

Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora tecnológica peruana

Strategic planning and business management in a Peruvian technology consulting firm

^a Elizabeth Padilla Rosales ✉; ^b Javier Giraldo Huaman Camillo;

^c Liz Margoth Masias Arias; ^d Christian Raúl Linares Coronado

Resumen

Contexto: El planeamiento estratégico constituye un componente fundamental para orientar la gestión empresarial, especialmente en organizaciones tecnológicas donde la adaptación, evaluación y toma de decisiones estratégicas influyen en la sostenibilidad institucional. **Objetivo:** Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial en una consultora peruana de tecnologías de la información. **Metodología:** Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. La muestra estuvo conformada por 150 trabajadores de la organización. Se aplicaron dos cuestionarios estructurados de 36 y 41 ítems, validados mediante juicio de expertos, con altos niveles de confiabilidad (alfa de Cronbach = 0,988 y 0,994). Se empleó estadística descriptiva y el coeficiente de correlación rho de Spearman para el análisis inferencial. **Resultados:** Los resultados evidenciaron que el 50,7 % de los participantes valoró el planeamiento estratégico como bueno, mientras que el 80,7 % calificó la gestión empresarial como regular. Se encontró una relación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho = 0,740$; $p < 0,001$). La dimensión de control y evaluación estratégica presentó la asociación más alta con la gestión empresarial ($\rho = 0,827$), seguida por formulación estratégica ($\rho = 0,729$) e implementación ($\rho = 0,706$). **Conclusiones:** El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la gestión empresarial en la organización estudiada. No obstante, debido al diseño transversal, los resultados permiten establecer asociación entre variables, mas no inferir relaciones causales.

Palabras clave: Planeamiento estratégico; Gestión empresarial; Consultoría tecnológica; Implementación estratégica; Control estratégico

Abstract

Background: Strategic planning is a pivotal component for guiding business management, particularly within technology-driven organizations where adaptation, evaluation, and strategic decision-making directly influence organizational sustainability. **Objective:** To determine the relationship between strategic planning and business management within an Information Technology (IT) consultancy firm in Peru. **Methodology:** A quantitative, non-experimental, and cross-sectional study with a correlational scope was conducted. The sample consisted of 150 employees. Data were collected using two structured questionnaires (36 and 41 items), validated through expert judgment, demonstrating high internal consistency (Cronbach's alpha = 0.988 and 0.994). Descriptive statistics and Spearman's rho correlation coefficient were employed for inferential analysis. **Results:** The findings revealed that 50.7% of participants perceived strategic planning as effective ("good"), whereas 80.7% rated business management as "fair." A significant positive correlation was identified between the two variables ($\rho = 0.740$; $p < 0.001$). The "strategic control and evaluation" dimension showed the strongest association with business management ($\rho = 0.827$), followed by strategic formulation ($\rho = 0.729$) and implementation ($\rho = 0.706$). **Conclusions:** Strategic planning is significantly related to business management within the studied organization. However, due to the cross-sectional design, these results establish a robust association between variables but do not permit the inference of causal relationships.

Keywords: Strategic planning; Business management; Technology consulting; Strategy implementation; Strategic control

^a Universidad César Vallejo. Lima, Perú
elyrose2918@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4526-2667>

^b Universidad César Vallejo. Lima, Perú
jhuamanc17@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-9964-6706>

^c Universidad César Vallejo. Lima, Perú
liz.masias@upn.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0007-2013-5905>

^d Universidad César Vallejo. Lima, Perú
linarescoc@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-8030-9256>

Historia del artículo:

Historia del artículo: Artículo
recibido 07 de mayo 2026 |
Aceptado 02 de junio 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:

Padilla Rosales, E., Huaman Camillo, J. G., Masias Arias, L. M., & Linares Coronado, C. R. (2026). Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora tecnológica peruana. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-12.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.356>

Introducción

Las organizaciones de servicios tecnológicos operan en mercados caracterizados por ciclos breves de innovación, cambios recurrentes en las necesidades de los clientes, presión por reducir costos y dependencia del conocimiento especializado. En ese entorno, el planeamiento estratégico no se limita a producir un documento institucional: articula la lectura del contexto, la definición de prioridades, la asignación de recursos y el seguimiento de resultados. Su valor reside en convertir propósitos generales en decisiones coordinadas y revisables. La investigación acumulada indica que la planificación formal mantiene una relación positiva con el desempeño organizacional, aunque la magnitud del vínculo depende de cómo se conciben y miden tanto la planificación como el desempeño.

El metaanálisis de [George et al. \(2019\)](#), basado en 87 correlaciones de 31 estudios, encontró un efecto positivo, moderado y significativo, especialmente cuando la planificación incluía análisis interno y externo, objetivos y planes explícitos. Este resultado coincide con síntesis previas que relacionaron la formalización estratégica con el rendimiento financiero y empresarial ([Boyd, 1991](#); [Miller & Cardinal, 1994](#)).

La existencia de una asociación favorable no significa que toda práctica de planificación produzca automáticamente mejores resultados. La literatura contemporánea ha desplazado la atención desde la sola presencia de planes hacia los mecanismos que explican su utilidad, las condiciones contextuales y las actividades mediante las cuales una estrategia se convierte en conducta organizacional. [Wolf y Floyd \(2017\)](#) sostienen que la investigación debe esclarecer cómo intervienen la participación, la formalidad, el entorno y los procesos cognitivos. Desde esta perspectiva, planear implica formular un curso de acción, pero también crear capacidades para ejecutarlo, revisarlo y modificarlo. Las herramientas estratégicas pueden habilitar el diálogo, la priorización y el aprendizaje, aunque también pueden restringir la acción si se transforman en rutinas burocráticas desconectadas de los problemas reales ([Höglund et al., 2018](#)).

Esta distinción resulta especialmente importante en pequeñas y medianas empresas. En ellas, la estrategia suele depender de pocas personas, los recursos para analizar el entorno son limitados y las urgencias operativas compiten con la reflexión de largo plazo. [Thompson et al. \(2012\)](#) observaron que muchos responsables de pymes reconocen la necesidad de contar con una estrategia, pero no siempre desarrollan un proceso formal; la planificación puede reducirse a presupuestos o decisiones de corto plazo. En México, [Saavedra García \(2021\)](#) mostró que la adopción del planeamiento formal varía según el tamaño, el sector, la forma jurídica y las características del empresario.

En Perú, estudios aplicados también describen el planeamiento como una guía para ordenar objetivos, analizar la situación y apoyar decisiones en unidades económicas pequeñas ([Benavente-Quehue et al., 2022](#); [Ore et al., 2020](#)). Estos antecedentes sugieren que la presencia nominal de la planificación es insuficiente: importa su integración con la organización y la gestión cotidiana.

En las empresas vinculadas con tecnologías de la información, la integración adquiere una doble dimensión. La estrategia debe orientar a la propia consultora y, al mismo tiempo, permitir que sus capacidades tecnológicas generen valor para los clientes. La revisión sistemática de [Moleté et al. \(2025\)](#) concluye que el planeamiento estratégico de TI se asocia con eficiencia operativa, mejores decisiones e innovación en pymes, pero identifica como obstáculos recurrentes la escasez de recursos y la ausencia de una hoja de ruta clara.

Asimismo, el gobierno de TI procura alinear objetivos tecnológicos e institucionales, administrar riesgos y priorizar inversiones de acuerdo con el valor esperado ([Loyola-Cando & Vizñay-Duran, 2019](#)). En compañías tecnológicas de alto crecimiento, la estrategia combina resultados deliberados con ajustes emergentes, pues el escalamiento y la incertidumbre obligan a revisar los modelos de negocio ([Ireta-Sánchez, 2025](#)). Por ello, una consultora puede contar con personal técnicamente competente y, aun así, presentar debilidades de gestión si sus decisiones comerciales, operativas y humanas no responden a prioridades compartidas.

El planeamiento estratégico puede analizarse como un ciclo compuesto por formulación, implementación, y control y evaluación. La formulación delimita la identidad organizacional, examina el entorno, identifica fortalezas y restricciones, fija objetivos y selecciona cursos de acción. Su calidad depende de la información disponible, la participación de actores relevantes y la coherencia entre el diagnóstico y las decisiones. La evidencia empírica en economías emergentes respalda una relación positiva entre la planificación formal y el desempeño, pero también señala que el tamaño, la estructura y la turbulencia ambiental pueden modificarla (Glaister et al., 2008; Mousa et al., 2024). En consecuencia, la formulación no debe interpretarse como un ejercicio universal y rígido, sino como una construcción situada.

La implementación transforma las decisiones en responsabilidades, recursos, procesos y conductas. Una estrategia correctamente formulada puede fracasar cuando las personas no comprenden su papel, no existen mecanismos de coordinación o los responsables carecen de competencias para gestionar el cambio. Tawse y Tabesh (2021) definen la implementación como un proceso dinámico, iterativo y complejo, y proponen tres componentes: acciones gerenciales; condiciones de competencia, compromiso y coordinación; y capacidades gerenciales dinámicas. Esta concepción es compatible con la perspectiva basada en recursos: disponer de activos o conocimientos valiosos no basta si la dirección no los moviliza mediante acciones que conecten recursos, oportunidades y resultados (D’Oria et al., 2021).

El control y la evaluación completan el ciclo al comparar avances y objetivos, identificar desviaciones y alimentar nuevas decisiones. Los indicadores permiten traducir prioridades en señales observables y sostener una revisión periódica (Castillo Arqueros, 2024). Sin embargo, medir no equivale a gestionar. Un sistema de desempeño debe seleccionar indicadores relevantes, establecer relaciones entre niveles y facilitar el aprendizaje, en lugar de acumular datos sin capacidad de respuesta (Neely et al., 1995). Los cuadros de mando integrados muestran que el seguimiento estratégico puede combinar resultados financieros y no financieros, procesos, clientes, aprendizaje y sostenibilidad, siempre que la arquitectura responda al propósito de la organización (Hansen & Schaltegger, 2016).

La gestión empresarial, por su parte, comprende la identificación de propósitos, la organización de recursos y funciones, la ejecución de actividades y el control de resultados. Esta secuencia no es meramente administrativa: constituye la infraestructura mediante la cual la estrategia se vuelve operativa. La teoría de capacidades dinámicas ofrece una explicación pertinente para sectores intensivos en conocimiento. Teece (2007) distingue la capacidad de detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas y reconfigurar activos para sostener el desempeño. El efecto de estas capacidades no es independiente del contexto; la estructura, la intensidad competitiva y las condiciones ambientales influyen en su utilidad (Wilden et al., 2013). Así, el planeamiento estratégico y la gestión empresarial pueden considerarse procesos interdependientes: el primero fija y revisa la dirección, mientras la segunda organiza y moviliza los medios para alcanzarla.

La organización analizada era una consultora de servicios de tecnologías de la información ubicada en San Isidro, Lima. Antes del estudio se habían identificado problemas de posicionamiento fuera del sector de telecomunicaciones, ausencia de un enfoque de procesos en propuestas técnicas, alta rotación de personal, débil gestión del conocimiento y reprocesos. Estas condiciones podían afectar rentabilidad, continuidad operativa y aprendizaje. El problema no consistía solamente en formular objetivos, sino en conocer si la percepción de las prácticas estratégicas guardaba relación con la forma en que se identificaban prioridades, se organizaban funciones, se ejecutaban actividades y se controlaban resultados.

Aunque la literatura internacional ha documentado asociaciones entre planificación y desempeño, persisten vacíos en empresas peruanas de servicios tecnológicos. Una parte de la evidencia se concentra en organizaciones públicas, manufactura o pymes generales; otra analiza resultados financieros sin examinar fases del ciclo estratégico. La consultoría tecnológica combina rasgos de empresas de servicios, organizaciones intensivas en conocimiento y unidades sujetas a rápidos cambios del entorno. Estudiar separadamente formulación, implementación y control permite

identificar dónde se concentra la relación con la gestión, en vez de tratar el planeamiento como una práctica homogénea.

En consecuencia, el objetivo fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial en una consultora peruana de servicios de tecnologías de la información durante 2019. Los objetivos específicos fueron establecer la relación de la gestión empresarial con la formulación, la implementación, y el control y evaluación de estrategias. Se planteó que el planeamiento estratégico se relacionaría de manera directa y estadísticamente significativa con la gestión empresarial y que las tres dimensiones estratégicas presentarían asociaciones positivas con dicha gestión.

Método

Se realizó una investigación cuantitativa de alcance descriptivo y correlacional, con diseño no experimental y corte transversal. Las variables se observaron tal como se presentaban en la organización, sin manipulación ni asignación de intervenciones, y la información se recogió en un único periodo de 2019. Los estudios transversales son adecuados para estimar distribuciones y examinar asociaciones en un momento determinado, pero no establecen por sí mismos la secuencia temporal entre exposición y resultado (Setia, 2016). Por esa razón, el análisis se orientó a determinar relaciones y no efectos causales.

La población estuvo formada por 150 trabajadores de la consultora, y se trabajó con todos ellos mediante un censo institucional. Participaron personas que ocupaban cargos de gerencia general, gerencias de área, jefaturas, liderazgo de proyectos, especialidades técnicas, análisis y soporte técnico en distintas áreas. La fuente original no presentó una distribución desagregada por edad, sexo, antigüedad o nivel jerárquico; en consecuencia, esos datos no se reconstruyeron ni se imputaron. La unidad de análisis fue cada trabajador y la unidad de observación correspondió a sus respuestas a los cuestionarios.

El planeamiento estratégico se definió operacionalmente mediante tres dimensiones. La formulación comprendió conocimiento de visión, misión, objetivos estratégicos, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y valores organizacionales. La implementación incluyó segmentación de mercado, captación y fidelización de clientes, ventajas competitivas, alianzas, innovación, globalización y desarrollo del talento humano. El control y evaluación incorporó auditoría interna, mejora de procesos y evaluación del desempeño. La gestión empresarial se organizó en cuatro dimensiones: identificación, relacionada con visión, misión, valores, estrategias y metas; organización, referida a estructura, personal idóneo, formalización de procesos, funciones, distribución del trabajo, evaluación y delegación; ejecución, vinculada con marketing, servicios, innovación, recursos humanos, valor añadido, planificación y liderazgo; y control, asociado con sistemas de seguimiento comercial, tecnológico, financiero, de inventarios y de desempeño.

Se utilizaron dos cuestionarios adaptados por la investigadora a partir del trabajo de Rosas Rojas (2016). El instrumento de planeamiento estratégico contenía 36 ítems y el de gestión empresarial, 41. Ambos emplearon una escala Likert ordinal de cinco alternativas, codificada en sentido descendente: totalmente en desacuerdo = 5, en desacuerdo = 4, ni en desacuerdo ni de acuerdo = 3, de acuerdo = 2 y totalmente de acuerdo = 1. Para la interpretación institucional se aplicaron los puntos de corte definidos en la investigación original y se clasificaron los puntajes en niveles malo, regular y bueno. La dirección de la codificación y los rangos fueron conservados para respetar el análisis de origen.

La validez de contenido se examinó mediante juicio de tres expertos, quienes evaluaron pertinencia, relevancia y claridad y consideraron aplicables los instrumentos. Antes de la aplicación definitiva se realizó una prueba piloto con 25 trabajadores. La consistencia interna, calculada con alfa de Cronbach, fue .988 para los 36 ítems de planeamiento estratégico y .994 para los 41 ítems de gestión empresarial. Estos coeficientes indican una correlación interna muy elevada, aunque su interpretación exige cautela. El alfa depende del número de ítems, de la covariación entre ellos y de supuestos de medición

que no deben confundirse con validez o unidimensionalidad (Bonett & Wright, 2015). Además, valores superiores a .90 pueden reflejar redundancia entre reactivos (Tavakol & Dennick, 2011). Dado que las respuestas fueron ordinales, futuras evaluaciones deberían complementar el alfa convencional con estimadores basados en correlaciones policóricas, como el alfa ordinal (Contreras Espinoza & Novoa-Muñoz, 2018).

Tabla 1. Características de las variables e instrumentos

Variable	Dimensiones	Ítems	Escala	Consistencia interna
Planeamiento estratégico	Formulación; implementación; control y evaluación	36	Likert ordinal, cinco opciones	$\alpha = .988$
Gestión empresarial	Identificación; organización; ejecución; control	41	Likert ordinal, cinco opciones	$\alpha = .994$

Nota. Los instrumentos fueron adaptados y sometidos a juicio de tres expertos; la prueba piloto incluyó 25 trabajadores.

La recolección se realizó después de obtener autorización de la gerencia general. Los cuestionarios se aplicaron individualmente, de forma anónima y confidencial. Las respuestas se consolidaron en una hoja de cálculo y se procesaron con SPSS, versión 24. La

El análisis descriptivo se basó en frecuencias y porcentajes para las variables y sus dimensiones. El análisis inferencial utilizó el coeficiente rho de Spearman porque los puntajes presentaron distribuciones no normales y procedían de escalas ordinales. El rho evalúa la fuerza y dirección de una relación monotónica entre rangos (Spearman, 1904). Su selección debe atender el nivel de medición y la forma de la asociación, y su interpretación no debe reducirse a etiquetas rígidas, pues el significado de una magnitud depende del área y del diseño (Akoglu, 2018; Schober et al., 2018). Se empleó una prueba bilateral, un nivel de significación de .05 y un tamaño censal de 150 casos. Los valores informados como $p = .000$ en el archivo estadístico se expresaron correctamente como $p < .001$.

Resultados

La valoración del planeamiento estratégico fue predominantemente favorable: 76 trabajadores (50.7 %) lo ubicaron en nivel bueno, 64 (42.7 %) en nivel regular y 10 (6.7 %) en nivel malo. La formulación de estrategias obtuvo la mayor proporción en nivel bueno dentro de las dimensiones estratégicas, con 79 participantes (52.7 %). En implementación, 71 trabajadores (47.4 %) indicaron nivel bueno, 56 (37.3 %) regular y 23 (15.3 %) malo. El control y evaluación presentó una distribución semejante: 71 personas (47.3 %) lo valoraron como bueno, 53 (35.4 %) como regular y 26 (17.3 %) como malo.

La gestión empresarial mostró un patrón distinto. La mayoría, 121 trabajadores (80.7 %), la clasificó en nivel regular; 18 (12.0 %) la ubicaron en nivel malo y solo 11 (7.3 %) en nivel bueno. Esta concentración sugiere que una percepción relativamente positiva del planeamiento estratégico coexistía con una evaluación moderada de la gestión integral. La dimensión identificación fue valorada como regular por 67 participantes (44.7 %) y buena por 57 (38.0 %). Ejecución y control presentaron proporciones favorables: 79 trabajadores (52.7 %) calificaron la ejecución como buena y 67 (44.6 %) otorgaron esa valoración al control.

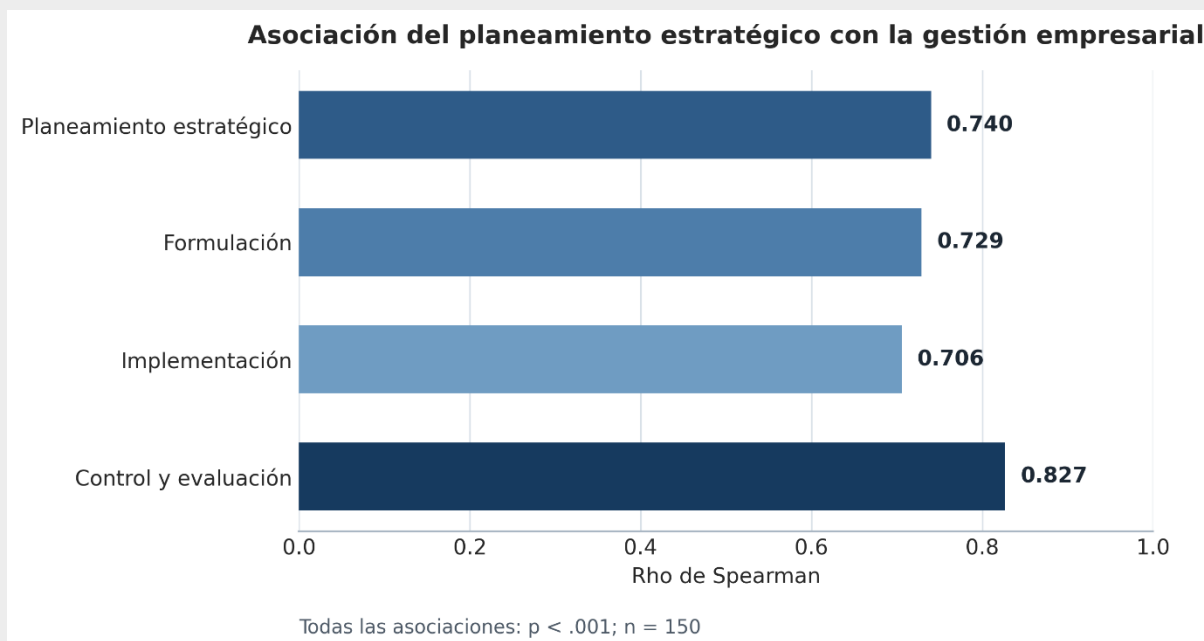
La principal brecha se observó en organización. Un total de 143 trabajadores, equivalente al 95.3 %, la situó en nivel malo; seis (4.0 %) la consideraron regular y uno (0.7 %) buena. La magnitud de esta concentración diferencia la organización del resto de dimensiones e indica dificultades percibidas en estructura, formalización de funciones, distribución de personal, diseño de procesos, evaluación y delegación. La Tabla 2 reúne las frecuencias de todas las variables y dimensiones.

Tabla 2. Distribución de niveles de planeamiento estratégico y gestión empresarial (n = 150)

Variable o dimensión	Malo, n (%)	Regular, n (%)	Bueno, n (%)
Planeamiento estratégico	10 (6.7)	64 (42.7)	76 (50.7)
Formulación de estrategias	25 (16.6)	46 (30.7)	79 (52.7)
Implementación de estrategias	23 (15.3)	56 (37.3)	71 (47.4)
Control y evaluación estratégica	26 (17.3)	53 (35.4)	71 (47.3)
Gestión empresarial	18 (12.0)	121 (80.7)	11 (7.3)
Identificación	26 (17.3)	67 (44.7)	57 (38.0)
Organización	143 (95.3)	6 (4.0)	1 (0.7)
Ejecución	24 (16.0)	47 (31.3)	79 (52.7)
Control	25 (16.7)	58 (38.7)	67 (44.6)

El análisis inferencial confirmó una asociación positiva entre el planeamiento estratégico global y la gestión empresarial ($\rho = .740$; $p < .001$; $n = 150$). Por tanto, los trabajadores que reportaron mejores prácticas de planeamiento tendieron también a otorgar mejores puntuaciones a la gestión. El coeficiente representa una relación de magnitud alta en el contexto del estudio, sin implicar que una variable cause la otra.

Las tres dimensiones del planeamiento se asociaron positiva y significativamente con la gestión empresarial. La formulación presentó $\rho = .729$ ($p < .001$); la implementación, $\rho = .706$ ($p < .001$); y el control y evaluación, $\rho = .827$ ($p < .001$). El mayor coeficiente correspondió al control y evaluación, con una diferencia de .098 respecto de la formulación y de .121 respecto de la implementación. Debido a que la base individual no estuvo disponible, no se calcularon intervalos de confianza ni se compararon estadísticamente las diferencias entre coeficientes; por consiguiente, la figura representa únicamente los valores puntuales informados.

Figura 1. Asociación del planeamiento estratégico y sus dimensiones con la gestión empresarial

Nota. Todos los coeficientes fueron significativos, $p < .001$; $n = 150$. La figura no incluye intervalos de confianza porque no se dispuso de la base de datos individual.

En conjunto, los resultados apoyaron las cuatro hipótesis de investigación. La asociación global mostró que el planeamiento y la gestión variaron en el mismo sentido. Las asociaciones específicas indicaron que formular, implementar y evaluar estrategias no constituyeron componentes aislados, sino prácticas relacionadas con la forma en que la organización identificaba objetivos, estructuraba recursos, ejecutaba actividades y controlaba resultados. Al mismo tiempo, la combinación de niveles descriptivos reveló que una percepción favorable de la estrategia podía coexistir con una debilidad organizativa marcada.

Discusión

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora peruana de tecnologías de la información. El principal resultado fue una asociación positiva y estadísticamente significativa de $\rho = .740$. Este hallazgo es consistente con la literatura que vincula la planificación formal con el desempeño y la efectividad organizacional. George et al. (2019) encontraron un efecto positivo y moderado en diferentes países y sectores, mientras que los metaanálisis clásicos de Boyd (1991) y Miller y Cardinal (1994) mostraron que la planificación puede contribuir al rendimiento cuando se integra con condiciones organizacionales y ambientales. La correlación observada en la consultora se sitúa en esa dirección general, aunque la gestión empresarial medida mediante percepciones no equivale a un indicador financiero u operativo objetivo.

El resultado también es compatible con evidencia contemporánea en economías emergentes. Mousa et al. (2024) documentaron una relación favorable entre planificación y desempeño en manufactura, y Glaister et al. (2008) mostraron que estructura, tamaño y turbulencia ambiental intervienen en esa relación. En Perú, la revisión de Ore et al. (2020) presenta el planeamiento como un instrumento para ordenar decisiones, y Benavente-Quehue et al. (2022) describen su aplicación en una microempresa. No obstante, la evidencia local sigue fragmentada y en ocasiones se basa en estudios de caso o diseños correlacionales. El presente trabajo aporta información de una consultora de TI con participación censal de 150 trabajadores, un contexto menos representado que la manufactura o la administración pública.

La distribución descriptiva añade un matiz relevante. La mitad de los participantes consideró bueno el planeamiento estratégico, pero más de cuatro quintas partes calificaron la gestión empresarial como regular. Esta diferencia sugiere que conocer o percibir elementos estratégicos no garantiza su traducción completa en arquitectura organizativa. En pymes de otros contextos también se ha observado una brecha entre reconocer la importancia de la estrategia y formalizarla en procedimientos estables (Saavedra García, 2021; Thompson et al., 2012). Por ello, una lectura exclusivamente global de la correlación podría ocultar puntos de fricción internos.

La formulación se relacionó con la gestión empresarial en $\rho = .729$. Este resultado indica que la claridad sobre misión, visión, objetivos, análisis situacional y valores tendió a coexistir con una mejor identificación y conducción de la empresa. La formulación crea un lenguaje común para priorizar problemas y seleccionar cursos de acción, pero su utilidad depende de que los objetivos sean comprensibles y estén conectados con decisiones. Wolf y Floyd (2017) advierten que la formalidad estratégica debe estudiarse junto con sus mecanismos, no como un ritual independiente. En el caso analizado, la proporción favorable en formulación fue la más alta entre las dimensiones estratégicas; sin embargo, la gestión global permaneció principalmente en nivel regular, lo que apunta a una pérdida de continuidad entre la definición y la organización.

La implementación alcanzó $\rho = .706$, el coeficiente menor entre las tres dimensiones, aunque todavía elevado y significativo. Esta posición relativa coincide con la idea de que la ejecución suele ser el tramo más exigente del proceso estratégico. Tawse y Tabesh (2021) sostienen que la implementación efectiva requiere acciones gerenciales, competencia, compromiso, coordinación y capacidades dinámicas. La consultora presentaba antecedentes de reprocesos, alta rotación y limitada gestión del conocimiento, problemas que pueden debilitar la continuidad de los planes. En empresas

intensivas en conocimiento, los resultados dependen de que el saber técnico se convierta en rutinas, responsabilidades y aprendizaje colectivo.

Desde la perspectiva basada en recursos, poseer profesionales especializados o infraestructura tecnológica no basta. Las acciones de orquestación determinan si esos recursos se despliegan de forma coherente para producir valor (D'Oria et al., 2021). La dimensión organización ofrece evidencia descriptiva especialmente importante: el 95.3 % la calificó como mala. Este resultado puede reflejar insuficiencias en la formalización de funciones, la asignación de personal idóneo, el diseño de procesos, la delegación o la evaluación del desempeño. La marcada debilidad organizativa ayuda a comprender por qué la implementación, aun siendo valorada favorablemente por una parte de los trabajadores, no se tradujo en una gestión global buena.

La teoría de capacidades dinámicas permite profundizar esta interpretación. Una consultora tecnológica debe detectar cambios en clientes y competidores, aprovechar oportunidades mediante servicios viables y reconfigurar recursos con rapidez (Teece, 2007). Tales capacidades no operan en el vacío: estructura, ambiente e intensidad competitiva condicionan su impacto (Wilden et al., 2013). Si la organización interna es débil, la empresa puede identificar oportunidades sin disponer de mecanismos consistentes para asignar talento, preservar conocimiento y escalar soluciones. Los resultados de Ireta-Sánchez (2025) en pymes tecnológicas chilenas muestran precisamente la coexistencia de resultados deliberados y emergentes durante el crecimiento. En este tipo de organizaciones, la flexibilidad no debe confundirse con improvisación; requiere estructuras suficientemente claras para permitir adaptación sin perder coordinación.

El control y evaluación presentó la asociación más alta con la gestión empresarial ($\rho = .827$). Este hallazgo indica que las percepciones de auditoría interna, seguimiento de procesos y evaluación del desempeño variaron estrechamente con la valoración de la gestión. Los sistemas de medición aportan información para detectar desviaciones, asignar responsabilidad y revisar decisiones. Neely et al. (1995) señalan que su diseño debe responder a una arquitectura coherente de desempeño, mientras que Castillo Arqueros (2024) resalta el papel de los indicadores en las distintas fases del planeamiento. El valor elevado del coeficiente no demuestra que el control produzca por sí solo una mejor gestión, pero sugiere que, en la experiencia de los trabajadores, ambos procesos estaban fuertemente conectados.

Una explicación posible es que el control hace visible la estrategia. La misión y los objetivos pueden permanecer como declaraciones generales; en cambio, los indicadores, las revisiones de proyectos y la evaluación del desempeño convierten expectativas abstractas en conversaciones operativas. Los cuadros de mando integrados buscan justamente conectar objetivos, indicadores y acciones desde perspectivas complementarias (Hansen & Schaltegger, 2016). En servicios de TI, esa conexión puede expresarse en cumplimiento de niveles de servicio, rentabilidad por proyecto, satisfacción de clientes, retrabajo, retención de talento, reutilización de conocimiento y avance de iniciativas estratégicas. El gobierno de TI también requiere alineamiento de objetivos, administración de riesgos y generación de valor (Loyola-Cando & Vizñay-Duran, 2019).

Sin embargo, una correlación alta entre control y gestión debe interpretarse con cautela. Los instrumentos compartieron formato, fuente de información y momento de aplicación; esta varianza de método común puede aumentar las asociaciones. Además, algunos reactivos de control estratégico y control de gestión pudieron abordar contenidos próximos. Los coeficientes alfa de .988 y .994 refuerzan la necesidad de revisar redundancias. Tavakol y Dennick (2011) advierten que alfas superiores a .90 pueden indicar que varios ítems evalúan cuestiones muy similares. Bonett y Wright (2015) recuerdan que la confiabilidad requiere una interpretación vinculada con el modelo de medición, y Contreras Espinoza y Novoa-Muñoz (2018) muestran que los datos ordinales se benefician de estimadores específicos. En futuras aplicaciones sería conveniente analizar la estructura factorial, calcular omega y alfa ordinal, examinar correlaciones ítem-total y reducir reactivos repetitivos.

La elección de Spearman fue apropiada para puntuaciones ordinales con distribución no normal, y los cuatro coeficientes muestran asociaciones monotónicas sustantivas. No obstante, las categorías de magnitud no deberían tratarse como límites universales. Schober et al. (2018) y Akoglu (2018) recomiendan considerar el diseño, la precisión y el campo de aplicación. La ausencia de la base individual impidió estimar intervalos de confianza, evaluar valores atípicos, inspeccionar diagramas de dispersión o comparar formalmente los coeficientes. El reporte de $p < .001$ informa incompatibilidad con la hipótesis nula de ausencia de asociación, pero no sustituye el análisis de tamaño de efecto y precisión.

La principal limitación causal deriva del diseño transversal. Planeamiento y gestión se midieron al mismo tiempo, por lo que no es posible establecer qué proceso precedió al otro. Una mejor gestión puede favorecer el planeamiento, el planeamiento puede facilitar la gestión o ambos pueden depender de liderazgo, cultura, tamaño, recursos, estabilidad del mercado y características del personal. Savitz y Wellenius (2023) señalan que la contribución causal de un estudio transversal depende de la pregunta y de la plausibilidad temporal; en el presente caso, la causalidad inversa y la confusión no pueden descartarse. El trabajo debe entenderse como evidencia asociativa. Estudios longitudinales o modelos con mediciones repetidas permitirían examinar cambios y secuencias temporales.

Otra limitación es la procedencia de una sola organización. El censo elimina error de muestreo dentro de la consultora, pero no garantiza generalización a todo el sector peruano. Las empresas de TI difieren en tamaño, cartera, grado de internacionalización, metodologías, contratos y madurez de gobierno. La evidencia de Molete et al. (2025) apoya la importancia del planeamiento estratégico de TI en pymes, aunque también muestra heterogeneidad de contextos. Replicar el estudio en varias consultoras permitiría construir modelos multinivel y distinguir factores organizacionales de percepciones individuales.

También deben considerarse las limitaciones del autorreporte. Las respuestas pueden estar influidas por deseabilidad social, acceso desigual a información estratégica y experiencias recientes. Directivos, especialistas y técnicos probablemente observan aspectos distintos de la organización, pero la fuente original no conservó un análisis por cargo. Incluir indicadores objetivos —rentabilidad, renovación de contratos, desviaciones de proyecto, rotación, tiempos de propuesta y satisfacción del cliente— permitiría contrastar percepciones y resultados. La investigación futura debería combinar encuestas, entrevistas, documentos, tableros y datos longitudinales.

A pesar de estas restricciones, el estudio ofrece implicaciones prácticas. La primera es que la consultora no debería concentrarse únicamente en elaborar un plan. La prioridad es cerrar la brecha entre formulación y organización: clarificar responsabilidades, formalizar procesos críticos, definir propietarios de indicadores y vincular la gestión del talento con objetivos estratégicos. La segunda es mantener un ciclo de revisión suficientemente frecuente para ajustar decisiones sin convertir el control en fiscalización punitiva. La tercera es integrar la estrategia de negocio con la gestión de TI, de modo que las capacidades técnicas respondan a segmentos, propuestas de valor y riesgos identificados.

Una ruta de mejora podría comenzar con la depuración de objetivos y su traducción a un portafolio limitado de iniciativas. Cada iniciativa debería contar con responsable, recursos, hitos, riesgos e indicadores. El seguimiento tendría que combinar métricas de resultados y de capacidades: margen por servicio, retención de clientes y cumplimiento contractual, junto con documentación, aprendizaje, innovación y estabilidad del equipo. Este enfoque evita que la medición se reduzca a resultados tardíos y reconoce que la capacidad organizativa condiciona la ejecución. Al mismo tiempo, debe preservarse espacio para estrategias emergentes, pues las empresas tecnológicas necesitan responder a cambios que no siempre pueden anticiparse.

Finalmente, la gestión estratégica debe concebirse como un proceso social. Las herramientas pueden organizar información, pero no reemplazan la comunicación, el compromiso ni el juicio profesional.

Höglund et al. (2018) muestran que las herramientas habilitan y restringen la estrategia según su uso. Una consultora que involucra a sus equipos en el diagnóstico, comunica criterios de prioridad y aprende de los proyectos puede fortalecer la relación entre planeamiento y gestión. La asociación observada respalda esa orientación, pero la mejora real deberá evaluarse mediante cambios verificables y sostenidos.

Conclusiones

El planeamiento estratégico presentó una relación positiva y estadísticamente significativa con la gestión empresarial en la consultora tecnológica estudiada ($\rho = .740$; $p < .001$). La formulación, la implementación y el control y evaluación también se asociaron positivamente con la gestión. El control y evaluación mostró el coeficiente más alto ($\rho = .827$), seguido de la formulación ($\rho = .729$) y la implementación ($\rho = .706$). Estos resultados respaldan la idea de que la dirección estratégica adquiere valor cuando se conecta con decisiones, responsabilidades, procesos y mecanismos de seguimiento.

La evidencia descriptiva reveló una tensión central: el planeamiento fue valorado como bueno por la mitad de los trabajadores, mientras la gestión empresarial fue considerada regular por el 80.7 %. La dimensión organización concentró la mayor debilidad, con 95.3 % en nivel malo. Por tanto, el reto principal no parece limitarse a definir objetivos, sino a traducirlos en estructura, formalización de funciones, gestión del conocimiento, delegación y evaluación coherentes.

Las conclusiones deben circunscribirse a una asociación transversal basada en autorreporte. No es posible afirmar que el planeamiento cause una mejor gestión ni generalizar automáticamente los resultados a todas las consultoras peruanas. Futuras investigaciones deberían utilizar diseños longitudinales, comparar varias organizaciones, incorporar indicadores objetivos y revisar la estructura psicométrica de los cuestionarios. En la práctica, se recomienda fortalecer la organización interna, integrar estrategia de negocio y TI, y establecer un ciclo participativo de formulación, ejecución, medición y aprendizaje.

La contribución del estudio consiste en mostrar que las fases del ciclo estratégico no se relacionaron con la gestión en la misma magnitud. La asociación comparativamente mayor del control y evaluación sugiere que la estrategia se vuelve más tangible cuando existen mecanismos de seguimiento, retroalimentación y corrección. Sin embargo, la debilidad de la dimensión organización indica que el control solo será sostenible si se apoya en responsabilidades claras, procesos documentados y capacidades para usar la información. Por ello, la mejora no debería consistir en multiplicar indicadores, sino en seleccionar un conjunto limitado que conecte objetivos, responsables, decisiones y aprendizaje.

Para la consultora estudiada, una aplicación inmediata sería revisar el mapa de procesos, precisar funciones críticas, formalizar la transferencia de conocimiento entre proyectos y vincular la evaluación del desempeño con objetivos estratégicos comprensibles. El seguimiento debería integrar medidas de clientes, proyectos, finanzas, talento e innovación y revisarse en reuniones periódicas con responsables definidos. Esta orientación permitiría convertir el plan en un sistema dinámico de gestión y, a la vez, generar evidencia longitudinal para evaluar si los cambios organizativos preceden a mejoras observables en resultados empresariales.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Benavente-Quehue, R., Pillpe-Quispe, P., Meneses-Claudio, B., & Zarate-Ruiz, G. (2022). The application of strategic planning in a Mype of Carabayllo, 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 1, 367. <https://doi.org/10.56294/sctconf2022367>
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353–374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x>
- Castillo Arqueros, E. R. (2024). Planeamiento estratégico e indicadores. *SCIÉND0*, 27(3), 363–367. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.064>
- Contreras Espinoza, S., & Novoa-Muñoz, F. (2018). Ventajas del alfa ordinal respecto al alfa de Cronbach ilustradas con la encuesta AUDIT-OMS. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42, e65. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.65>
- D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Jr., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*, 46(3), 365–391. <https://doi.org/10.1108/00251740810863843>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Svärdsten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822–849. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>
- Ireta-Sánchez, J. M. (2025). Deliberate and emergent strategic outcomes for high-growth IT SME business models. *Systems*, 13(8), 621. <https://doi.org/10.3390/systems13080621>
- Loyola-Cando, J. A., & Vizñay-Duran, J. K. (2019). Alineamiento de objetivos estratégicos, a través de gobierno de TI. Caso de estudio: Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública. *Dominio de las Ciencias*, 5(3), 184–211. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i3.931>
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649–1665. <https://doi.org/10.2307/256804>

- Moleté**, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Mousa**, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Neely**, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Ore**, H., Olortegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Rosas Rojas**, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015–2016* [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. Repositorio Institucional UANCV. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UANT_feba0342cd82c4482c06c06ecc44bc79
- Saavedra García**, M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Visión Gerencial*, 20(2), 238–255. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.02.04>
- Savitz**, D. A., & Wellenius, G. A. (2023). Can cross-sectional studies contribute to causal inference? It depends. *American Journal of Epidemiology*, 192(4), 514–516. <https://doi.org/10.1093/aje/kwac037>
- Schober**, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Setia**, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(3), 261–264. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Spearman**, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Tavakol**, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tawse**, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Teece**, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thompson**, C., Bounds, M., & Goldman, G. (2012). The status of strategic planning in small and medium enterprises: Priority or afterthought? *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 5(1), 34–53. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v5i1.26>
- Wilden**, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wolf**, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>