técnicas de Procesamiento de datos: SPSS, Excel.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPÓTESIS ESPECIFICO	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
¿De qué manera la visión organizacional se relaciona al liderazgo del Centro Comercial?	Detallar que la visión organizacional se relaciona con el liderazgo del Centro Comercial.	Existe relación entre visión organizacional y liderazgo del Centro Comercial.	Variable (V2)		
¿En qué sentido la misión organizacional se relaciona con la diferenciación del Centro Comercial?	Precisar que la misión organizacional se relaciona con la diferenciación del Centro Comercial.	Existe relación entre la misión organizacional y la diferenciación del Centro Comercial.			
¿En qué medida las estrategias organizacionales se relacionan con el enfoque en los clientes del Centro Comercial?	Especificar que las estrategias organizacionales se relacionan con el enfoque en los clientes del Centro Comercial.	Existe relación entre las estrategias organizacionales y el enfoque en los clientes del Centro Comercial.			
¿De qué modo las políticas y valores organizacionales se relaciona con innovación del Centro Comercial?	Explicar que las políticas y valores organizacionales se relaciona con la innovación del Centro Comercial.	Existe relación entre las políticas y valores organizacionales con innovación del Centro Comercial.	VENTAJA COMPETITIVA		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V₁): DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	<p>Es el proceso de formular la estrategia de crecimiento de una organización, esforzándose por una mayor participación de mercado (competitividad estratégica) y ganancias por encima del promedio. Esta es una de las principales actividades que realiza la alta dirección de la organización. Su significado radica en que define los procesos que seguirá la empresa y establece unos estándares comunes para la fijación de objetivos y el desarrollo del trabajo de la organización (Trenza, 2018).</p>	<p>Análisis estratégico. Proceso que permite a la dirección obtener un diagnóstico y valoración del alcance estratégico de una empresa, integrado por: análisis del entorno, análisis interno, definición de objetivos (Fernández et al.,2020).</p> <p>Planificación estratégica. Diseña o desarrolla estrategias viables para lograr la misión y los objetivos, comprende de: diseño y selección de estrategias y elaboración de del plan estratégico (Fernández et al.,2020).</p> <p>Implementación y control estratégico. Establecimiento de acciones y decisiones necesarias para ejecutar la estrategia para alcanzar los objetivos del proyecto y revisar la ejecución de la estrategia, así como los ajustes y transformaciones ante cambios externos o internos predeterminados (Fernández et al.,2020).</p>	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas y valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Identitaria • Direccional • Filosófico • Contextual • Diferencial • Entendible • Multidimensional • Competitiva • Transparencia • Honestidad • Creatividad e innovación 	<p>ORDINAL</p> <p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Muy pocas veces • Nunca
VARIABLE (V₂): VENTAJA COMPETITIVA	<p>Resulta principalmente el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores ... hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación (Porter Michael, 1991)</p>	<p>Liderazgo en costos. Sin reducir los ingresos, las empresas deben reducir los costos en todas las demás áreas de su negocio, como marketing, distribución y empaque (BidDown, 2021).</p> <p>Innovación. Obtenga una ventaja competitiva al descubrir y ofrecer formas innovadoras de hacer las cosas (BidDown, 2021).</p> <p>Efectividad operacional. Hacer lo que hacen otros mejor que nadie.</p> <p>Adaptabilidad. Si la empresa puede adaptarse a los cambios en el entorno, la economía y otros factores, tiene ventajas obvias (BidDown, 2021).</p> <p>Selección de proveedores. Elegir el proveedor adecuado agrega un valor tremendo a su ventaja competitiva (BidDown, 2021).</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque en el cliente</p> <p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Gestión de recursos • Capacidad de negociación • Más barato • El mejor • El único • Conocimiento de clientes • Comprobación de la satisfacción • Todos conocen las necesidades y requerimientos del cliente • Mejora de procesos • Innovación continua • Innovación disruptiva 	<p>ORDINAL</p> <p>Escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Muy pocas veces • Nunca

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE (V1): DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Identitaria • Direccional 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La visión del centro comercial es dinámica? • ¿La visión del centro comercial es identitaria? • ¿La visión del centro comercial es direccional? 	CUESTIONARIO	ORDINAL Escala de Likert 5 = Siempre 4 = Casi siempre 3= A veces 2 = Muy pocas veces 1 = Nunca
	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Filosófico • Contextual • Diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La misión del centro comercial es filosófico? • ¿La misión del centro comercial es contextual? • ¿La misión del centro comercial es diferencial? 		
	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Entendible • Multidimensional • Competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las estrategias del centro comercial es entendible? • ¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional? • ¿Las estrategias del centro comercial es competitiva? 		
	Políticas y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Honestidad • Creatividad e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente? • ¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad? • ¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad e innovación? 		
VARIABLE (V2): VENTAJA COMPETITIVA	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Gestión de recursos • Capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación? • ¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos? • ¿El centro comercial muestra capacidad de negociación? 	CUESTIONARIO	ORDINAL Escala de Likert 5 = Siempre 4 = Casi siempre 3= A veces 2 = Muy pocas veces 1 = Nunca
	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Más barato • El mejor • El único 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El centro comercial oferta el más barato? • ¿En el centro comercial es el mejor? • ¿El centro comercial es el único? 		
	Enfoque en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de clientes • Comprobación de la satisfacción • Todos conocen las necesidades y requerimientos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El centro comercial conoce a sus clientes? • ¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes? • ¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente? 		
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos • Innovación continua • Innovación disruptiva 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El centro comercial muestra mejora sus procesos? • ¿El centro comercial muestra innovación continua? • ¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva? 		

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 01

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

N°	PREGUNTAS SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
VISIÓN						
01	¿La visión del centro comercial es dinámica?					
02	¿La visión del centro comercial es identitaria?					
03	¿La visión del centro comercial es direccional?					
MISIÓN						
04	¿La misión del centro comercial es filosófico?					
05	¿La misión del centro comercial es contextual?					
06	¿La misión del centro comercial es diferencial?					
ESTRATEGIAS						
07	¿Las estrategias del centro comercial es entendible?					
08	¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?					
09	¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?					
POLÍTICAS Y VALORES						
10	¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?					
11	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?					
12	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad e innovación?					

Muchas gracias por su apoyo.

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

	PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?					
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?					
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?					
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?					
05	¿En el centro comercial es el mejor?					
06	¿El centro comercial es el único?					
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?					
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?					
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?					
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?					
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?					
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?					

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 01

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

Nº	PREGUNTAS SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
VISIÓN						
01	¿La visión del centro comercial es dinámica?				X	
02	¿La visión del centro comercial es identitaria?			X		
03	¿La visión del centro comercial es direccional?				X	
MISIÓN						
04	¿La misión del centro comercial es filosófico?			X		
05	¿La misión del centro comercial es contextual?			X		
06	¿La misión del centro comercial es diferencial?			X		
ESTRATEGIAS						
07	¿Las estrategias del centro comercial es entendible?				X	
08	¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?				X	
09	¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?			X		
POLÍTICAS Y VALORES						
10	¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?			X		
11	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?				X	
12	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad e innovación?				X	

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 01

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

Nº	PREGUNTAS SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
VISIÓN						
01	¿La visión del centro comercial es dinámica?				X	
02	¿La visión del centro comercial es identitaria?					X
03	¿La visión del centro comercial es direccional?				X	
MISIÓN						
04	¿La misión del centro comercial es filosófico?				X	
05	¿La misión del centro comercial es contextual?			X		
06	¿La misión del centro comercial es diferencial?				X	
ESTRATEGIAS						
07	¿Las estrategias del centro comercial es entendible?				X	
08	¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?			X		
09	¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?			X		
POLÍTICAS Y VALORES						
10	¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?				X	
11	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?				X	
12	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad e innovación?			X		

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 01

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

N°	PREGUNTAS SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
VISIÓN						
01	¿La visión del centro comercial es dinámica?				X	
02	¿La visión del centro comercial es identitaria?			X		
03	¿La visión del centro comercial es direccional?				X	
MISIÓN						
04	¿La misión del centro comercial es filosófico?			X		
05	¿La misión del centro comercial es contextual?				X	
06	¿La misión del centro comercial es diferencial?					X
ESTRATEGIAS						
07	¿Las estrategias del centro comercial es entendible?				X	
08	¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?			X		
09	¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?			X		
POLÍTICAS Y VALORES						
10	¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?			X		
11	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?			X		
12	¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad e innovación?			X		

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

	PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?				<input checked="" type="checkbox"/>	
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?				<input checked="" type="checkbox"/>	
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?				<input checked="" type="checkbox"/>	
05	¿En el centro comercial es el mejor?			<input checked="" type="checkbox"/>		
06	¿El centro comercial es el único?			<input checked="" type="checkbox"/>		
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?			<input checked="" type="checkbox"/>		
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?				<input checked="" type="checkbox"/>	
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?				<input checked="" type="checkbox"/>	
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?			<input checked="" type="checkbox"/>		
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?				<input checked="" type="checkbox"/>	
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?				<input checked="" type="checkbox"/>	

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA		ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?			<input checked="" type="checkbox"/>		
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?			<input checked="" type="checkbox"/>		
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?			<input checked="" type="checkbox"/>		
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?				<input checked="" type="checkbox"/>	
05	¿En el centro comercial es el mejor?				<input checked="" type="checkbox"/>	
06	¿El centro comercial es el único?			<input checked="" type="checkbox"/>		
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?			<input checked="" type="checkbox"/>		
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?			<input checked="" type="checkbox"/>		
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?				<input checked="" type="checkbox"/>	
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?				<input checked="" type="checkbox"/>	
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?					<input checked="" type="checkbox"/>
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?				<input checked="" type="checkbox"/>	

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

	PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?			X		
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?		X			
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?		X			
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?			X		
05	¿En el centro comercial es el mejor?			X		
06	¿El centro comercial es el único?			X		
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?				X	
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?				X	
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?			X		
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?			X		
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?			X		
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?					X

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

	PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?			X		
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?			X		
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?			X		
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?				X	
05	¿En el centro comercial es el mejor?			X		
06	¿El centro comercial es el único?			X		
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?			X		
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?			X		
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?				X	
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?			X		
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?				X	
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?					X

Muchas gracias por su apoyo.

Instrumento de Investigación y constancia de aplicación

Cuestionario 02

Señor(a), este cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recabar información para la elaboración de la tesis: Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7 en la ciudad de Ayacucho, 2020, por ello, le pedimos que responda cada pregunta con la verdad del caso marcando una "X" en la opción de respuesta que desee.

	PREGUNTAS SOBRE VENTAJA COMPETITIVA	ESCALA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
LIDERAZGO						
01	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?			X		
02	¿En el centro comercial se gestiona bien los recursos?			X		
03	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?			X		
DIFERENCIACION						
04	¿El centro comercial oferta el más barato?				X	
05	¿En el centro comercial es el mejor?			X		
06	¿El centro comercial es el único?			X		
ENFOQUE EN EL CLIENTE						
07	¿El centro comercial conoce a sus clientes?			X		
08	¿En el centro comprueba satisfacción de los clientes?			X		
09	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?				X	
INNOVACIÓN						
10	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?			X		
11	¿El centro comercial muestra innovación continua?				X	
12	¿El centro Comercial muestra innovación disruptiva?					X

Muchas gracias por su apoyo.

Confiabilidad y Validez del Instrumento

Alfa de Cronbach

Encuestados	Preguntas Instrumento 1												Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	32
2	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	48
3	1	3	2	4	3	1	2	3	2	2	1	2	26
4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	43
5	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	21
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	46
7	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	52
8	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	41
9	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	48
10	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	49
11	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	39
14	3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	48
15	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	40
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
18	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	23
19	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	45
20	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	53
Promedio	2,95	3,20	3,00	3,40	3,80	3,40	3,55	4,05	3,55	3,85	3,40	3,60	85,46
Varianzas	0,58	0,59	0,63	0,57	0,38	1,52	0,89	1,10	0,89	0,87	1,09	1,09	10,21

$$\alpha = \left[\frac{12}{12-1} \right] \left[1 - \frac{10,21}{85,46} \right] = 0,961$$

Tabla 2
Interpretación de Alfa de Cronbach

Baremo de interpretación	
Rangos	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Alfa de Cronbach

Encuestados	Preguntas Instrumento 2												Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	36
2	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	48
3	3	2	3	1	2	2	4	4	3	4	3	4	35
4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	42
5	4	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	4	23
6	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	42
7	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	54
8	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	45
9	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	45
10	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	51
11	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	40
12	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	43
13	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	41
14	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	48
15	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	44
16	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	40
17	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	48
18	3	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	4	24
19	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5	48
20	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	52
Promedio	3,92	3,35	3,05	3,12	3,08	3,25	3,73	3,63	3,47	3,90	3,48	4,02	83,86
Varianzas	0,48	0,67	0,86	1,46	1,26	1,04	0,84	0,74	1,34	0,97	1,20	0,59	11,48

$$\alpha = \left[\frac{12}{12-1} \right] \left[1 - \frac{11,48}{83,86} \right] = 0,942$$

Alfa de Cronbach

Encuestados	Preguntas unión de Instrumentos																								Total
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	68
2	3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	96
3	1	3	2	4	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	4	4	3	4	3	4	61
4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	85
5	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	4	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	4	44
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	88
7	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	106
8	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	86
9	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	93
10	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	100
11	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	84
12	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	89
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	80
14	3	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	96
15	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	88
16	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	80
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	95
18	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	4	47
19	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5	93
20	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	105
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	95
22	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	88
23	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	81
24	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	84
25	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	81
26	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	80
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	96
28	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	101
29	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	76
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	97
31	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	84
32	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	84
33	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	110
34	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	48
35	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	110
36	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	111
37	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	80
38	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	3	3	2	4	1	3	46
39	2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	4	4	2	4	2	4	60
40	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	89
	3,05	3,18	3,08	3,37	3,80	3,33	3,48	3,87	3,43	3,62	3,38	3,37	3,92	3,35	3,05	3,17	3,08	3,25	3,73	3,68	3,47	3,90	3,48	4,01	393,43
	1,07	0,76	0,93	0,81	0,60	1,62	1,17	0,96	1,37	1,29	1,33	1,39	0,48	0,67	0,86	1,46	1,26	1,04	0,84	0,74	1,34	0,97	1,20	0,99	24,75

$$\alpha = \left[\frac{24}{24-1} \right] \left[1 - \frac{24,75}{393,43} \right] = 0,978$$

Data procesada

¿La visión del centro comercial es dinámica?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra capacidad de comunicación?	TOTAL	%
Siempre	35	9%	Siempre	8	2%
Casi siempre	47	12%	Casi siempre	11	3%
A veces	140	36%	A veces	90	23%
Muy pocas veces	129	33%	Muy pocas veces	230	59%
Nunca	39	10%	Nunca	51	13%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿La visión del centro comercial es identitaria?	TOTAL	%	¿En el centro comercial se gestionan bien los recursos?	TOTAL	%
Siempre	31	8%	Siempre	20	5%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	31	8%
A veces	152	39%	A veces	168	43%
Muy pocas veces	121	31%	Muy pocas veces	118	30%
Nunca	35	9%	Nunca	53	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿La visión del centro comercial es direccional?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra capacidad de negociación?	TOTAL	%
Siempre	23	6%	Siempre	30	8%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	38	10%
A veces	148	38%	A veces	145	37%
Muy pocas veces	125	32%	Muy pocas veces	158	41%
Nunca	43	11%	Nunca	19	5%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿La misión del centro comercial es filosófico?	TOTAL	%	¿El centro comercial oferta el más barato?	TOTAL	%
Siempre	23	6%	Siempre	42	11%
Casi siempre	31	8%	Casi siempre	50	13%
A veces	129	33%	A veces	112	29%
Muy pocas veces	172	44%	Muy pocas veces	148	38%
Nunca	35	9%	Nunca	38	10%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿La misión del centro comercial es contextual?	TOTAL	%	¿En el centro comercial es el mejor?	TOTAL	%
Siempre	8	2%	Siempre	31	8%
Casi siempre	23	6%	Casi siempre	63	16%
A veces	121	31%	A veces	133	34%
Muy pocas veces	179	46%	Muy pocas veces	107	27%
Nunca	59	15%	Nunca	56	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿La misión del centro comercial es diferencial?	TOTAL	%	¿El centro comercial es el único?	TOTAL	%
Siempre	39	10%	Siempre	23	6%
Casi siempre	47	12%	Casi siempre	56	14%
A veces	63	17%	A veces	111	28%
Muy pocas veces	191	49%	Muy pocas veces	164	42%
Nunca	47	12%	Nunca	36	9%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las estrategias del centro comercial es entendible?	TOTAL	%	¿El centro comercial conoce a sus clientes?	TOTAL	%
Siempre	31	8%	Siempre	16	4%
Casi siempre	39	10%	Casi siempre	23	6%
A veces	70	18%	A veces	100	26%
Muy pocas veces	203	52%	Muy pocas veces	178	46%
Nunca	47	12%	Nunca	73	19%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las estrategias del centro comercial es multidimensional?	TOTAL	%	¿El centro comprueba satisfacción de los clientes?	TOTAL	%
Siempre	15	4%	Siempre	17	4%
Casi siempre	31	8%	Casi siempre	23	6%
A veces	43	11%	A veces	104	27%
Muy pocas veces	203	52%	Muy pocas veces	193	49%
Nunca	98	26%	Nunca	53	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las estrategias del centro comercial es competitiva?	TOTAL	%	¿Todos los que trabajan en centro comercial conocen las necesidades y requerimientos del cliente?	TOTAL	%
Siempre	39	10%	Siempre	31	8%
Casi siempre	51	13%	Casi siempre	43	11%
A veces	63	16%	A veces	86	22%
Muy pocas veces	183	47%	Muy pocas veces	145	37%
Nunca	54	14%	Nunca	85	22%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las políticas y valores del centro comercial son transparente?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra mejora es sus procesos?	TOTAL	%
Siempre	27	7%	Siempre	15	4%
Casi siempre	39	10%	Casi siempre	24	6%
A veces	51	13%	A veces	55	14%
Muy pocas veces	199	51%	Muy pocas veces	201	52%
Nunca	74	19%	Nunca	95	24%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la honestidad?	TOTAL	%	¿El centro comercial muestra innovación continua?	TOTAL	%
Siempre	31	8%		23	6%
Casi siempre	43	11%	Casi siempre	34	9%
A veces	86	22%	A veces	98	25%
Muy pocas veces	183	47%	Muy pocas veces	179	46%
Nunca	47	12%	Nunca	56	14%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

¿Las políticas y valores del centro comercial fomentan la creatividad?	TOTAL	%	¿El Centro Comercial muestra innovación disruptiva?	TOTAL	%
Siempre	35	9%	Siempre	6	2%
Casi siempre	43	11%	Casi siempre	17	4%
A veces	59	15%	A veces	77	20%
Muy pocas veces	206	54%	Muy pocas veces	181	46%
Nunca	47	12%	Nunca	109	28%
TOTAL	390	100%	TOTAL	390	100%

Data de Procesamiento de datos

X P1	X P2	X P3	X P4	X P5	X P6	X P7	X P8	X P9	X P10	X P11	X P12	Y P1	Y P2	Y P3	Y P4	Y P5	Y P6	Y P7	Y P8	Y P9	Y P10	Y P11	Y P12
2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4
3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4
1	3	2	4	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5
2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	4	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5
2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5
3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5
4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4
4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5
2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3
2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	3	3	2	4	1	3
2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	4	4	2	4	2	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4
1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	4	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	4
1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	4	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	3
3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3
1	2	3	2	4	1	2	3	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	3	4	1	4	2	3
1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	4	1	3	2	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
2	3	3	3	3	1	2	4	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	4	4	1	4	3	4
4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4

1	2	2	3	4	2	2	4	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	3	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	
3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	5	
4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	
3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	
4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	
3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	
1	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	4	2	3	3	4	
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	
3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	
4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	
3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	4	5	
4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	4	2	2	1	1	1	2	3	2	4	1	4	
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	
2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	
2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	4	
3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	
4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	
2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	
2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	
3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	
3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	
3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	
4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	
4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	
3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	
1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	

3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5
4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5
3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5
2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2
3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5
2	3	3	3	3	1	2	4	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	3	1	3	3	4
2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	2	1	4	2	3	1	1	2	3	4	2	3	2	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
1	3	2	4	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	4	4	3	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5
3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5
3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
2	3	2	3	4	1	3	4	1	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	3
1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	2	4	3	3
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	4	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	4
3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5

1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4
1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4	1	4	1	3
3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5
3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	1	3	3	3	3	2	4	3	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	4	2	1	1	1	2	2	4	2	3	1	4
1	3	2	4	3	1	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3
3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4
3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4	4
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4
1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
2	3	3	3	3	1	2	4	1	2	2	2	4	3	2	2	1	2	3	4	2	4	2	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4
4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	3
3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
1	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	4	3	1	3	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	5	4
3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5
2	2	3	3	4	2	3	4	1	3	2	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	4	3
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3
2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	1	2	4	3	4	3	4	4	3
3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4

3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	4	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2	4
1	2	2	3	4	2	2	4	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4
1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2
3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	
3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	
1	2	3	2	4	1	2	3	2	1	2	1	3	2	2	1	1	1	4	3	2	4	2	
1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	
2	3	2	3	4	1	3	4	1	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	
1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	
1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	
4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	1	2	3	4	2	3	3	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4		
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	
1	2	3	2	4	1	2	3	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	4	4	1	4	
2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	2	3	4	
1	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	4	3	1	2	1	2	3	4	1	4	2	
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	
4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	
4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	
2	2	3	3	4	2	3	4	1	3	2	2	4	3	2	1	3	2	3	4	2	3	2	
4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	
1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	3	1	2	1	1	3	3	1	4	2	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	
3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	
2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	3	2	2	1	2	2	4	2	3	2	
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	
3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	
4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	
4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	
2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	3	2	2	2	2	2	2	1	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	
3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	
2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	4	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	

3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	5	
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	
3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	
4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	
1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1
4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	
3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5
3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	1	3	4	3	4	2	3	3	3	3
3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	
4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4
3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
2	2	3	3	4	2	3	4	1	3	2	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	5
3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	4
2	3	1	2	3	2	2	4	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2	3	4	2	4	2	4	4
2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	4	3	2	4	4	4	4

4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5
2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	
1	2	2	3	4	2	2	4	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4	
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	
2	3	1	2	3	2	2	4	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	3	4	2	4	3	4	
3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	
4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	5	
2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
2	3	2	3	4	1	3	4	1	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	4	2	4	3	3	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	
2	3	1	2	3	2	2	4	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3	4	1	3	2	3	
4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	
3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	
4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	

Planilla Juicio de Expertos

VALIDACIÓN EXPERTO 1

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante Mg. Jesús Badajoz Ramos
- 1.2 Institución donde labora. UAP - Ayacucho
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación. Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento. Bach. Ronald HERMOZA SOTOMSYOR – Bach. Dany César FLORES MENDOZA
- 1.5 Título de la investigación. Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Via 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				96
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables.																				95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				95
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los items.																				95
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y claridad.																				95
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				97
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				96
COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																				95
METODOLOGIA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				95
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia.																				96

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: pueden aplicar el instrumento.

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95.50

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, 17 de agosto 2021.

FIRMA:

DNI 28307210 TEL. 966906041

VALIDACIÓN EXPERTO 2

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante Mg. Elvis Huaihua Flores
 1.2 Institución donde labora. UNSCH - Ayacucho
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación. Cuestionario
 1.4 Autor del instrumento. Bach. Ronald HERMOZA SOTOMSYOR – Bach. Dany César FLORES MENDOZA 1.5
 Título de la investigación. Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Via 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				96
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables.																				95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				95
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems.																				97
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y claridad.																				96
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				96
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				95
COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																				95
METODOLOGIA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				97
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia.																				97

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Recomendamos su aplicación.

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95.90

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, 18 de agosto 2021.

FIRMA:



DNI 45656739 TEL. 937571097

VALIDACIÓN EXPERTO 3

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante Dr. Eusterio Oré Gutiérrez
 1.2 Institución donde labora. UNSCH - Ayacucho
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación. Cuestionario
 1.4 Autor del instrumento. Bach. Ronald HERMOZA SOTOMSYOR – Bach. Dany César FLORES MENDOZA
 1.5 Título de la investigación. Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Via 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				96
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observables.																				97
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				95
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems.																				97
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y claridad.																				97
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				96
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				95
COHERENCIA	Entre hipótesis, dimensiones e indicadores.																				97
METODOLOGIA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				96
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia.																				97

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento aplicable.

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96.30

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, 17 de agosto 2021.

FIRMA:



DNI 28227213 TEL. 999424451

Consentimiento informado

La presente investigación es conducida por los Bach. Ronald HERMOZA SOTOMAYOR y Dany César FLORES MENDOZA, de la Universidad Peruana los Andes. El propósito de este estudio es determinar si la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho - 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le suplica responder cada una de las preguntas de este cuestionario en un tiempo promedio de entre 10 a 15 minutos. Sus respuestas serán totalmente anónimas, que luego los investigadores organizarán, tabularán, procesarán, analizarán e interpretarán para lograr sus objetivos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria(o). Sus respuestas a las preguntas es absolutamente confidencial y solamente para el estudio que se está realizando, por ningún motivo para otro fin ajena a ella. Después de procesada los datos de la encuesta, éstas serán destruidas.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento que crea por conveniente. Igualmente, puede rechazar su participación como informante en este proyecto. Si algunas de las preguntas del cuestionario le parecen incómodas o le genera dudas tiene usted el derecho de hacérselo saber a los investigadores o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación en los siguientes términos:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Bach. Ronald HERMOZA SOTOMAYOR y Dany César FLORES MENDOZA. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es demostrar a partir de un análisis que la dirección estratégica se relaciona con la ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7.

Me han indicado también que tendré que responder el cuestionario, lo cual tomará aproximadamente de 10 a 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea para esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito ajeno a ella sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo rechazar mi participación sin ningún problema. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a los Bach. Ronald HERMOZA SOTOMAYOR y Dany César FLORES MENDOZA al teléfono: 979966546.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada(o), y que puedo pedir información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a los Bach. Ronald HERMOZA SOTOMAYOR y Dany César FLORES MENDOZA al teléfono anteriormente mencionado.

.....

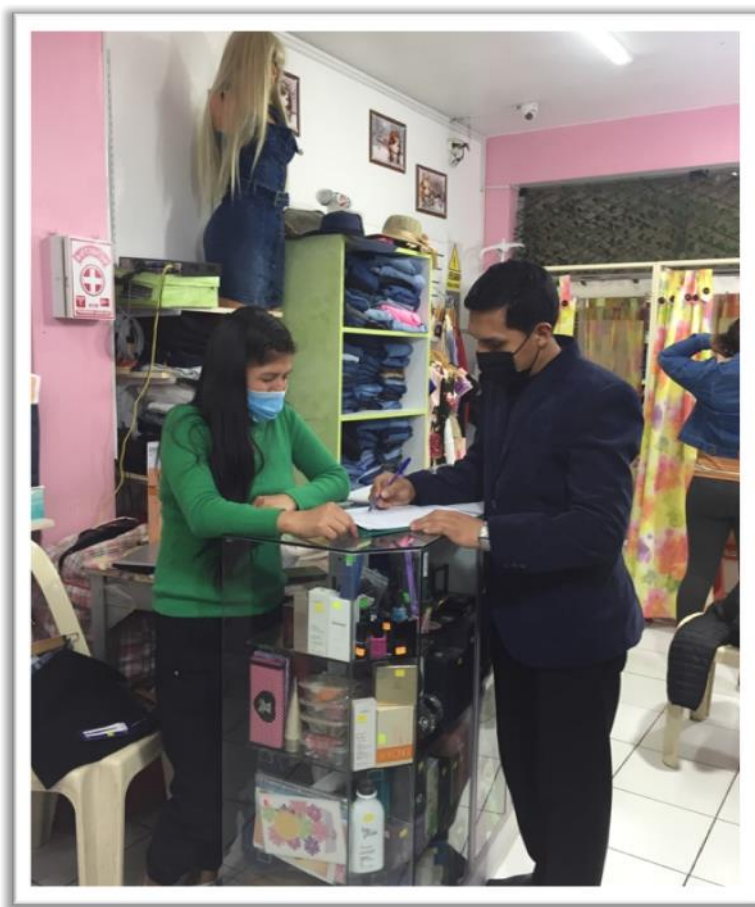
Nombre del Participante

.....

Firma del Participante

.....

Fecha

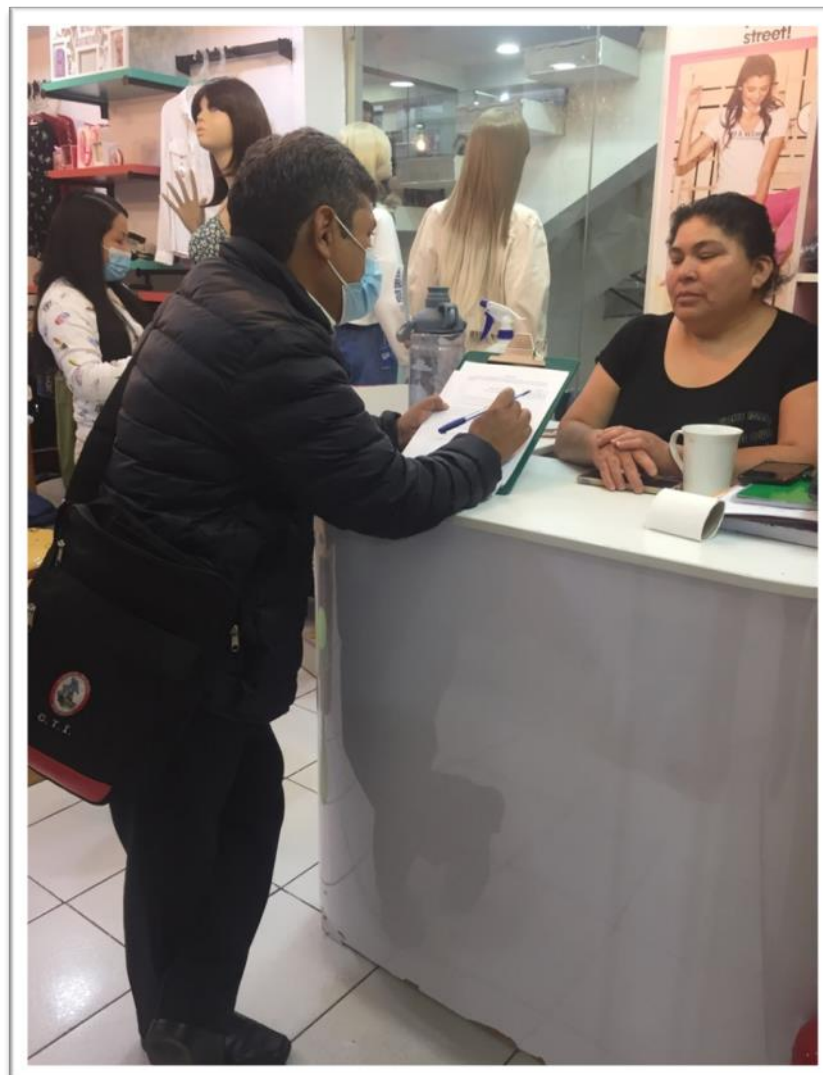
Fotos de aplicación del instrumento

Encuestas a empleados de los stands del Centro Comercial Vía 7





Encuestas a empleados y dueños de los stands del Centro Comercial Vía 7





Encuestas a propietarios y clientes del Centro Comercial Vía 7





Encuestas a clientes y vista de la entrada principal del Centro Comercial Vía 7



Documento de autorización

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Ayacucho, 21 de febrero 2022

Sr.
LUIS ALBERTO RIVAS FERNÁNDEZ
 Gerente General
 Centro Comercial Vía 7
 Presente.



Asunto : Solicito Autorización de Aplicación de Tesis

De nuestra especial consideración.

Es grato dirigirnos a usted para expresarle un cordial saludo y en forma especial de la Escuela Académico Profesional de Administración y Sistemas – de la Universidad Peruana Los Andes (UPLA), asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicitamos gentilmente autorice el ingreso a las instalaciones del Centro Comercial Vía 7 a fin de aplicar instrumentos para el desarrollo de la tesis **"Dirección estratégica y ventaja competitiva del Centro Comercial Vía 7, en la ciudad de Ayacucho, 2020"**, en horarios coordinados por su despacho.

Datos de los participantes:

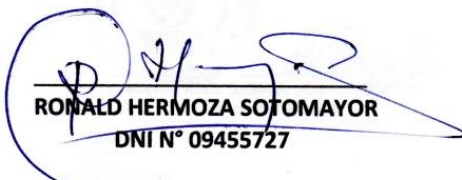
Bach. Ronald HERMOZA SOTOMAYOR DNI N° 09455727 Móvil N° 979966546

Bach. Dany César FLORES MENDOZA DNI N° 70251498 Móvil N° 966964466

Por lo que solicitamos a usted, nos brinde las facilidades del caso y evitar inconvenientes para la ejecución de la tesis.

Agradecemos por anticipado la atención al presente y sin otro en particular, aprovechamos la oportunidad de renovarle las muestras de nuestra especial consideración y estima.

Atentamente,


RONALD HERMOZA SOTOMAYOR
 DNI N° 09455727


DANY CÉSAR FLORES MENDOZA
 DNI N° 70251498