Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Lineamientos estratégicos y su relación con la gestión de institutos de investigación privados

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Silvia Vanessa PEREZ FIGALA

ASESOR

Dr. Francisco Javier WONG CABANILLAS

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Perez, S. (2026). *Lineamientos estratégicos y su relación con la gestión de institutos de investigación privados*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	**Silvia Vanessa Perez Figala**
Tipo de documento de identidad	**DNI**
Número de documento de identidad	**43076532**
URL de ORCID	**https://orcid.org/0009-0008-8264-0867**
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	**Francisco Javier Wong Cabanillas**
Tipo de documento de identidad	**DNI**
Número de documento de identidad	**07564428**
URL de ORCID	**https://orcid.org/0000-0003-0715-6318**
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	**Teresa Jesús Ríos Delgado**
Tipo de documento	**DNI**
Número de documento de identidad	**07482660**
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	**José Fernando Gómez Reátegui**
Tipo de documento	**DNI**
Número de documento de identidad	**10281900**
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	**Víctor Hugo Fernández Bedoya**
Tipo de documento	**DNI**
Número de documento de identidad	**44326351**
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	**Cesar Rafael Sotomayor Sancho Dávila**
Tipo de documento	**DNI**

Número de documento de identidad	**09182539**
Datos de investigación	
Línea de investigación	Planeamiento Estratégico y Planes Empresariales.
Grupo de investigación	-
Agencia de financiamiento	-
Ubicación geográfica de la investigación	Lima, Ciudad Universitaria Longitud “15085
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023 - 2025
URL de disciplinas OCDE	*2.02.04 - Negocios, Administración* ***URIS:*** *https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04*

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0080-UPG-FCA-2026
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

En la Ciudad Universitaria, a los quince días del mes de setiembre del año dos mil veintiséis, siendo las ocho horas con treinta minutos, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***PRESIDIDO*** *por la* ***DRA. TERESA JESÚS RÍOS DELGADO,*** *e integrado por los miembros:* ***DR. FRANCISCO JAVIER WONG CABANILLAS (Asesor), DR. VÍCTOR HUGO FERNÁNDEZ BEDOYA (Jurado), DR. JORGE FERNANDO GÓMEZ REÁTEGUI (Jurado), DR. CESAR RAFAEL SOTOMAYOR SANCHO DÁVILA (Jurado);*** *la postulante al Grado Académico de* ***MAGISTER*** *en* ***ADMINISTRACIÓN*** *con mención en* ***GESTIÓN EMPRESARIAL,*** *doña* ***SILVIA VANESSA PEREZ FIGALA,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN PRIVADOS",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de* ***MAGISTER*** *en* ***ADMINISTRACIÓN*** *con mención en* ***GESTIÓN EMPRESARIAL.***

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***ARTÍCULO 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Dieciseis (16) - BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR *el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a doña* ***SILVIA VANESSA PEREZ FIGALA.*** *Se extiende la presente Acta siendo las* 09.22 *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DRA. TERESA JESÚS RÍOS DELGADO
PRESIDENTE

DR. FRANCISCO JAVIER WONG CABANILLAS
ASESOR

DR. VÍCTOR HUGO FERNÁNDEZ BEDOYA
JURADO

DR. JORGE FERNANDO GÓMEZ REÁTEGUI
JURADO

DR. CESAR RAFAEL SOTOMAYOR SANCHO DÁVILA
JURADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

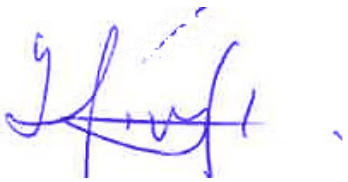
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Francisco Javier Wong Cabanillas** en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la UPG **N° 000160-2025-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis, cuyo título es "**Lineamientos estratégicos y su relación con la gestión de institutos de investigación Privados**" presentado por la Bachiller **Silvia Vanessa Perez Figala** para optar el grado académico de **Magister** en **Administración** con mención en **Gestión Empresarial**.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **Magister** en **Administración** con mención en **Gestión Empresarial**.

Lima, 15 de setiembre del 2026



Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Francisco Javier Wong Cabanillas

DNI: 07564428

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mis padres y a mi tía Margarita por ser mi fortaleza y motivo para seguir adelante.
Y a mi querida Dra. Eleucy Pérez Tuesta, por ser mi ejemplo profesional a seguir.

Agradecimiento

A Dios por otorgarme la sabiduría necesaria y a mis queridos docentes San Marquinos que siempre estuvieron alentándome y motivándome a culminar esta etapa académica.

Índice General

Dedicatoria I
Agradecimiento II
Índice General III
Lista de Tablas VI
Lista de figuras VIII
Resumen X
Abstract XI
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 1
1.1. Situación Problemática 1
1.2. Formulación del Problema 3
1.2.1. Problema General 3
1.2.2. Problemas Específicos 4
1.3. Justificación Teórica 4
1.4 Justificación Práctica 5
1.5. Objetivos 5
1.5.1. Objetivo General 5
1.5.2. Objetivos Específicos 6
1.6. Hipótesis 6
1.6.1. Hipótesis General 6
1.6.2. Hipótesis Específicas 6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 7
2.1. Marco filosófico o epistemológico 7
2.2. Antecedentes 9
2.2.1. Antecedentes Internacionales 9
2.2.1. Antecedentes Nacionales 11
2.3. Bases Teóricas 13
2.3.1. Dirección Estratégica 14
2.3.1.1. Concepto e Importancia de la Estrategia 15
2.3.1.2. Modelos de Planificación de Estratégica 16
2.3.1.3. El Proceso Estratégico 22
2.3.1.4. Niveles del Diseño Estratégico 24

2.3.1.5. Planificación y Control Estratégico 26
2.3.1.6. Etapa de Selección de Estrategias 40
2.3.2. Análisis Empresarial 42
2.3.2.1. Evaluación Externa 43
2.3.2.2. Evaluación Interna 47
2.3.2.3. Herramientas de síntesis estratégica 53
2.3.3. Recursos e Innovación 55
2.3.3.1. Capital Humano 55
2.3.3.2. Incentivos de Capital Humano 56
2.3.3.3. Estructura Organizacional 58
2.3.3.4. Unidad Estratégica de Negocios 59
2.3.3.5. Innovación y TIC 60
2.3.4. Gestión Organizacional 62
2.3.5. Gestión del Entorno 67
2.3.6. Modelo CANVAS y Propuesta de Valor 68
2.3.7. Importancia del modelo de gestión 71
CAPITULO 3: METODOLOGÍA 73
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación 73
3.2. Población de estudio 74
3.3. Tamaño de la muestra 74
3.4. Técnica de recolección de datos 75
3.5. Ética en la Investigación 77
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 78
4.1. Análisis, interpretación y explicación 78
4.2. Resultados Descriptivos 79
4.2.1. Análisis de confiabilidad del instrumento 79
4.2.2. Resultados descriptivos de la variable lineamientos estratégicos (X) 81
4.2.2.1. Dimensión: Dirección Estratégica (X1) (Ítem 1 al 6) 81
4.2.2.2. Dimensión: Análisis empresarial (X2) (Ítem 7 al 10) 87
4.2.2.3. Dimensión: Recursos e innovación (X3) (Ítem 11 al 13) 92
4.2.3. Resultados descriptivos de la variable gestión de los institutos de investigación privados (Y) 95
4.2.3.1. Dimensión: Gestión organizacional (Y1) (Ítem 14 al 16) 95

4.2.3.2. Dimensión: Gestión del entorno (Y2) (Ítem 17 al 18)..... 99
4.2.3.3. Dimensión: Propuesta de valor (Y3) (Ítem 19 al 22)..... 101
4.3. Pruebas de hipótesis..... 106
4.3.1. Prueba de normalidad..... 106
4.3.2. Elección del estadístico..... 107
4.3.3. Contrastación de la hipótesis general..... 107
4.3.4. Contrastación de las hipótesis específicas..... 108
4.4. Presentación y discusión de resultados..... 112
CONCLUSIONES..... 114
RECOMENDACIONES..... 115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 116
ANEXOS..... 125
Anexo 1. Matriz de consistencia..... 126
Anexo 2. Matriz de operacionalización..... 127
Anexo 3. Instrumento de recolección de datos..... 129
Anexo 4. Validación del instrumento..... 132

Lista de Tablas

Tabla 1 *Resumen de procesamiento de casos* 80
Tabla 2 *Estadísticas de fiabilidad* 81
Tabla 3 *Distribución de las respuestas del ítem 1* 82
Tabla 4 *Distribución de las respuestas del ítem 2* 82
Tabla 5 *Distribución de las respuestas del ítem 3* 83
Tabla 6 *Distribución de las respuestas del ítem 4* 84
Tabla 7 *Distribución de las respuestas del ítem 5* 85
Tabla 8 *Distribución de las respuestas del ítem 6* 86
Tabla 9 *Distribución de las respuestas del ítem 7* 88
Tabla 10 *Distribución de las respuestas del ítem 8* 89
Tabla 11 *Distribución de las respuestas del ítem 9* 90
Tabla 12 *Distribución de las respuestas del ítem 10* 91
Tabla 13 *Distribución de las respuestas del ítem 11* 92
Tabla 14 *Distribución de las respuestas del ítem 12* 92
Tabla 15 *Distribución de las respuestas del ítem 13* 93
Tabla 16 *Distribución de las respuestas del ítem 14* 95
Tabla 17 *Distribución de las respuestas del ítem 15* 96
Tabla 18 *Distribución de las respuestas del ítem 16* 97
Tabla 19 *Distribución de las respuestas del ítem 17* 99
Tabla 20 *Distribución de las respuestas del ítem 18* 100
Tabla 21 *Distribución de las respuestas del ítem 19* 101
Tabla 22 *Distribución de las respuestas del ítem 20* 102
Tabla 23 *Distribución de las respuestas del ítem 21* 103
Tabla 24 *Distribución de las respuestas del ítem 22* 104
Tabla 25 *Cuadro de elección estadístico* 107
Tabla 26 *Correlación entre lineamientos estratégicos y gestión de los institutos de investigación privados.* 108
Tabla 27 *Correlación entre dirección estratégica y gestión organizacional* 109
Tabla 28 *Correlación entre análisis empresarial y gestión del entorno* 110

Tabla 29 *Correlación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor* 111

Lista de figuras

Figura 1 *Modelo Integral de Dirección Estratégica* 17
Figura 2 *Modelo básico de dirección estratégica* 18
Figura 3 *El Proceso de Planificación, Goodstein- Nolan - Pfeiffer* 21
Figura 4 *Secuencia básica del diseño del proceso estratégico* 24
Figura 5 *Planificación Estratégica* 27
Figura 6 *Perspectivas desde el punto de vista de CMI* 33
Figura 7 *Control Estratégico – Subprocesos* 35
Figura 8 *Mapa estratégico* 37
Figura 9 *Proceso de Cascada* 39
Figura 10 *Modelo de competencia de las Cinco fuerzas de Porter* 46
Figura 11 *Cadena de valor para empresas* 50
Figura 12 *Pasos del análisis FODA: Componentes del FODA* 51
Figura 13 *Elementos de propuesta de Valor* 70
Figura 14 *Proceso de Selección de la muestra.* 74
Figura 15 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 1* 82
Figura 16 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 2* 83
Figura 17 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 3* 84
Figura 18 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 4* 85
Figura 19 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 5* 86
Figura 20 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 6* 87
Figura 21 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 7* 88
Figura 22 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 8* 89
Figura 23 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 9* 90
Figura 24 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 10* 91
Figura 25 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 11* 92
Figura 26 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 12* 93
Figura 27 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 13* 94
Figura 28 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 14* 96
Figura 29 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 15* 97

Figura 30 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 16*..... 98
Figura 31 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 17*..... 99
Figura 32 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 18*..... 100
Figura 33 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 19*..... 101
Figura 34 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 20*..... 102
Figura 35 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 21*..... 103
Figura 36 *Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 22*..... 104

Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación que existe entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados en el Perú. El estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental de corta transversal, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, cuya confiabilidad se validó estadísticamente.

Los resultados evidenciaron que, si bien hay una relación positiva entre los lineamientos estratégicos y la gestión institucional, esta relación no es significativa estadísticamente en términos generales. Así mismo, no se evidenció una relación significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional, ni entre el análisis empresarial y la gestión del entorno. Mientras que, si se identificó una relación significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor de los institutos de investigación privados.

Se concluye que la aplicación de lineamientos estratégicos, por si sola no garantiza mejoras directas en la gestión institucional, siendo necesario considerar otros factores organizacionales y del entorno para fortalecer la sostenibilidad y el desempeño de estas organizaciones.

Palabras claves: Lineamientos estratégicos, gestión organizacional, institutos de investigación, innovación y propuesta de valor.

Abstract

This study aims to determine the relationship between strategic guidelines and the management of private research institutes in Peru. The research was conducted using a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. A questionnaire was used as the data collection instrument, and its reliability was statistically validated.

The results showed that, although there is a positive relationship between strategic guidelines and institutional management, it is not statistically significant in general terms. Likewise, no significant relationship was found between strategic management and organizational management, nor between business analysis and environmental management. However, a significant relationship was identified between resources and innovation and the value proposition of private research institutes.

It is concluded that the application of strategic guidelines alone does not guarantee direct improvements in institutional management, making it necessary to consider other organizational and environmental factors to strengthen the sustainability and performance of these organizations.

Keywords: Strategic guidelines; organizational management; research institutes; innovation; value proposition.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

En la actualidad, los profesionales que estudian la ciencia, en diversas ramas y disciplinas, asumen la responsabilidad de crear empresas dedicadas a la investigación con el propósito de contribuir a la sociedad y generar aportes al conocimiento. La investigación científica es fundamental para el desarrollo de los países y de la humanidad en general. Siempre y cuando los resultados de cada investigación permitan comprender y mejorar el nivel de vida, así como la preservación del entorno, será posible encontrar y desarrollar soluciones tanto para las necesidades y problemas inherentes a la naturaleza como para aquellos generados por la propia acción humana.

Los institutos de investigación privados en el Perú enfrentan diversos desafíos derivados del cambio tecnológico acelerado, la globalización del conocimiento y las nuevas demandas del mercado. La investigación científica ha demostrado ser un pilar esencial para el desarrollo de los países, contribuyendo a la innovación y a la solución de problemas sociales y económicos. Sin embargo, diversos estudios evidencian que la gestión de estos institutos presenta limitaciones asociadas a la planificación estratégica, la disponibilidad de financiamiento y la articulación con el sector productivo y el Estado.

De acuerdo con datos de CONCYTEC (2023), en el Perú existen más de 40 institutos de investigación privados, enfocados en áreas como biotecnología, salud, energías renovables y tecnologías de la información. Sin embargo, solo un 30% de estos institutos han desarrollado un plan estratégico formal, lo que se asocia con dificultadas para consolidar su impacto y capacidad competitiva a nivel nacional e internacional.

El Informe Global de Innovación (OMPI, 2024) señala que los recursos invertidos en investigación y desarrollo en América Latina sigue rezagada en comparación con economías desarrolladas, y el Perú se sitúa por debajo del promedio regional en indicadores de innovación y producción científica. La pandemia de COVID-19 expuso las debilidades estructurales del sector, poniendo en evidencia el valor de analizar los factores estratégicos y de gestión propias de las organizaciones dedicadas la investigación.

Una de las principales dificultades que enfrentan los institutos de investigación privados en Perú es la limitada claridad en la dirección estratégica, lo que se relaciona con debilidades en la gestión organizacional y con dificultades para acceder a financiamiento y redes de colaboración. Además, el uso insuficiente de instrumentos de análisis empresarial y de gestión del entorno se asocia con limitaciones para el desarrollo integral de ventajas competitivas sostenibles.

Un caso representativo, en el sentido de que refleja las dificultades que suelen enfrentar diversas instituciones de investigación de reciente creación en el país, es el Instituto de Investigación Tecnológica Alfa S.A.C. (nombre ficticio), fundado en 2018. Esta organización ha enfrentado dificultades vinculadas a la ausencia de una planificación estratégica claramente definida, a un diseño organizacional poco estructurado y a una delimitación imprecisa de sus servicios y productos. A pesar de contar con un equipo de investigadores altamente calificados, la organización presenta dificultadas para posicionarse en el mercado y captar financiamiento, lo que se relaciona con su limitado crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. La escasa valoración de factores internos y externos, sumada la falta de claridad respecto al público objetivo, ha dificultado la consolidación dentro de la comunidad científica, situación acentuada durante la inestabilidad generada por la pandemia.

Bajo este contexto, resulta pertinente analizar qué tipo de relación existe entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados, considerando que una adecuada articulación entre ambos aspectos se asocia con procesos organizacionales más estructurados. La presente

investigación se orienta a examinar dicha relación en los institutos de investigación privados del Perú, tomando en cuenta experiencias recientes y referencias teóricas y empíricas a nivel nacional e internacional.

En el Perú, así como en otros países, los institutos de investigación son unidades académicas de gran importancia, enfocados en la investigación en áreas científicas y tecnológicas, y en el desarrollo de programas y proyectos relacionados. Su principal meta es resolver problemas concretos, atender necesidades y brindar servicios especializados.

Los institutos de investigación pueden desempeñar diversas funciones, incluyendo la creación de conocimiento, el desarrollo de tecnologías y la prestación de servicios específicos. En algunos casos, sus investigaciones dan lugar a productos o procesos innovadores que pueden ser comercializados, convirtiéndolos en unidades de producción. A través de la transferencia tecnológica y la creación de patentes, estos centros pueden generar ingresos sostenibles, fortalecer su impacto en la sociedad y fomentar la innovación en sectores estratégicos. Por ello, la gestión administrativa de estos institutos constituye un aspecto clave de análisis, en tanto se vincula con la productividad, la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.2. Formulación del Problema

Por lo expuesto, en el marco planteado anteriormente y ante los desafíos que enfrentan los institutos de investigación privados en el Perú, surge la necesidad de establecer estrategias que optimicen su gestión y garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre los lineamientos estratégicos y la gestión de institutos de investigación privados?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados?

2. ¿Cuál es la relación entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados?

3. ¿Cuál es la relación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados?

1.3. Justificación Teórica

Este presente estudio se fundamenta en el análisis teórico y empírico de las organizaciones, en particular institutos de investigación privados, en lo que se evidencia la relevancia del planeamiento estratégico como un elemento asociado a su crecimiento y sostenibilidad.

Toda organización debe tener un plan estratégico que establezca su misión y visión, lo cual le permitirá fijar objetivos a largo plazo coherentes con su propósito institucional. En la actualidad, el planeamiento estratégico es un componente clave de la gestión organizacional, ya que se vincula con procesos de toma de decisiones orientados al desarrollo sostenible.

Dado que los institutos de investigación son organizaciones que generan conocimiento y promueven la innovación, resulta fundamental que adopten estrategias de planificación adecuadas. Diversos enfoques teóricos señalan que la existencia de un planeamiento estratégico se relaciona con una mejor organización de los recursos, el fortalecimiento del impacto institucional y la sostenibilidad en el sector científico, especialmente en entornos altamente competitivos.

1.4 Justificación Práctica

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender la manera en que se relacionan los lineamientos estratégicos con la gestión en los institutos de investigación privados, dado que se observan limitaciones en los objetivos estratégicos y en el desarrollo organizacional de estas instituciones. El análisis de dicha relación permitirá contar con información esencial para la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad y al fortalecimiento del impacto científico y tecnológico de estos institutos.

En muchos casos, los funcionarios responsables de la dirección y administración de estos institutos poseen una sólida formación en investigación, sin embargo, diversos estudios señalan que existen brechas en competencias vinculadas a la gestión organizacional. Esta situación se asocia con dificultades en la planificación, administración de recursos y toma de decisiones estratégicas, lo que puede incidir en el cumplimiento de las metas institucionales. En ese sentido, analizar el vínculo entre los lineamientos estratégicos y la gestión permitirá identificar aspectos clave que contribuyan al fortalecimiento de la gestión interna y al adecuado soporte a las actividades de investigación.

Asimismo, esta investigación aportará evidencia empírica que podrá ser utilizada como referencia por directivos y gestores de institutos de investigación privados, así como por futuras investigaciones relacionadas con la gestión administrativa en organizaciones científica y tecnológica, contribuyendo al análisis y comprensión de prácticas estratégicas asociadas a un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la relación entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados.

2. Analizar la relación entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados.

3. Establecer la relación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados.

1.6.2. Hipótesis Específicas

1. Existe una relación significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados.

2. Existe una relación significativa entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados.

3. Existe una relación significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen los conceptos y teorías que aportaran al desarrollo del presente trabajo, brindado el sustento necesario y los antecedentes para poder realizar un análisis adecuado del caso con información basada en los conceptos teóricos y estudios similares anteriormente realizados.

2.1. Marco filosófico o epistemológico

El análisis epistemológico ofrece diversas perspectivas para la investigación en la ciencia administrativa, en lugar de limitarse a un conjunto rígido de reglas.

La epistemología se enfoca en definir los alcances y restricciones de los procesos de investigación científica, estableciendo un marco teórico que facilite la comprensión e interpretación de los fenómenos y eventos administrativos. En el ámbito de la gestión, el fundamento epistemológico resulta fundamental para analizar la esencia del trabajo gerencial y orientar la toma de decisiones estratégicas dentro del contexto organizacional (Mintzberg, 2019).

Diversos investigadores buscan desarrollar una epistemología que permita analizar los fundamentos científicos de la administración, considerando su evolución en el tiempo. Este enfoque destaca la necesidad de una nueva perspectiva en la investigación científica de la administración, integrando conocimientos previos para generar resultados aplicables a mejorar la gestión en institutos de investigación privados (Bunge, 2009).

Desde una perspectiva filosófica, el problema abordado en este estudio radica en la incorrecta aplicación de los fundamentos administrativos. Aunque el conocimiento necesario está disponible, no existe una estructura adecuada para organizarlo y orientarlo estratégicamente hacia el cumplimiento de los

objetivos propuestos. Además, surge la interrogante sobre cómo definir los objetivos adecuados para un instituto de investigación: si deben fundamentarse únicamente en un análisis costo-beneficio o si es necesario considerar otros indicadores que permitan una definición más integral y alineada con su propósito institucional.

Los fundamentos administrativos son la base para determinar objetivos claros y precisos, lo que buscamos es aplicar el método científico en las ciencias administrativas ampliando su sentido y su dominio de aplicabilidad. (Bunge, 2009)

Según Bunge, la validación de una investigación requiere el uso de datos que respalden las hipótesis formuladas. Aunque la recopilación de información basada en experiencias es relevante, es fundamental incorporar datos precisos y confiables que permitan una contrastabilidad rigurosa, sustentada en teorías existentes. En este escenario, la presente investigación tiene como fin evaluar cómo la aplicación de lineamientos estratégicos contribuye a una mejora de la gestión en institutos privados de investigación. El objetivo es generar soluciones a partir del análisis de la dirección estratégica, la gestión del entorno y la propuesta de valor, basadas en principios administrativos y evidencia empírica. De este modo, los resultados obtenidos no solo permitirán fundamentar teóricamente el vínculo entre los lineamientos estratégicos y la gestión organizacional, sino que también facilitarán la generación de predicciones aplicables a la administración eficiente de estas instituciones.

Chia (2002) sostiene que la epistemología forma parte de la base fundamental para la construcción del conocimiento en las disciplinas administrativas, influyendo tanto en la investigación como en la práctica gerencial. No obstante, los compromisos epistemológicos suelen ser pasados por alto o deliberadamente evitados, lo que genera limitaciones en la comprensión de la realidad organizacional y en la efectividad de los enfoques administrativos. La omisión de estos fundamentos puede conducir a prácticas fragmentadas, así como, a una falta de concordancia en la formulación de estrategias, afectando

la capacidad de adaptación y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

2.2. Antecedentes

De acuerdo a la búsqueda de información para esta tesis, como antecedentes, nos estamos enfocando en artículos de investigación y estudios previos, los cuales enriquecen la comprensión del tema.

2.2.1. Antecedentes Internacionales

La investigación realizada por Cevallos Uve et al. (2021) aborda la planificación estratégica prospectiva aplicada a la gestión académica de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos ecuatorianos. El estudio demuestra que la implementación de estrategias prospectivas mejora la eficiencia institucional al alinear la gestión con los ámbitos productivo, social, cultural y económico. Asimismo, destaca la importancia de la planificación estratégica como un componente de innovación en la gestión académica, fortaleciendo el desempeño de estas instituciones y permitiendo su integración efectiva en el sistema de educación superior.

Este enfoque resulta relevante para la gestión de institutos de investigación privados, ya que la planificación estratégica prospectiva podría aplicarse a la gestión del capital intelectual y en los procesos de transferencia de conocimiento en estos centros. La formulación de estrategias alineadas con el entorno productivo permitiría mejorar la gestión de recursos y fortalecer la conexión entre el sector académico y la industria. En este sentido, los hallazgos de Cevallos Uve et al. (2021) proporcionan un marco de referencia para mejorar la gobernanza de los institutos de investigación privados mediante la aplicación de metodologías estratégicas orientadas a la sostenibilidad y competitividad institucional.

La gestión estratégica de las organizaciones ha sido ampliamente estudiada en el marco de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), destacándose la importancia de la implementación de prácticas de alto desempeño para mejorar sus resultados. Ramagli González et al. (2023) analizaron las características organizacionales que determinan la aplicación de estas prácticas en PYMEs uruguayas, utilizando un enfoque cuantitativo basado en la "*Encuesta Anual de Actividad Económica del Instituto Nacional de Estadística*". Los autores encontraron que la adopción sistemática de tecnologías de la información y comunicación (TIC), el grado de formación del personal y la certificación de calidad son factores clave que afectan en la gestión eficiente de las empresas. Asimismo, identificaron que estos elementos están correlacionados con un mejor desempeño empresarial, lo que sugiere que la gestión estratégica debe estar alineada con el fortalecimiento del capital humano y la digitalización para maximizar la eficiencia organizacional.

El artículo se enfoca en el sector de las PYMEs, sus hallazgos pueden extrapolarse a los institutos de investigación privados, donde la implementación de prácticas de gestión estratégicas es crucial para el desarrollo y la transferencia de conocimiento. La profesionalización de la gestión, el uso intensivo de TIC y la certificación de procesos pueden constituir estrategias efectivas para la mejora de la eficiencia y sostenibilidad de estos institutos en un entorno competitivo. En este sentido, la investigación de Ramagli González et al. (2023) brinda un marco de referencia útil para comprender cómo la aplicación de lineamientos estratégicos puede optimizar la gestión y favorecer la innovación en las instituciones privadas de investigación.

Así mismo, la gestión de la propiedad intelectual desde un enfoque estratégico en instituciones científicas, tecnológicas e de innovación ha sido objeto de estudio en el contexto brasileño, con énfasis en los Núcleos de Innovación Tecnológica (NIT). Santos Souza et al. (2025) analizaron cómo la gestión de estos núcleos en el Instituto Federal Baiano puede generar la creación de un ecosistema que fomente la producción y transferencia de tecnología orientada

a la innovación. A través de un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso, investigación documental de carácter exploratorio, análisis de contenido y observación participante, los autores identificaron que la profesionalización de los miembros de los NIT y la implementación de políticas nacionales estandarizadas son factores clave para mejorar la gestión de la innovación. Además, destacaron que una mayor integración con el sector productivo y la formación de redes colaborativas son esenciales para fortalecer la transferencia tecnológica y el impacto de estas instituciones en el desarrollo regional (Santos Souza et al., 2025).

De acuerdo al análisis, aunque el estudio se enfoca en instituciones públicas, sus hallazgos pueden extrapolarse al contexto de los institutos de investigación privados, donde la gestión estratégica de la propiedad intelectual también es un desafío crítico. La estandarización de procesos, el desarrollo de capacidades internas y la articulación con actores externos resultan igualmente relevantes para la sostenibilidad de los institutos privados en un ecosistema competitivo de innovación. De esta manera, la investigación de Santos Souza et al. (2025) aporta un referente conceptual útil para entender la importancia de los lineamientos estratégicos en la optimización de la gestión de la propiedad intelectual, proporcionando insumos para la formulación de estrategias aplicables en el sector privado.

2.2.1. Antecedentes Nacionales

En su investigación, Quispe Flores et al. (2023) analizan la adopción de un sistema integrado de gestión estratégica en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública de Arequipa, con el objetivo de evaluar su impacto en la mejora continua de la gestión institucional. A través de un enfoque cualitativo realizado en el estudio del caso, se identificó que la planificación estratégica alineada con los objetivos institucionales, junto con un seguimiento riguroso de indicadores clave, aporta de manera significativa a la eficiencia organizacional y a la optimización de los recursos. Asimismo, el estudio destaca la importancia de integrar los procesos estratégicos, misionales y de

apoyo en un sistema de gestión que permita una administración proactiva y orientada a la mejora continua.

Los hallazgos de esta investigación pueden extrapolarse a la gestión de institutos de investigación privados, a través de la implementación de un sistema integrado de gestión estratégica facilitaría la optimización del capital intelectual y la eficiencia en la transferencia de tecnología. La aplicación de metodologías de evaluación y mejora continua en estos institutos contribuiría a una gestión más efectiva de los recursos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos del sector privado. En este sentido, la adopción de estrategias similares permitiría fortalecer la sostenibilidad institucional, fomentar la innovación y potenciar el desarrollo tecnológico en los institutos de investigación privados.

Saravia Pineda y Choy Galindo (2023) examinan cómo la planificación estratégica influye en la gestión y ejecución presupuestaria de las Redes Integradas de Salud en Lima Este. Mediante un enfoque descriptivo exploratorio, el estudio evidencia que una gestión estratégica eficiente permite una asignación y ejecución más efectiva de los recursos, lo que a su vez impacta en la operatividad y sostenibilidad de las instituciones de salud. En conclusión, la planificación estratégica es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, ya que fomenta la participación del personal en los procesos de toma de decisiones y optimiza la gestión de recursos financieros y humanos.

Este estudio resulta relevante para la gestión de institutos de investigación privados, dado que la planificación estratégica también es fundamental en la administración de estos centros. El empleo de estrategias organizacionales podría mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, así mismo, potenciaría la toma de decisiones y optimizaría la generación y transferencia de conocimiento. La relación entre planificación y ejecución presupuestal identificada proporciona un marco de referencia útil que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de los institutos de investigación privados en un entorno dinámico y altamente demandante.

Por último, la gestión estratégica ha sido ampliamente estudiada en diferentes contextos organizacionales, destacándose su papel en la mejora del desempeño y el desarrollo institucional. Duran Llaro (2021) analizó de qué manera la planificación estratégica repercute en el desarrollo organizacional de una municipalidad distrital en Perú, utilizando un enfoque correlacional y transversal. A partir de una muestra de 50 trabajadores administrativos, el estudio concluyó que la planificación estratégica influye significativamente en el desarrollo organizacional, evidenciado en una correlación positiva moderada (Rho Spearman = 0.444, $p < 0.05$). Los hallazgos señalaron que un planeamiento estratégico bien estructurado facilita la eficiencia y eficacia organizacional, promoviendo una administración orientada a resultados y objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos pueden extrapolarse a la gestión de institutos de investigación privados, donde el planeamiento estratégico desempeña un rol crucial en la administración del capital intelectual y la transferencia de conocimiento. La formulación de estrategias claras, la implementación de mecanismos de evaluación y control, y la alineación con los objetivos de desarrollo institucional pueden contribuir significativamente a la mejora de la gestión en este tipo de organizaciones. En este sentido, la investigación de Duran LLaro (2021) ofrece una base relevante para comprender cómo los lineamientos estratégicos pueden optimizar la gestión en contextos organizacionales complejos.

2.3. Bases Teóricas

Para formular una estrategia empresarial, es fundamental iniciar con la definición de la Misión, Visión y Principios Éticos, alineados con la cultura organizacional que se busca establecer. Esto requiere un análisis previo sobre la manera en que se pretende estructurar la unidad de negocio dentro de la compañía.

A continuación, se presentarán definiciones las cuales nos ayudarán a definir los lineamientos y criterios para resolver el problema planteado con la finalidad de orientar a las personas a que puedan realizar un desarrollo eficaz de gestión.

2.3.1. Dirección Estratégica

La dirección estratégica es conocida como la disciplina que integra habilidades analíticas y creativas con la finalidad de estructurar, ejecutar y controlar decisiones que afectan múltiples áreas dentro de una organización orientadas al cumplimiento de sus objetivos. Este enfoque unifica áreas esenciales de la gestión corporativa, tales como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, así como la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, junto con las tecnologías de la información, con el propósito de garantizar el éxito empresarial (Santander Universidades, 2022).

Es fundamental que la empresa mantenga una visión clara sobre los cambios constantes en su entorno. Para ello, debe definir objetivos que sean medibles y alcanzables, así como diseñar estrategias concretas para su implementación. Además, es necesario identificar y gestionar de manera eficiente los recursos esenciales, como el capital humano, los activos físicos, los recursos financieros y la tecnología, con el fin de asegurar el cumplimiento de dichos objetivos (Forest R. & Fred R. , 2017).

La dirección estratégica se puede dividir en tres etapas fundamentales, en primer lugar, la definición de la filosofía y misión institucional, componentes esenciales para establecer metas de corto y largo plazo para la ejecución de las operaciones de la organización. En segundo lugar, se encuentra la etapa de planeación, se requiere el diseño y valoración de alternativas estratégicas para la selección de la mejor propuesta, coherente a un rediseño de la estructura organizativa que soporte dicha elección. Finalmente, la fase ejecutiva, la cual exige garantizar el despliegue de las acciones planificadas

junto con un sistema de supervisión del rendimiento que certifique el logro de los objetivos corporativos (Moser, 2023).

Para la estructura de las estrategias se consideran criterios claves clasificados en tres dimensiones:

- **Componentes de identidad y dirección:** Involucra el alineamiento con la misión, las políticas de la empresa y los objetivos macro institucionales.
- **Factores de diagnóstico y entorno:** Observa el análisis situacional de la organización evaluando el contexto externo y el nivel de posicionamiento competitivo o participación en el mercado.
- **Capacidades operativas y de control:** Integra la disponibilidad de los recursos, el liderazgo en la toma de decisiones y los mecanismos de auditoría o evaluación de las estrategias previamente aplicadas.

2.3.1.1. Concepto e Importancia de la Estrategia

Aunque el término 'estrategia' adquirió relevancia en la gestión empresarial a partir de la década de 1980, sus raíces se encuentran en el vocablo griego 'strategia', que significa 'arte del líder de la tropa' o 'mando del general'. Este concepto se originó en el ámbito militar, donde destacados estrategas, como Sun Tzu en China, aplicaron principios para dirigir ejércitos, proteger territorios y asegurar el éxito en las batallas. Estas ideas han influido significativamente en la estrategia empresarial moderna, proporcionando fundamentos que muchas organizaciones adoptan en la actualidad (Marrero, 2024).

Para las empresas, la definición de estrategia se concibe como un plan integral que orienta la definición y el logro de objetivos de la organización; así mismo, representa la forma en que las organizaciones responden a su entorno a lo largo del tiempo. Este concepto desde sus orígenes, incorpora la planificación como un elemento clave en la toma de decisiones y en la acción organizacional (Vilariño Corella, 2021).

Es fundamentar considerar que la estrategia debe integrarse con la innovación y la creación de valor añadido. (Muñiz, 2018)

Se concluye que la estrategia se ha convertido en un elemento clave para el éxito de la empresa, ya que es una herramienta versátil que se puede emplear en diferentes campos de acción y permite proyectarse a corto y largo plazo, orientando el desarrollo de las actividades propuestas, esto genera que se puedan aprovechar los recursos, oportunidades y que el riesgo de la toma de decisiones sea menor (Forest R. y Fred R. , 2017).

2.3.1.2. Modelos de Planificación de Estratégica

La planificación estratégica es fundamental para que los directivos de una organización alcancen las metas y objetivos establecidos. Este proceso no solo involucra a la alta dirección, sino que también requiere la participación de los responsables en diversos niveles dentro de la empresa, ya que la planificación estratégica y la operativa están estrechamente vinculadas. Algunas organizaciones otorgan autonomía a sus unidades de negocio para que definan sus propias metas y estrategias, mientras que otras establecen los objetivos y permiten que las unidades desarrollen sus propias estrategias. Además, existen empresas que participan tanto en la definición de metas como en el desarrollo de estrategias para cada unidad de negocio (Uribe Macias, 2021).

En la mayoría de las organizaciones y corporaciones, el proceso de planificación involucra cuatro actividades fundamentales:

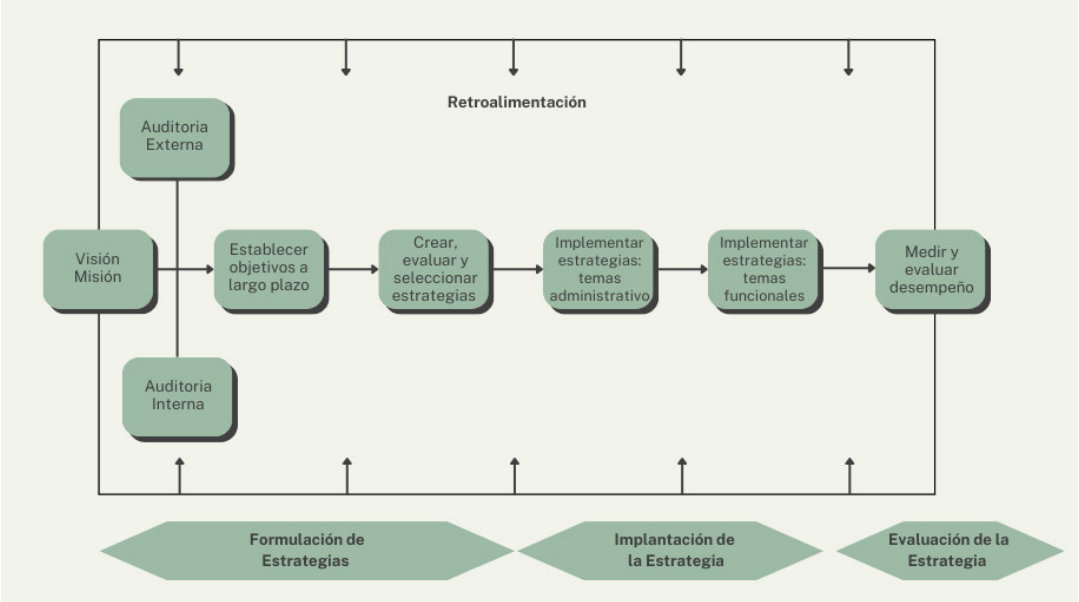
1. Definir la misión de la empresa.
2. Determinar las unidades estratégicas de negocio.
3. Distribuir los recursos entre las diferentes unidades estratégicas.
4. Analizar las oportunidades de crecimiento.

a) Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

El siguiente cuadro nos presentara el modelo integral de dirección estratégica de Fred David.

Figura 1

Modelo Integral de Dirección Estratégica



Fuente: Forest R. y Fred R. (2017) Conceptos de Administración Estratégica 15ED. Pearson Educación.

Analizando el siguiente cuadro vamos a observar una secuencia de pasos que inicia con el desarrollo de un Visión y Misión firma apoyada en la realización de una auditoría externa e interna, la finalidad es que la organización conozca donde debe desarrollarse, cual es el entorno en el que debe operar y cuáles pueden ser sus mejores opciones para actuar. Del mismo modo, ser conscientes de cuales pueden los puntos débiles que pueden afectar la estrategia que se proponga, es una manera practica para comprender el marco que rodea la empresa.

Como fase final propone la medición y evaluación del rendimiento, esto es muy importante ya que se puede tomar como un subproceso que ayuda a la retroalimentación de información necesaria para consolidar nuevas estrategias, es necesario llevar un control efectivo para verificar y constatar que los demás procesos se están llevando de manera eficaz para poder lograr

los objetivos propuestos e identificar los que acciones y elementos deben ser tomados en cuenta (Forest R. y Fred R. , 2017).

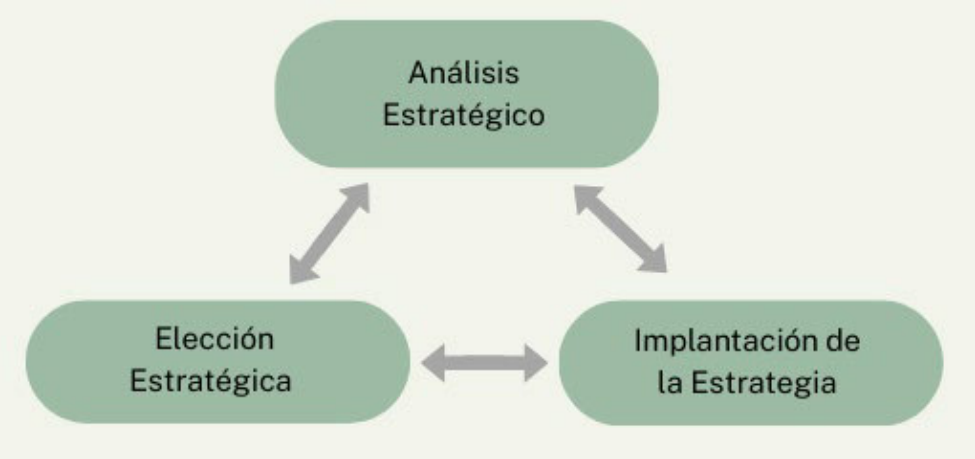
Sin duda es un modelo practico y sencillo para su aplicación.

b) Modelo resumen de elementos de la Dirección Estratégica de Johnson – Scholes

Según Johnson, Scholes y Whittington (2020), la dirección estratégica implica no solo la toma de decisiones frente a desafíos que enfrenta una organización, sino también el aseguramiento de que las estrategias formuladas sean efectivamente ejecutadas. Este enfoque comprende tres elementos fundamentales: el análisis estratégico, que considera tanto el entorno externo como las expectativas y propósitos internos de la organización; la elección estratégica, centrada en definir las alternativas de acción a nivel competitivo, corporativo o internacional; y la implementación estratégica, que implica estructurar los mecanismos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo las decisiones tomadas y propiciar cambios positivos dentro de la organización (Johnson et al., 2020).

Figura 2

Modelo básico de dirección estratégica



Fuente : Johnson et al., (2020). Exploring Estrategy, (12th ed.). Pearson Education.

En este proceso, los directivos tienen la responsabilidad de garantizar que la estrategia se mantenga acorde con los objetivos institucionales. Además, deben abordar temáticas contemporáneas como la internacionalización, el comercio electrónico y la gestión del conocimiento como base para la creación de valor agregado. El análisis del entorno adquiere una relevancia crítica, dado que involucra múltiples variables externas que influyen directamente en la toma de decisiones (Johnson et al., 2020).

En el contexto de los institutos de investigación, especialmente aquellos del ámbito privado o vinculados a la transferencia tecnológica, la aplicación del modelo de dirección estratégica propuesto por Johnson et al., (2020) cobra especial relevancia. Estas organizaciones enfrentan desafíos constantes relacionados con la necesidad de innovar, adaptarse a cambios regulatorio, asegurar financiamiento sostenible y mantener vinculación efectiva con el entorno productivo y académico.

El **análisis estratégico** permite a estos institutos evaluar su entorno cientificoy tecnológico, así como su posicionamiento institucional. Herramientas como el análisis PESTEL o las cinco fuerzas de Porter resultan útiles para identificar oportunidades de colaboración, amenazas del entorno competitivo, y factores políticos o legales que condicionan el desarrollo de proyectos de investigación. A nivel interno, es esencial examinar las capacidades del capital humano, la infraestructura tecnológica disponible y los procesos de gestión del conocimiento.

La **elección estratégica** en este tipo de organizaciones se orienta hacia decisiones que determinan líneas de investigación prioritarias, alianzas estratégicas con actores del ecosistema de innovación (universidades, empresas, incubadoras) y esquemas de financiamiento, ya sea público, privado o mixto. También implica decidir entre enfoques de diversificación de servicios tecnológicos o especialización en nichos científicos con alto potencial de impacto.

Por último, la **implementación estratégica** en institutos de investigación requiere una planificación rigurosa de las actividades, la asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento de capacidades de gestión y liderazgo. Resulta fundamental asegurar mecanismos de monitoreo y evaluación de los proyectos, así como promover una cultura organizacional orientada al logro de resultados, innovación continua y la generación de valor a través del conocimiento.

El uso coherente de este modelo permite alinear la misión institucional con las tendencias globales de la investigación científica, mejorando su posicionamiento frente a fuentes de financiamiento y aumentando su impacto social y económico. De esta manera, la dirección estratégica no se limita a ser una herramienta de gestión, sino que constituye un elemento escencial para garantizar la sostenibilidad y relevancia de los institutos de investigación en el largo plazo.

c) Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein - Nolan - Pfeiffer

El modelo desarrollado por Goodstein et al., (1998) se distingue por su enfoque secuencial y estructurado, el cual incluye etapas como la definición de valores organizacionales, la formulación de la estrategia de negocio y la articulación de planes de acción integrados. Estas fases son consideradas por los autores como fuentes clave de ventaja competitiva durante los procesos de toma de decisiones estratégicas (Bryson y George , 2024).

En la primera etapa, la identificación de valores, se realiza un análisis profundo de los principios que guían tanto a los miembros del equipo directivo como a la organización en su conjunto, considerando además la filosofía y la cultura institucional. Luego, la etapa de formulación estratégica establece objetivos cuantitativos mediante la delimitación de áreas de negocio, el uso de indicadores clave de desempeño (KPI), la selección de acciones estratégicas y la promoción de una cultura organizacional alineada con dichas áreas.

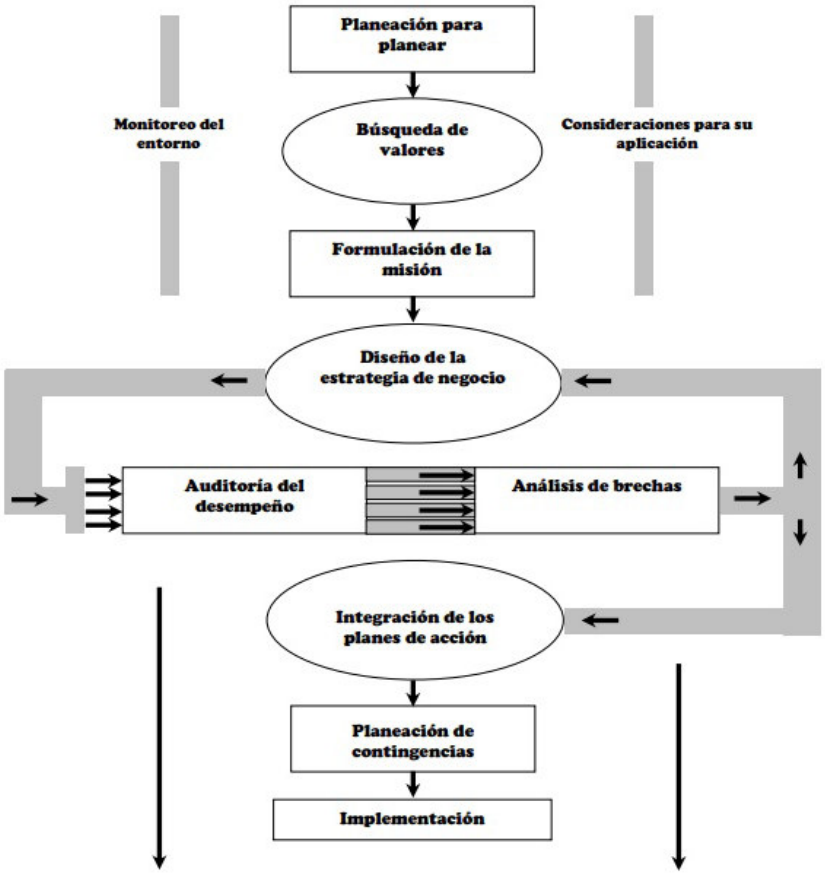
Un elemento destacado del modelo es el análisis de brechas, el cual permite contrastar el rendimiento actual con los niveles de desempeño deseados, facilitando así el diagnóstico estratégico.

Finalmente, la fase de integración del plan de acción permite consolidar los distintos componentes estratégicos, evaluar su coherencia general y detectar puntos críticos para su implementación efectiva.

Este enfoque ha demostrado ser especialmente útil para pequeñas y medianas organizaciones debido a su carácter práctico, adaptable y orientado a resultados concretos.

Figura 3

El Proceso de Planificación, Goodstein- Nolan - Pfeiffer



Fuente: El Proceso de Planificación, Goodstein- Nolan - Pfeiffer

2.3.1.3. El Proceso Estratégico

El proceso estratégico indica el ciclo operativo que lleva la organización para formula planes y metas para después actuar conforme a ellos y llegar a consolidar los objetivos. Independientemente de su tamaño, toda empresa debe formular e implementar estrategias orientadas a sus operaciones, con el fin de posicionarse adecuadamente y alcanzar los objetivos propuestos. Esto permite a su gerencia comprender mejor el entorno externo e interno en el cual está operando su organización, para de ahí poder tomar las decisiones correctas y evaluar los resultados obtenidos (Educa Edtech Group, 2021).

En el caso de las empresas pequeñas, resulta fundamental la formulación de estrategias, ya que estas contribuyen para obtener buenos resultados dentro del mercado. (Forest R. & Fred R. , 2017)

En la actualidad, las empresas deben afrontar el desafío de adaptarse a cambios constantes y significativos, no solo en su entorno, sino también en aspectos sociales, avances tecnológicos, nuevas normativas y regulaciones, así como en la gestión de recursos financieros. Por esta razón, resulta fundamental tomar decisiones estratégicas que les permiten ajustarse a un contexto dinámico y complejo (Muñiz, 2018).

a) Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico

La formulación de las estrategias en el ámbito organizacional requiere de una evaluación integral de las oportunidades del entorno, así como de los riesgos asociados a cada alternativa estratégica. Este proceso consiste en evaluar de forma objetiva las fortalezas y debilidades internas, así como los recursos con los que se cuenta, con el propósito de identificar la capacidad actual y potencial de la organización para atender las demandas del mercado y afrontar los desafíos que puedan surgir. La estrategia empresarial se configura, por tanto, como el resultado de la alineación entre oportunidades externas y capacidades internas, dentro de un umbral de riesgo aceptable (Rodríguez Fonseca & Castro Silva, 2021).

Esta lógica se articula dentro de una secuencia básica del proceso estratégico que comprende cuatro etapas fundamentales:

Análisis del entorno: El proceso estratégico se inicia con el análisis del entorno, considerando tanto factores internos como externos. Este diagnóstico permite identificar variables económicas, tecnológicas, sociales, políticas y ambientales que influyen en el desempeño de la organización, así mismo, reconoce oportunidades potenciales y amenazas existentes. En el ámbito interno, se evalúa las capacidades, recursos, fortalezas y debilidades de la organización, con el propósito de establecer su capacidad actual para actuar frente a las demandas del mercado y los desafíos del entorno, facilitando así la toma de decisiones con base a información objetiva y contextualizada.

Formulación: Una vez comprendido el entorno, el siguiente paso es la formulación estratégica. Esta etapa se enfoca en diseñar escenarios futuros, definir metas organizaciones y seleccionar los lineamientos estratégicos más adecuados. El propósito es establecer un plan de acción alineado con las capacidades internas y las oportunidades del entorno, considerando los riesgos involucrados.

Implantación: Esta fase consiste en poner en marcha el proceso de adaptación y ejecución de la estrategia, mediante la definición de las acciones operativas más adecuadas para su desarrollo. Su finalidad es asegurar una implementación eficaz. Este proceso requiere, además, un alto nivel de agilidad organizacional, colaboración entre equipos y capacidad de respuesta ante contingencias, con el propósito de traducir los lineamientos estratégicos en resultados concretos y sostenibles.

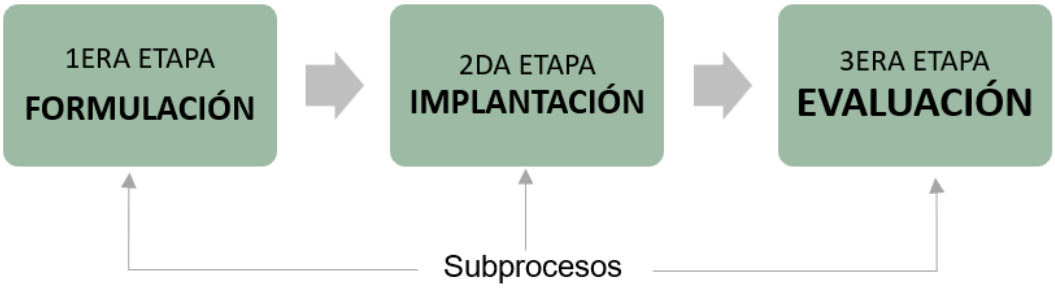
Evaluación: Finalmente, la evaluación estratégica se ocupa del seguimiento y control de los resultados obtenidos. Incluye la medición de indicadores clave, la retroalimentación y la realización de ajustes necesarios. Esta etapa asegura la coherencia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos, y permite la mejora continua del proceso estratégico.

(Rodríguez Fonseca & Castro Silva, 2021)

Este diseño integral cobra especial relevancia al incorporar tanto variables objetivas como elementos subjetivos como la cultura organizacional, la percepción del entorno, el estilo de liderazgo o la disposición al cambio que, si bien a menudo son subestimados, resultan determinantes para el éxito del diseño estratégico. Ignorarlos puede conducir a estrategias incompletas o poco viables en la práctica (Forest R. y Fred R. , 2017).

Figura 4

Secuencia básica del diseño del proceso estratégico



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, Fred.R,2003.

Según el análisis realizado por Rodríguez Fonseca & Castro Silva (2021), se puede concluir que tanto la fase de planificación estratégica como la de control representan momentos clave dentro del proceso estratégico, al constituirse respectivamente el punto de partida y el cierre del ciclo. Esto implica que toda implementación estratégica debe prestar especial atención a estas dos etapas, debido a que los resultados finales están en gran medida determinados por el nivel de comprensión, desarrollo y adaptación de los subprocesos implicados, así como de los diversos factores previamente analizados.

2.3.1.4. Niveles del Diseño Estratégico

La formulación y ejecución de una estrategia efectiva requiere decisiones bien estructuradas que consideren los diferentes niveles de organización. Esta división obedece a la necesidad de enfrentar tanto desafíos como oportunidades en los diversos espacios en los que actúa la entidad, considerando además la participación de múltiples unidades operativas. Por ello, el diseño estratégico debe contemplar distintos niveles, cada uno con tareas diferenciadas en la toma de decisiones y ejecución de acciones (Hitt et al., 2022):

En términos generales se identifican tres niveles estratégicos fundamentales:

a) **Estrategia a Nivel Corporativo o de Empresa:** Este nivel corresponde a la alta dirección y tiene como función definir la orientación general de la organización. En él se determinan los sectores en los cuales competirá la empresa, la asignación de recursos entre sus diferentes unidades y que tipo de crecimiento o desarrollo se buscará. Su propósito es asegurar que todas las decisiones estratégicas estén alineadas con la misión, visión y objetivos a largo plazo de la empresa (Reyes-López, 2022).

b) **Estrategia a Nivel de Unidades Estratégicas de Negocio o Divisional:** En este nivel, cada unidad estratégica de negocio diseña planes que permitan competir eficazmente en su sector específico. Se enfoca en cómo alcanzar una ventaja competitiva sostenible, articulando sus capacidades internas y respondiendo a las condiciones del entorno. Es fundamental que esta estrategia esté alineada con la directriz corporativa para asegurar coherencia en la ejecución (Arbaiza Fermini, 2020)

c) **Estrategia a Nivel Operativo o Funcional:** Este nivel se encarga de la ejecución directa de las estrategias, a través de la planificación y desarrollo de actividades en áreas como operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, entre otras. Su finalidad es optimizar el uso de recursos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar que las

tareas del día a día estén alineadas con los niveles superiores de la estrategia (Arbaiza Fermini, 2020).

La conclusión de los autores, indica que una correcta interacción entre estos niveles estratégicos es esencial. La articulación y el intercambio de información entre ellos permite mantener alineados los objetivos globales con las acciones locales, fortaleciendo así la ejecución y aumentando las probabilidades de éxito.

2.3.1.5. Planificación y Control Estratégico

Tanto la Planificación como el control estratégico, cumplen una función integradora dentro del proceso estratégico, al consolidar las acciones en un marco estructurado que guía el rumbo de la organización. Estas fases utilizan herramientas prácticas mediante procedimientos formales y sistemáticos, aprovechando el uso de los recursos disponibles sin perder de vista los objetivos fundamentales. Esta perspectiva integral permite mantener una visión global del funcionamiento organizacional y alinear las decisiones con la misión institucional (Bryson & George , 2024)

Así mismo, estas etapas contribuyen a orientar la labor directiva en relación con las estrategias corporativas y de negocio, al facilitar su comprensión y clasificación en función de los problemas que inciden en su formulación. Esto fortalece la capacidad de liderazgo estratégico, ya que ofrece criterios claros para tomar decisiones coherentes con los desafíos del entorno y los objetivos organizacionales (Hill y otros, 2020).

En conjunto, estos elementos son fundamentales para estructurar y desarrollar adecuadamente el proceso estratégico básico.

a) Planificación Estratégica

Es un proceso estructurado y orientado al futuro, a través del cual una organización determina su rumbo, identificando su situación actual y

determinando hacia donde desea dirigirse. Este proceso implica documentar y alinear la misión, visión, valores institucionales, los objetivos a largo plazo y los planes de acción necesarios para alcanzarlos. Su propósito es asignar de manera eficiente los recursos disponibles, definir con claridad las actividades a realizar, los plazos y los responsables, asegurando así una ejecución ordenada y coherente (Palacios Rodríguez, 2020).

Una planificación bien diseñada no solo guía las decisiones de la alta dirección, sino también orienta al conjunto del equipo humano sobre cómo enfrente retos del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes. Además, promueve la integración de diversas áreas funcionales como finanzas, producción, investigación, marketing, tecnología y gestión, contribuyendo a la coordinación interna y al logro de los objetivos estratégicos organizacionales ((Forest R. & Fred R. , 2017)

Figura 5

Planificación Estratégica



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, Fred.R,2017

Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico representa una etapa fundamental dentro del proceso de gestión organizacional, en la cual se establecen los propósitos y fines que orientan a la empresa en el mediano y largo plazo. Esta fase implica definir con claridad la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que permite alinear los recursos y esfuerzos hacia un rumbo común y sostenible, adaptado al entorno competitivo actual (Lora Guzmán et al., 2021):

1. Formulación de Misión y Visión

La construcción de una visión organizacional sólida representa el punto de partida del direccionamiento estratégico. Esta visión expresa una imagen deseada del futuro, proyectando cómo la empresa quiere ser percibida por sus grupos de interés, clientes, proveedores, aliados y competidores, a la vez, debe incorporar los ideales y aspiraciones de la alta dirección. Así, se traza una perspectiva de desarrollo que guía las decisiones estratégicas, movilizando a todos los actores hacia un propósito compartido.

En paralelo, se define la misión, detallando la razón de ser de la empresa, el valor que genera y las actividades que desarrolla en el presente. Es una declaración que responde a preguntas clave como “¿quiénes somos?”, “¿qué hacemos?” y “¿para qué existimos?”, ayudando a enfocar los recursos y justificar su papel en el entorno competitivo (Lora Guzmán et al., 2021).

De acuerdo a los autores Lora Guzmán et al., (2021), ambos elementos, misión y visión, contribuyen a construir una identidad organizacional coherente, en la que se fundamentan los valores institucionales. Estos valores actúan como principios rectores que fortalecen el sentido de pertenencia y guían la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

2. Definición de Objetivos Organizacionales

Una vez definida la misión y la visión, se procede a la formulación de objetivos estratégicos, los cuales permiten traducir estas declaraciones en metas concretas y medibles. Según Lora Guzmán et al., (2021), los objetivos deben ser claros, cuantificables y definidos dentro de un plazo específico, lo cual facilita la evaluación del desempeño y la toma de decisiones.

La importancia de establecer objetivos bien definidos radica en su capacidad para:

- Dirigir las acciones hacia propósitos claros, evitando la dispersión de esfuerzos.
- Establecer criterios para seleccionar y priorizar proyectos.
- Identificar las capacidades clave de la organización.
- Unificar criterios, percepciones e iniciativas del equipo humano.
- Canalizar recursos y esfuerzos hacia metas compartidas.
- Promover disciplina interna y orientación hacia resultados

Establecer estos objetivos estratégicos contribuye directamente al desarrollo competitivo de las organizaciones, permitiéndoles adecuarse a un entorno cambiante mediante un enfoque estructurado y orientado a resultados. En este sentido, el direccionamiento estratégico se transforma en una herramienta clave para la creación de ventajas sostenibles, especialmente en contextos de alta incertidumbre y competencia (Lora Guzmán et al., 2021).

b) Gestión Estratégica

La gestión estratégica se entiende como un sistema aplicable tanto en entidades públicas como privadas. En el ámbito de las instituciones de investigación, esta herramienta permite definir y consolidar la visión y misión institucional, alineando el cumplimiento de los objetivos estratégicos que favorecen el adecuado desempeño de sus actividades. Está estrechamente vinculada con la planificación estratégica, al tratarse de un proceso continuo de toma de decisiones que refleja el desempeño organizacional con base en el análisis estratégico. Asimismo, promueve la integración y eficacia de los procesos estratégicos, considerando criterios de eficiencia y efectividad. Cuando los sistemas de gestión se articulan en todos los niveles de la organización, la responsabilidad de formular e implementar las estrategias recae directamente en la alta dirección o gerencia (Castro y Hernández, 2022).

La gestión estratégica organizacional (GEO), es un instrumento de consulta permanente para los actores involucrados en el diseño, ejecución y control de estrategias, sin importar la naturaleza de la entidad. Su propósito fundamental es alcanzar la satisfacción del cliente, consolidándose como un proceso de toma de decisiones colaborativo para un beneficio en común. (Prieto Herrera, 2012)

c) Control Estratégico

En el marco de la gestión organizacional, el control estratégico posee una relevancia tan significativa como la formulación e implementación de la estrategia misma. Este proceso no solo se encarga de evaluar los resultados obtenidos a partir de los planes establecidos, sino también de asegurar la continuidad, eficacia y adaptabilidad de las decisiones estratégicas frente a los cambios del entorno (Calle García et al., 2025).

El control estratégico es entendido como un sistema de evaluación y seguimiento continuo, que tiene la finalidad de garantizar el cumplimiento eficiente de las metas organizacionales a largo plazo, a través del monitoreo de las acciones ejecutadas, comparándolas con los resultados esperados e implementando a tiempo medidas correctivas. Este tipo de control no se agota en una mera verificación puntual de resultados, sino que se plantea como un proceso dinámico y participativo, que involucra a toda la organización, promoviendo el aprendizaje institucional y la mejora continua (Domínguez Menéndez, 2021).

El proceso de control estratégico puede dividirse en **cinco fases interrelacionadas** (Calle García et al., 2025):

- Fijación de objetivos: Se establecen estándares e indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir de forma objetiva el progreso hacia los fines estratégicos.
- Medición de resultados: Se recogen datos cuantitativos y cualitativos que evidencien el rendimiento organizacional, utilizando herramientas

como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que facilita una visión equilibrada del desempeño financiero, operativo y humano.

- Comparación con los objetivos establecidos: Se analizan las desviaciones entre los resultados obtenidos y las metas planteadas, considerando factores internos y externos que puedan haber afectado su cumplimiento.
- Evaluación de las desviaciones: Se interpretan las causas de las variaciones, sean estas positivas o negativas, y se identifican áreas de mejora o éxito, permitiendo una retroalimentación útil para la toma de decisiones.
- Acciones correctivas: Se implementan medidas para corregir el rumbo estratégico, ajustar los planes, o rediseñar procesos según sea necesario. Estas acciones permiten mantener a la organización alineada con su propósito estratégico y mejorar su capacidad de respuesta ante entornos cambiantes.

Herramientas de control estratégico

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran (Castro & Hernández, 2022):

- **Balanced Scorecard (BSC)**: Desarrollado por Kaplan y Norton, permite integrar indicadores financieros y no financieros para monitorear la estrategia desde múltiples perspectivas (finanzas, clientes, procesos y aprendizaje organizacional).
- **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)**: Proveen métricas específicas para evaluar el progreso de la organización respecto a sus metas estratégicas.
- **Análisis DAFO**: Permite valorar la situación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas), facilitando una mejor toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo al artículo de Calle García y otros (2025) resultados de estudios recientes indican que las organizaciones que aplican un control estratégico continuo logran, en promedio, cumplir el 85% de sus objetivos estratégicos, frente al 65% de aquellas que no lo implementan de forma sistemática.

Asimismo, se observó una mejora del 40% en la eficiencia de implementación gracias a acciones correctivas oportunas.
Además, el 75% de las organizaciones que utilizaron el Balanced Scorecard como herramienta principal de evaluación estratégica alcanzaron una ejecución efectiva del 90% de sus estrategias. Estos datos evidencian que el control estratégico no solo mejora la adaptabilidad al entorno, sino también optimiza la asignación de recursos, refuerza la cultura organizacional y favorece la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Calle García et al., 2025).

d) Cuadro de Mando Integral (CMI) y Mapa Estratégico

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** se posiciona más allá de una simple herramienta táctica u operativa: constituye un auténtico sistema estratégico que permite traducir los indicadores derivados de la estrategia organizacional en acciones coherentes y medibles. Su propósito es convertir los factores esenciales para el logro de los objetivos, así como las funciones operativas, en elementos prácticos y efectivos de gestión, facilitando una visión global del negocio en tiempo real (Louffat Olivares, 2025).

En este sentido, el CMI articula cuatro procesos decisivos dentro de la gestión estratégica:

- **Clarificación y traducción de la visión y estrategia**, formalizando objetivos clave en cada perspectiva.
- **Comunicación y alineación**, garantizando que indicadores y metas estén compartidos y comprendidos por todos los niveles organizativos.
- **Planificación y sincronización**, vinculando objetivos cuantificables con iniciativas concretas.
- **Retroalimentación estratégica**, promoviendo mecanismos de seguimiento que refuerzan el aprendizaje y la adaptación de la estrategia.

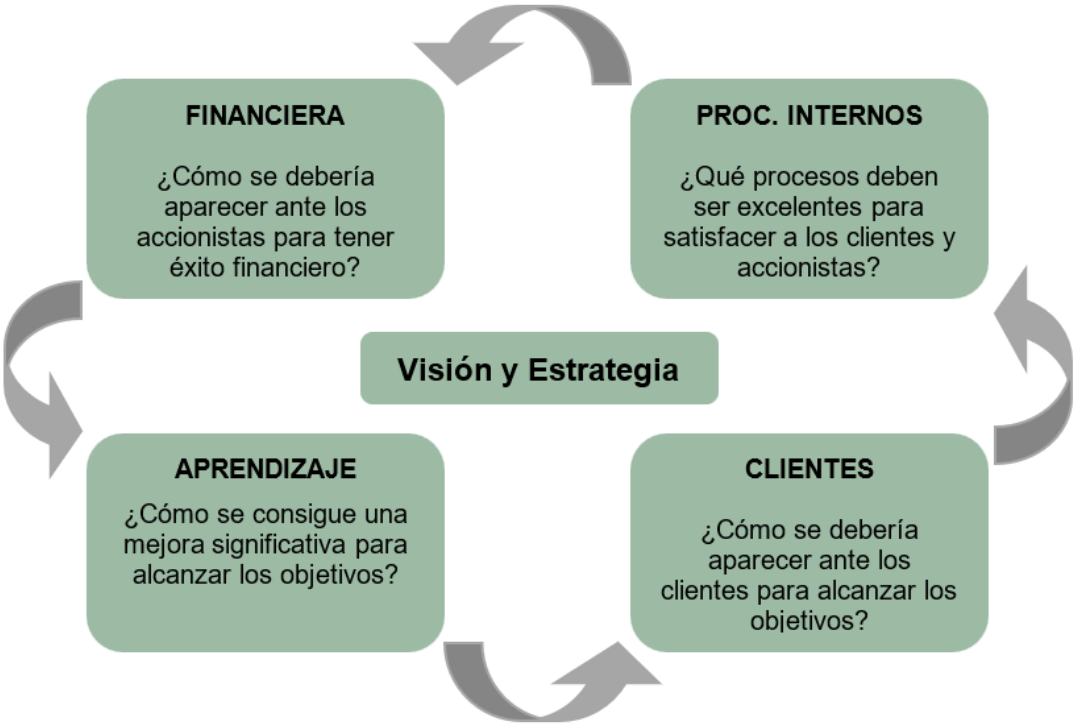
“Las empresas basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro

de mando integral hace una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora". (Kaplan y Norton, 2016)

Según la Escuela de Administración de Negocios ESAN (2025), el Cuadro de Mando Integral (CMI) se estructura en torno a cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta configuración permite a las organizaciones obtener una visión global e integrada de su desempeño, facilitando la supervisión estratégica y el ajuste dinámico de sus actividades. La construcción del CMI no responde a una plantilla universal, sino que debe diseñarse considerando las particularidades de cada organización. En ese sentido, los indicadores seleccionados y las metas asociadas a cada perspectiva deben estar alineados con los objetivos estratégicos institucionales. Esta articulación permite que el sistema no solo funcione como una herramienta de monitoreo, sino que también oriente la actuación del personal en todos los niveles, fortaleciendo el compromiso colectivo con los resultados esperados y asegurando la coherencia entre la visión estratégica y la operatividad diaria.

Figura 6

Perspectivas desde el punto de vista de CMI



Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009.

Desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) las perspectivas se definen de la siguiente manera (Louffat Olivares, 2025):

La **perspectiva financiera** permite evaluar el rendimiento organizacional desde el punto de vista de los propietarios o accionistas, enfocándose en variables clave como la rentabilidad, el crecimiento sostenible, la gestión de riesgos financieros y la eficiencia en los costos e inversiones. Esta dimensión contribuye a la selección de estrategias financieras viables que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y maximicen el valor para los socios o accionistas.

Por su parte, la **perspectiva de clientes** se orienta hacia la creación de valor percibido por el mercado, lo cual implica comprender en profundidad las necesidades, preferencias y expectativas del público objetivo. Esta perspectiva promueve el desarrollo de productos o servicios que generen satisfacción y fidelización, fortaleciendo la imagen de la organización y diferenciándola frente a la competencia.

En cuanto a la **perspectiva de los procesos internos,** esta se centra en analizar la eficacia y eficiencia de las actividades clave que permiten entregar valor al cliente. A través de la revisión de los procesos operativos y funcionales, se busca identificar aquellos que contribuyen de manera significativa a la ventaja competitiva, ya sea mediante la calidad del servicio, la innovación o la optimización de costos.

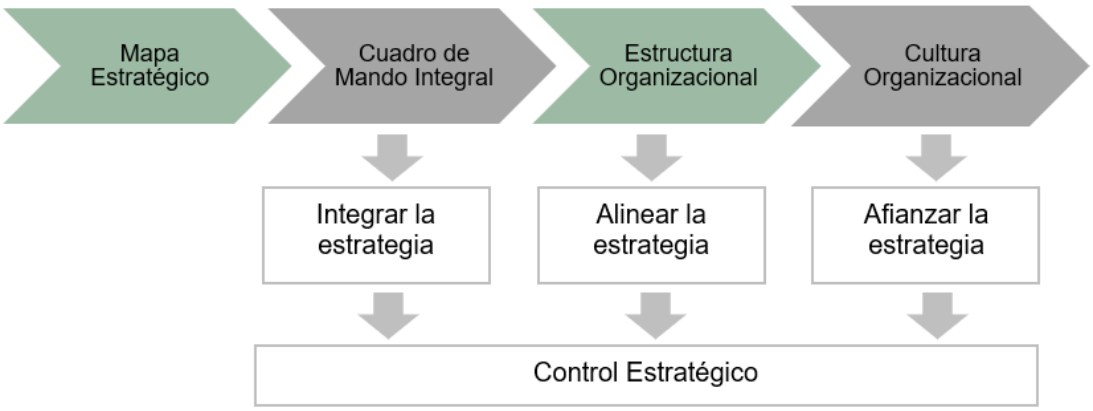
Finalmente, la **perspectiva del aprendizaje y crecimiento,** que se centra en los recursos humanos y la capacidad de la organización para sostener la mejora continua. Esta dimensión toma en cuenta la formación, la motivación, la cultura organizacional y el desarrollo de competencias, elementos clave para fomentar la innovación, adaptarse al cambio y preservar un clima laboral centrado en el logro de los objetivos estratégicos.

Subprocesos según el Cuadro de Mando Integral

En el contexto del Cuadro de Mando Integral, el control estratégico se entiende como un proceso que permite evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia, mediante la integración de sus elementos clave en las diferentes áreas de la organización. La Figura N.º 10 ilustra los principales subprocesos que componen esta etapa, según el modelo propuesto por (Kaplan y Norton, 2016).

Figura 7

Control Estratégico – Subprocesos



Fuente: Kaplan & Norton , Cuadro de Mando Integal, The Balanced Scorecard , 2016

Los subprocesos se explican a continuación:

Integrar la Estrategia: consiste en vincular directamente la estrategia institucional con las funciones, procesos y actividades de todas las áreas de la organización. Esta integración permite fortalecer la coordinación interna y mejorar el posicionamiento frente a actores externos, como proveedores y competidores.

Alinear la Estrategia: busca establecer una estructura organizativa racional y simplificada, que facilite tanto la implementación como el monitoreo de los planes estratégicos definidos. La claridad en la jerarquía, los roles y las responsabilidades es esencial para consolidar esta alineación.

Afianzar la Estrategia: este subproceso está orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo un clima laboral positivo donde los trabajadores se identifiquen con la misión, visión y valores institucionales. Esto permite generar compromiso y sentido de pertenencia, elementos clave para el éxito estratégico.

De este modo, el control estratégico implica no solo el uso de indicadores y métricas para evaluar resultados, sino también el diseño de estructuras funcionales y culturales que refuercen la ejecución estratégica. El Cuadro de Mando Integral, en este marco, se convierte en una herramienta poderosa

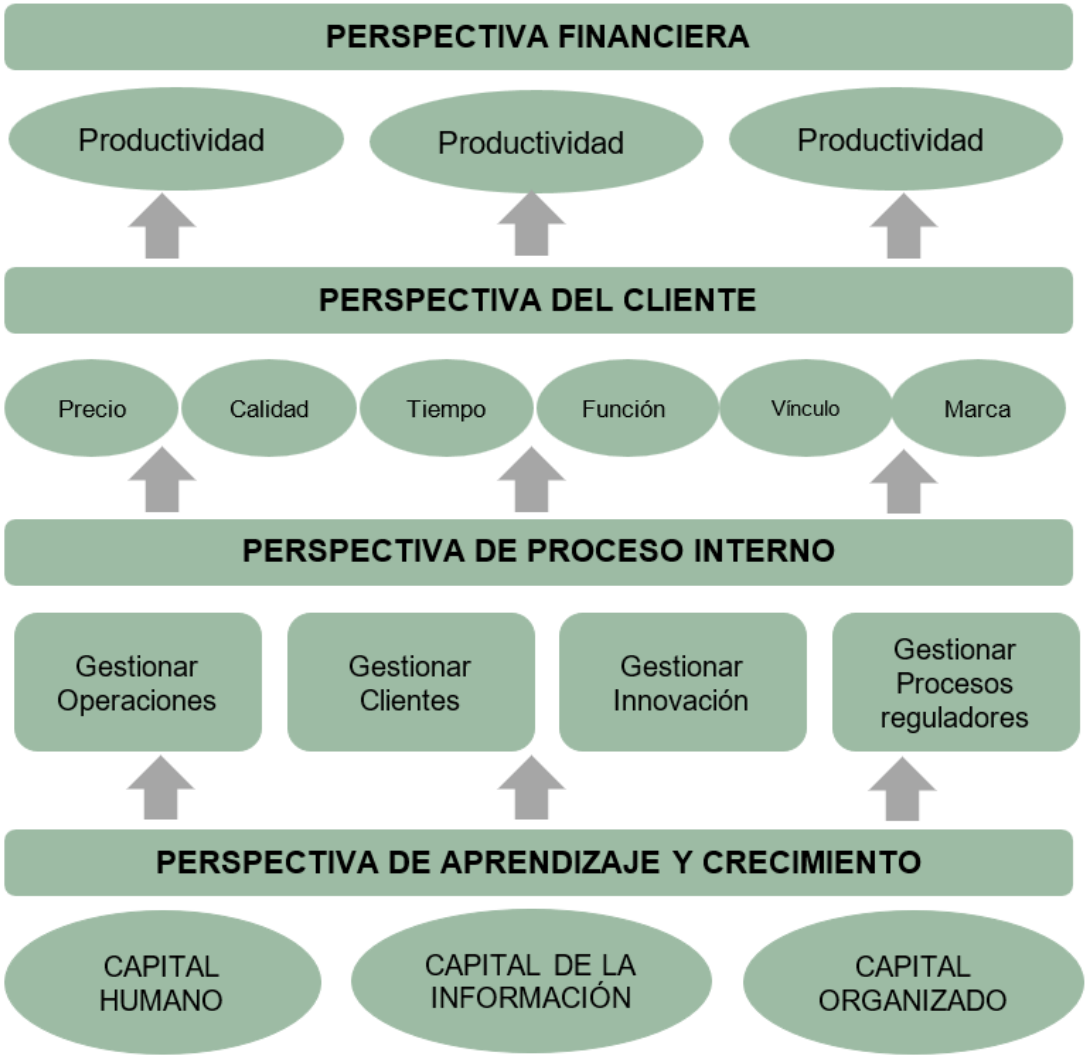
para integrar la gestión estratégica con la operativa diaria, consolidando una visión sistémica y sostenible del desempeño organizacional.

El **mapa estratégico** es una herramienta visual que traduce la visión organizacional en una serie de objetivos distribuidos en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera. Según (ESAN, 2017), este recurso facilita la comprensión de las relaciones causales entre metas: identificar primero las capacidades fundamentales en capital humano, información y cultura, luego optimizar los procesos críticos que generan la propuesta de valor, lo que a su vez promueve la satisfacción del cliente y, finalmente, impacta positivamente en los resultados financieros. De este modo, el mapa estratégico no solo hace explícita la lógica operativa de la estrategia, sino que también fortalece la comunicación interna y la participación del equipo, pues al visualizar claramente “qué queremos lograr y cómo”, cada colaborador puede entender su rol en el logro de los resultados organizacionales.

Como se puede apreciar en la Figura N°12, tanto el mando integral como el mapa estratégico se complementan y consolidan el marco estratégico lo cual ayuda al desarrollo de acciones operativas dispuestas en la organización.

Figura 8

Mapa estratégico



Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009.

Estrategia en Cascada y alineación estratégica

Uno de los principales desafíos en la gestión estratégica es asegurar que todos los niveles de la organización comprendan y ejecuten los objetivos corporativos de manera coherente. Frecuentemente, las unidades operativas interpretan los objetivos estratégicos según sus propias realidades, lo que genera disonancias en la ejecución de la estrategia. Para enfrentar este desafío, el Cuadro de Mando Integral (CMI) propone la aplicación de la denominada *estrategia en cascada*, un proceso que permite traducir los

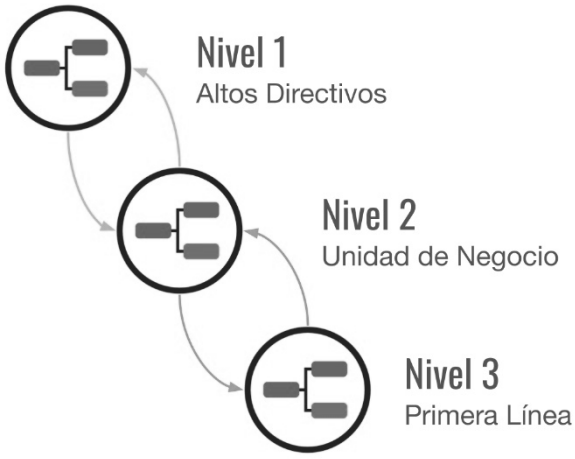
objetivos estratégicos generales en metas específicas y comprensibles para cada área de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

De acuerdo con Savkin (2020), este enfoque sostiene que el CMI diseñado para el nivel gerencial no debe ser utilizado directamente por las unidades de negocio de primera línea, ya que estas podrían interpretarlo de forma ambigua o poco relevante para sus funciones específicas. En su lugar, cada unidad debe construir su propio mapa estratégico derivado del nivel superior, estableciendo así una conexión lógica y funcional entre los objetivos globales y las acciones particulares que le competen. Esta traducción descendente permite identificar con claridad cómo cada nivel puede contribuir al cumplimiento de la estrategia general de la organización.

La estrategia en cascada, además de garantizar coherencia entre los distintos niveles jerárquicos, facilita la alineación de todas las unidades de negocio en torno a una visión común. Para lograrlo, se requiere un proceso participativo donde cada unidad discuta cómo aportar al objetivo estratégico superior, elabore un plan de acción propio y defina con precisión las responsabilidades de cada integrante. De este modo, se genera un compromiso colectivo con los resultados institucionales, fortaleciendo la gestión organizacional y su capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Savkin, 2020).

Figura 9

Proceso de Cascada



Fuente: *(Savkin, 2020).* *https://bscdesigner.com/es/estrategia-en-cascada.htm*

2.3.1.6. Etapa de Selección de Estrategias

La selección de una estrategia empresarial adecuada requiere un análisis cuidadoso de diversos factores internos y externos que influyen directamente en la toma de decisiones organizacionales. Para ello, es fundamental considerar aspectos como la naturaleza del mercado, las capacidades internas de la empresa, su nivel de madurez organizacional y el entorno competitivo en el que opera. A su vez, resulta esencial alinear la estrategia con los recursos disponibles, el nivel de riesgo aceptable y el horizonte temporal que se pretende alcanzar. La estrategia seleccionada debe ser coherente con la visión de largo plazo, pero también suficientemente flexible para adaptarse a cambios del entorno. Además, es clave valorar el impacto que cada alternativa puede tener sobre los distintos grupos de interés, así como su viabilidad operativa y financiera. En este sentido, la elección estratégica no debe basarse únicamente en una preferencia teórica, sino en un equilibrio entre ambición, posibilidad y sostenibilidad (EAE Business School, 2021).

Superado el análisis preliminar y con las alternativas estratégicas claramente identificadas, se inicia la etapa decisiva de selección. En este punto, se hace indispensable incorporar el pensamiento estratégico del equipo directivo y orientar la elección hacia aquellas acciones que respondan a la realidad

institucional y a sus objetivos de futuro. El criterio central debe ser la viabilidad integral de cada opción, considerando su potencial de implementación, su alineación con las metas organizacionales y su capacidad de ser evaluada y ajustada en función de los resultados obtenidos. De esta manera, la estrategia adoptada no solo será técnicamente sólida, sino también coherente con el entorno y con la identidad de la organización (EAE Business School, 2021).

La elección de las estrategias se sustenta en una herramienta analítica de uso práctico, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

a) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), conocida en inglés como Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), es una herramienta que ayuda a tomar decisiones estratégicas de forma más clara y fundamentada. Su enfoque estructurado permite comparar distintas alternativas estratégicas en función de su capacidad para responder a los factores clave del entorno y de la propia organización. Su objetivo principal es identificar cuál de esas estrategias tiene un mayor potencial de éxito, considerando tanto las oportunidades como los desafíos internos y externos. En lugar de basarse en suposiciones o intuiciones, esta matriz ofrece un método práctico y cuantificable que guía a los directivos hacia una elección más acertada (Palacios Rodríguez, 2020).

La MCPE tiene su estructura formada por dos piezas básicas. Por un lado, se enumeran los factores internos y externos más relevantes para la organización, previamente identificados mediante herramientas como la matriz EFI (factores internos) y la EFE (factores externos). Por otra parte, en la parte superior de la matriz se ubican las estrategias que se pretenden comparar. A cada factor se le asigna un peso según su nivel de importancia, y luego se evalúa la atractividad de cada estrategia con respecto a ese factor específico. Esa evaluación se realiza con una escala que va del 1 al 4, y al multiplicar este valor por el peso correspondiente se obtiene un puntaje llamado “atractivo total”. Al final, la suma de estos puntajes permite ver con

claridad cuál estrategia es la más conveniente dentro del conjunto de opciones disponibles (Acero Moreno et al., 2023).

Construir una MCPE implica seguir una serie de pasos organizados, desde identificar los factores clave hasta calcular el total de puntuaciones por estrategia. Este proceso no solo facilita la comparación entre varias alternativas, sino que también ayuda a alinear las decisiones con la realidad concreta de la organización. En otras palabras, no se trata simplemente de elegir la estrategia que “parece” mejor, sino de respaldar esa elección con datos, análisis y criterios bien definidos. Gracias a ello, la matriz se convierte en un recurso valioso para orientar a las organizaciones hacia decisiones más realistas, viables y sostenibles en el tiempo (Acero Moreno et al., 2023).

2.3.2. Análisis Empresarial

El análisis empresarial constituye una etapa clave dentro del proceso de planeación estratégica, ya que permite recopilar y organizar la información necesaria para comprender la situación actual de la organización. Este análisis tiene como objetivo establecer una base sólida para la formulación de estrategias, al identificar tanto los factores que pueden potenciar el desarrollo institucional como aquellos que representan desafíos para su funcionamiento (Kaplan y Norton, 2016).

Esta fase inicia con la recopilación sistemática de datos relevantes sobre el contexto que rodea a la organización, así como, sus capacidades internas. Al examinar el entorno donde opera, es posible comprender de qué manera los cambios sociales, económicos, tecnológicos o normativos pueden afectar las operaciones y el desempeño organizacional. En consecuencia, se busca anticipar estos factores para tomar decisiones más acertadas y coherentes con la realidad (Kaplan y Norton, 2016).

Evaluación del Entorno:

Analizar el entorno implica reconocer aquellas condiciones externas que podrían representar oportunidades estratégicas, como nuevos mercados, tecnologías emergentes o marcos regulatorios favorables. Al mismo tiempo, se deben identificar posibles amenazas que podrían comprometer la eficacia organizacional, tales como la inestabilidad económica, la presión competitiva o los cambios en las demandas del público objetivo (Terán et al., 2023).

Este tipo de análisis requiere que los responsables de la dirección estratégica mantengan una actitud vigilante, evaluando continuamente el entorno para detectar señales de cambio que puedan influir en los objetivos institucionales. La capacidad de adaptación, sustentada en información relevante y actualizada, se convierte en un elemento clave para mantener la coherencia entre las decisiones estratégicas y la evolución del contexto (Olaz Capitán y Ortiz García, 2022)

Con el fin de llevar a cabo esta labor de manera estructurada, se sugiere un proceso secuencial que incluya los siguientes pasos:

1. **Recopilación de información** sobre las condiciones que afectan directa o indirectamente a la organización.
2. **Análisis y depuración de los datos** obtenidos, con el objetivo de garantizar su relevancia y utilidad en el proceso de toma de decisiones.
3. **Identificación y organización de los factores clave**, atendiendo a su posible influencia y a la capacidad de reacción de la organización frente a los mismos.

El presente procedimiento permite disminuir la incertidumbre en la gestión estratégica, ya que permite visualizar claramente los elementos que se deben considerar en el momento de diseñar planes de acción orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales (Olaz Capitán y Ortiz García, 2022).

2.3.2.1. Evaluación Externa

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La evaluación del entorno cuenta con una herramienta útil y práctica: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Su propósito es ayudar a identificar y organizar un número reducido de oportunidades clave, permitiendo entender cómo pueden impactar a la organización. Esta herramienta no solo agrupa esos factores, sino que también permite medir su influencia, con el objetivo de reconocer aquellas variables que generen respuestas concretas y aplicables. Así, la organización estará en mejor posición para reaccionar de forma adecuada, ya sea tomando una postura ofensiva que le permita aprovechar al máximo las oportunidades detectadas, o una postura defensiva para reducir el impacto de posibles amenazas (Forest R. y Fred R. , 2017).

En el artículo publicado por (Amador , 2022) se sostiene que, al realizar el estudio del entorno, se debe examinar el panorama macroeconómico que incluye el crecimiento del país, las tasas de interés, los tipos de cambio, los precios de los recursos productivos, la regulación vigente y las expectativas respecto al rol de la organización en la sociedad. Este enfoque se conoce como análisis **PESTEL**, por sus iniciales en inglés: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico aplicada al entorno empresarial. Su uso permite evaluar el potencial de crecimiento y la orientación operativa de la empresa. Asimismo, ofrece una visión clara de su posición y su trayectoria futura, al señalar los factores externos susceptibles de modificar su situación actual o futura (Amador , 2022).

Una vez concluido el análisis del entorno general, el siguiente paso consiste en examinar de manera precisa y estratégica la industria en la que opera la organización. Para ello se recurre al:

Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

El profesor de la Harvard Business School Michael Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas, el cual es una herramienta clave para realizar un análisis

estratégico de la industria. Esta metodología permite evaluar de forma estructurada el nivel de competencia en un sector determinado, así como identificar las condiciones que influyen en su rentabilidad y el potencial de crecimiento de las organizaciones que operan en él.

Entre los factores analizados, la rivalidad entre competidores existentes suele ser la fuerza predominante, ya que refleja la intensidad de la lucha por captar y mantener la preferencia de los consumidores. En este contexto, el desafío estratégico radica en formular acciones que permitan a una empresa proteger su posición en el mercado e incluso superar a sus rivales mediante una ventaja competitiva sostenible (Santander Universidades, 2022).

A continuación, se examinan las cinco fuerzas competitivas para facilitar una mejor comprensión del entorno estratégico, según lo expuesto por Santander Universidades (2022):

1. Amenaza de nuevos entrantes; esta fuerza analiza cuán accesible resulta para nuevas empresas ingresar a un determinado sector. Aun cuando existan barreras de entrada, como altos costos iniciales o regulaciones estrictas, los nuevos competidores pueden representar una amenaza si logran introducir productos que capturen parte del mercado ya establecido, desafiando así a los actores actuales.

2. Poder de negociación de los consumidores; hace referencia al grado de influencia que tienen los clientes sobre las empresas, especialmente cuando están organizados o informados. Si los consumidores pueden comparar opciones fácilmente, tienden a exigir mejores precios, mayor calidad o más valor añadido, lo que obliga a las empresas a adaptarse continuamente a sus demandas.

3. Amenaza de productos sustitutos; un sector pierde atractivo cuando existe la posibilidad de que surjan productos que puedan reemplazar los actuales. Estos sustitutos pueden limitar el precio que las empresas pueden

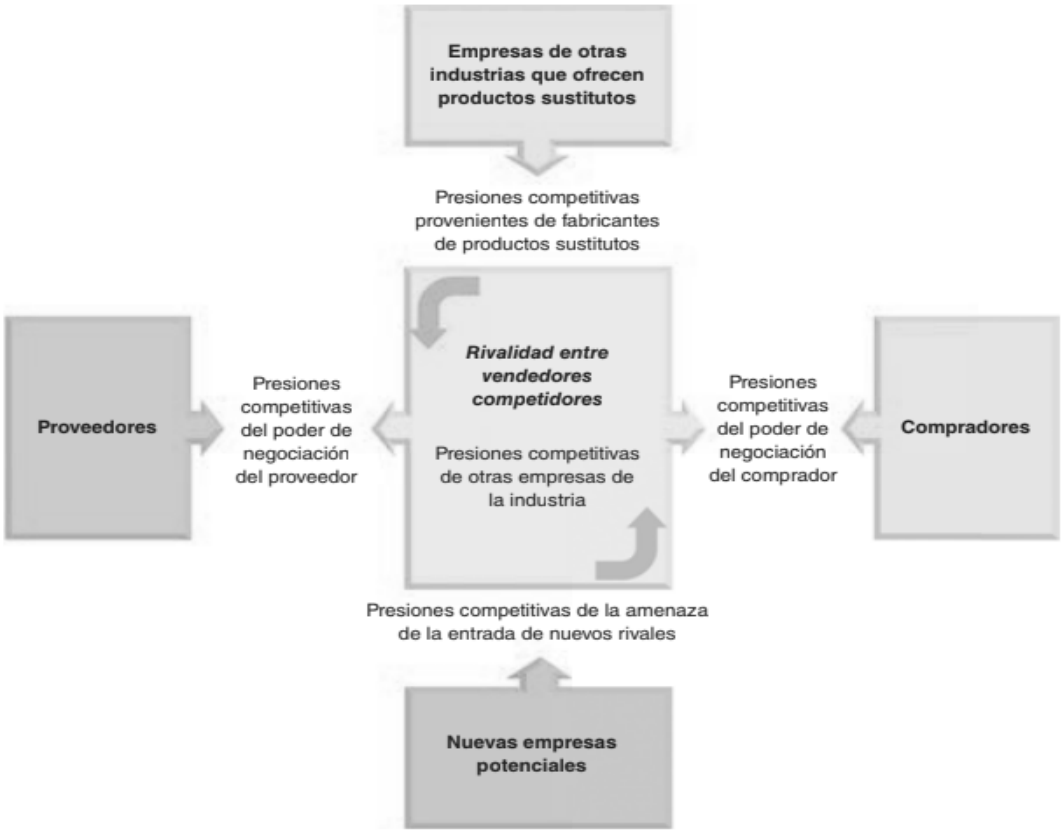
cobrar y afectar la fidelidad del cliente, sobre todo si ofrecen características similares o una mejor relación calidad-precio.

4. Poder de negociación de los proveedores; evalúa el control que tienen los proveedores sobre las condiciones comerciales. Si un proveedor ofrece insumos únicos o tiene una posición dominante en cuanto a precios, calidad o volumen, puede imponer condiciones menos favorables a las empresas, afectando directamente sus márgenes de ganancia.

5. Rivalidad entre competidores existentes; esta fuerza mide la intensidad de la competencia dentro del sector. Cuando muchas empresas compiten por los mismos clientes especialmente si algunas están muy consolidadas o cuentan con grandes costos fijos, se suele generar una fuerte rivalidad, lo que lleva a estrategias agresivas para destacar en el mercado.

Figura 10

Modelo de competencia de las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Ser Competitivo, Porter, Michael E., 1999

2.3.2.2. Evaluación Interna

La evaluación interna complementa el análisis del entorno mediante un examen detallado de la situación interna de la organización. Su propósito es identificar las competencias centrales a través de un análisis riguroso de las diferentes áreas, unidades, funciones y actividades que componen los procesos internos (Blackmore, 2024).

Según el artículo publicado por Laura Blackmore (2024), en esta fase se llevará a cabo una auditoría interna enfocada en la dirección estratégica. El objetivo es detectar las fortalezas y recursos clave de la organización para explotarlos como fuentes de ventaja competitiva. De igual manera, se busca identificar las debilidades que frenan el crecimiento y desarrollar planes de mejora continua.

Las fuerzas a evaluar dentro de una organización se pueden encontrar en las distintas áreas operativas

- Recursos Humanos
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y Competitividad.
- Gestión y Control de la Calidad.
- Investigación y Desarrollo.
- Ingeniería y Diseño
- Marketing y Ventas

El objetivo de este proceso es fusionar las fortalezas individuales de cada área para construir una ventaja competitiva consolidada. Para ello, es esencial comprender plenamente la estructura organizacional y las capacidades internas. Según la teoría de análisis interno, esta evaluación permite identificar habilidades, activos y capacidades que determinan la posición estratégica de la empresa (Blackmore, 2024).

a) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI es una herramienta importante en el proceso de análisis estratégico, sobre todo, para la evaluación interna de una organización. Permite identificar, jerarquizar y calificar las principales fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño organizacional, con el objetivo de determinar hasta qué punto la empresa está preparada para afrontar sus retos estratégicos. Cada factor es ponderado en función de su importancia relativa, y se califica según el grado en que la organización lo está gestionando de forma eficaz (Acero Moreno et al., 2023).

Acero Moreno et al. (2023) indica que el resultado de esta matriz es un puntaje ponderado que facilita la interpretación objetiva de la situación interna y permite detectar tanto las ventajas competitivas como los puntos críticos que requieren intervención. De este modo, la EFI no solo sirve como diagnóstico, sino que se convierte en una base sólida para el diseño de estrategias futuras.

Además, esta herramienta ofrece una ventaja metodológica: promueve la participación de distintas áreas funcionales, lo cual permite una evaluación integral y colaborativa de la organización. En este sentido, la matriz EFI contribuye a alinear los recursos internos con las demandas del entorno competitivo, elemento clave en modelos como el enfoque de recursos y capacidades (Acero Moreno et al., 2023).

Etapa de Formulación de Alternativas

Tras el diagnóstico interno, el siguiente paso es la generación de alternativas estratégicas. Esta etapa busca transformar el análisis de datos en decisiones concretas, empleando metodologías que permitan integrar los hallazgos obtenidos a través de matrices como la EFI, la FODA o el análisis VRIO. La formulación de estrategias debe tener en cuenta no solo los recursos disponibles, sino también la necesidad de potenciar las fortalezas, reducir las debilidades y construir ventajas sostenibles en el largo plazo.

b) Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que permite descomponer y analizar las actividades de una empresa en dos grandes bloques: actividades primarias, que están directamente relacionadas con la creación, producción, distribución, comercialización y servicio postventa del producto; y actividades de apoyo, como compras, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y la infraestructura general de la organización (Porter, 1999). Todo ello para conseguir el funcionamiento eficaz y eficiente de todas las etapas del proceso productivo y generar valor añadido (Lara Martínez, 2024).

La evaluación sistemática de cada actividad permite a la organización identificar con precisión sus fortalezas y debilidades internas. De acuerdo con Porter (1999), las diferencias en las cadenas de valor de los competidores constituyen una de las fuentes fundamentales de ventaja competitiva, ya que permiten a la compañía distinguirse en términos de costos o diferenciación.

Al aplicar continuamente el análisis de la cadena de valor, se puede lograr la disminución de costos, el mejoramiento de la eficiencia operativa y el incremento del valor percibido por los clientes, lo cual contribuye a la sostenibilidad del negocio en entornos altamente competitivos (Cañarte Quimis et al., 2022).

Analizar la cadena de valor de una empresa es descomponer y optimizar su funcionamiento interno en tres etapas clave (Ramírez Molina et al., 2021):

1. Desglose de la cadena por líneas de productos; primero, se analiza la secuencia de actividades necesarias para crear cada producto o servicio, con el objetivo de identificar fortalezas, competencias fundamentales y debilidades internas. Asimismo, se evalúa si estas fortalezas constituyen ventajas competitivas distintivas que agregan valor.

2. Evaluación de los vínculos inter-actividades; se analizan las interdependencias entre actividades dentro de cada cadena de valor. Este

análisis llamado “eslabonamiento” indaga cómo el desempeño en una función, como marketing, puede afectar los costos o resultados de otra, como control de calidad. Se exploran formas diversas de ejecutar cada actividad para descubrir configuraciones que optimicen los costos o mejoren la competitividad general.

3. Identificación de sinergias entre unidades; finalmente, se investiga la posibilidad de generar economías de escala compartiendo actividades entre diferentes líneas de negocio. Por ejemplo, si una unidad no justifica por sí sola un canal de distribución eficiente, se puede integrar a la cadena de otro producto. Estas sinergias permiten reducir costos unitarios y potenciar el valor entregado al cliente.

Este enfoque sistemático no solo contribuye a una mejor comprensión de la creación de valor dentro de la organización, sino que también permite diseñar estrategias integradas que potencien las capacidades internas y optimicen el uso de recursos en un entorno competitivo (Ramírez Molina et al., 2021).

Figura 11

Cadena de valor para empresas



Fuente: Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación

c) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

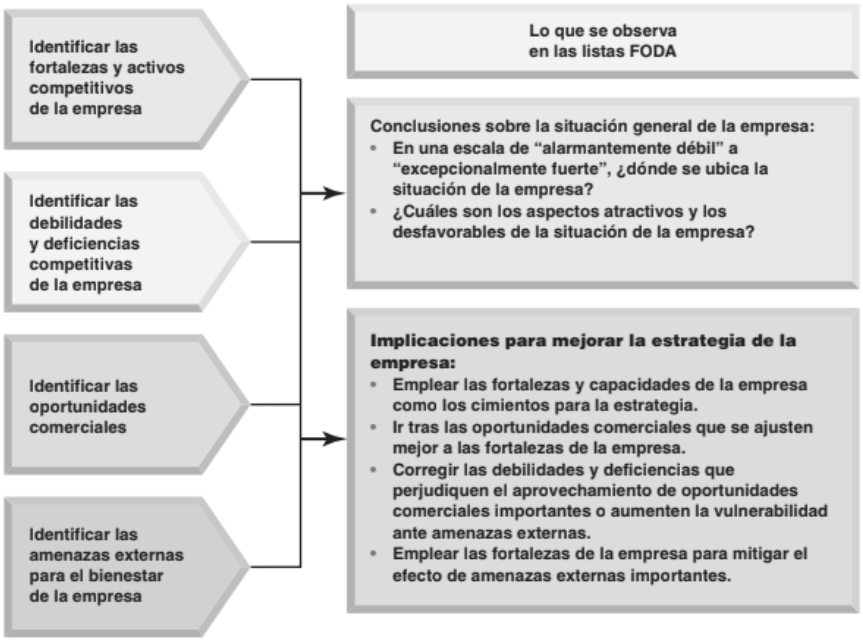
Para poder evaluar la situación de una empresa es necesario examinar sus fortalezas y debilidades internas, así como sus capacidades competitivas, a fin de determinar cómo estas pueden aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas externas. El análisis interno consiste en examinar los recursos con los que cuenta la empresa, tales como el capital financiero, el talento humano, la tecnología y los procesos, y valorarlos según su eficacia estratégica, lo cual permite a la empresa tomar decisiones fundamentadas sobre dónde invertir o dónde reforzar sus esfuerzos (Calle García et al., 2025).

Una de las herramientas más difundidas para este tipo de evaluación es el análisis FODA (o SWOT), que ofrece un marco estructurado para identificar y priorizar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la compañía. Al categorizar estos elementos, las organizaciones pueden elaborar estrategias específicas para transformar sus recursos en ventajas, anticiparse a los desafíos del entorno y diseñar planes de acción efectivos (Calle García et al., 2025).

El artículo presentado por Calle García et al. (2025) resume que el análisis FODA no sólo permite una visión clara y completa de la posición competitiva de la empresa, sino que también proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que permitan potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y atender las amenazas.

Figura 12

Pasos del análisis FODA: Componentes del FODA



Fuente: Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf (2012). Administración Estratégica. México: MC Graw Hill

El análisis FODA no solo permite diagnosticar la situación interna y externa de una organización, sino que también proporciona un marco práctico para el diseño de estrategias. A partir de la combinación de los factores identificados, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se generan cuatro tipos principales de estrategias que orientan la toma de decisiones (Forest R. y Fred R. , 2017):

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Conocidas también como estrategias ofensivas, estas se orientan a aprovechar las oportunidades externas, a través de las fortalezas internas de la organización. Son particularmente efectivas en contextos de crecimiento o expansión, ya que buscan maximizar la capacidad de respuesta de la empresa en escenarios favorables, impulsando su competitividad.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Conocidas como *estrategias reorientativas*, tienen como propósito superar o corregir las debilidades internas mediante el aprovechamiento de

oportunidades externas. Se aplican cuando el entorno presenta condiciones favorables, pero la organización debe primero fortalecer sus capacidades internas para responder adecuadamente.

Las Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Estas *estrategias defensivas* buscan utilizar los recursos y capacidades existentes para mitigar los efectos negativos de las amenazas externas. Se enfocan en proteger la posición actual de la empresa, reduciendo riesgos y aumentando su resiliencia frente a escenarios adversos.

Las Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

También denominadas *estrategias de supervivencia*, se implementan cuando la organización enfrenta debilidades internas importantes y amenazas externas significativas. El objetivo de estas estrategias es preservar la estabilidad de la empresa, minimizando impactos negativos y evitando mayores pérdidas hasta que se logre una mejor posición competitiva

Según Lora Guzmán et al., (2021) este enfoque sistemático facilita la formulación de estrategias coherentes con la realidad organizacional, permitiendo adaptar los recursos internos a las condiciones cambiantes del entorno.

2.3.2.3. Herramientas de síntesis estratégica

a) Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA es una herramienta de análisis estratégico que permite determinar la orientación más adecuada de las estrategias de una organización, a partir del análisis de sus recursos internos, capacidades competitivas y condiciones externas. Su propósito es identificar, con base en datos e indicadores organizacionales, qué tipo de estrategia puede conducir a un mejor desempeño competitivo, tanto en el presente como en el futuro, promoviendo así un crecimiento sostenido (Forest R. y Fred R. , 2017).

Este instrumento se representa mediante un gráfico de cuatro cuadrantes, que clasifica la estrategia recomendada en una de las siguientes categorías: **agresiva, conservadora, defensiva o competitiva**. Esta clasificación se deriva del cruce entre factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externos (estabilidad ambiental y fuerza de la industria), lo que permite visualizar con mayor claridad la situación estratégica de la empresa (Fonseca Carreño, 2021).

Estrategias Intensivas (cuadrante agresivo), se aplican cuando la organización presenta una sólida posición interna y se encuentra en un entorno externo favorable. En este contexto, es recomendable impulsar el crecimiento a través de la expansión del mercado, el desarrollo de productos o la diversificación, aprovechando las fortalezas y oportunidades disponibles para consolidarse en nuevas áreas y prevenir amenazas.

Estrategias Conservadoras, este enfoque es apropiado cuando la empresa posee capacidades internas adecuadas, pero enfrenta un entorno externo complejo o inestable. La recomendación es mantener su posición actual, minimizando riesgos y evitando inversiones agresivas, enfocándose en la eficiencia operativa y la estabilidad organizacional.

Estrategias Defensivas, son necesarias cuando la organización muestra debilidades internas significativas y enfrenta amenazas externas. En este escenario, se requiere priorizar la reducción de vulnerabilidades internas y proteger la posición en el mercado, evitando un deterioro mayor que ponga en riesgo la continuidad del negocio.

Estrategias Competitivas, estas estrategias son viables cuando la empresa cuenta con recursos internos sólidos, pero opera en un entorno desafiante. La recomendación es adoptar posturas activas frente a la competencia, mejorando procesos, diferenciando su oferta y reforzando su posicionamiento estratégico en el mercado.

La matriz PEYEA, de acuerdo al artículo publicado por Fonseca Carreño (2021), es especialmente útil para definir el enfoque estratégico general de una organización y facilitar la selección de estrategias coherentes con sus capacidades reales y los desafíos del entorno.

b) Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica)

Aunque esta herramienta ya fue abordada previamente durante la etapa de selección de estrategias, en esta sección se retoma y amplía su análisis con el propósito de profundizar en su aplicación dentro del diagnóstico estratégico general. La Matriz MCPE permite cuantificar de manera objetiva el grado de atractivo relativo de diversas alternativas estratégicas, considerando los factores clave internos y externos previamente identificados (EAE Business School, 2021).

Su valor reside en que facilita la evaluación comparativa de las estrategias propuestas, asignando un puntaje ponderado a cada una según su capacidad para capitalizar fortalezas, superar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Por ello, la MCPE no solo complementa el proceso de selección, sino que refuerza la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en criterios cuantitativos (Alarcón Villamil et al., 2020).

2.3.3. Recursos e Innovación

2.3.3.1. Capital Humano

El capital humano es la suma de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias de las personas que forman parte de una organización, y que son fundamentales para la creación de valor para la empresa. Esta perspectiva lo concibe no solo como un recurso más, sino como un activo estratégico fundamental cuya gestión y desarrollo adecuado influyen directamente en el rendimiento organizativo, la capacidad de innovación y la sostenibilidad a largo plazo (Eraso Espinosa y Salazar Muñoz, 2022).

Eraso Espinosa y Salazar Muñoz (2022), afirman que el capital humano debe ser evaluado y potenciado mediante procesos sistemáticos de formación, desarrollo profesional y motivación, apartándose de un enfoque meramente contable, para asumir un enfoque estratégico. Esto implica poner en marcha políticas orientadas a la capacitación continua, la retención del talento y el mejoramiento de las condiciones laborales, con el fin de elevar el nivel de desempeño y competitividad de la empresa.

2.3.3.2. Incentivos de Capital Humano

La implementación de incentivos al capital humano representa una herramienta clave dentro de la gestión estratégica de las organizaciones. Su utilidad se hace evidente en contextos donde la supervisión directa del personal es limitada o costosa, lo cual genera incertidumbre respecto al esfuerzo real que cada trabajador aporta a los objetivos de la empresa. Ante estas dificultades, se recurre a mecanismos como la retribución variable, bonificaciones por desempeño y otros estímulos, con el propósito de alinear el comportamiento individual con las metas organizacionales (Eraso Espinosa y Salazar Muñoz, 2022). En este sentido, los incentivos actúan como catalizadores que promueven un mayor compromiso, fomentan la autorregulación del esfuerzo y aumentan la probabilidad de alcanzar los resultados esperados.

Eraso Espinosa y Salazar Muñoz (2022) afirman que parte fundamental del liderazgo estratégico es movilizar la energía organizacional hacia la buena ejecución y la excelencia operativa. Para ello, es necesario cultivar una cultura basada en logros, donde se valore el rendimiento y se promueva un entorno de altos estándares. En este contexto, los incentivos no solo se entienden como una herramienta económica, sino también como una práctica de liderazgo orientada a generar motivación sostenida, espíritu de superación y desempeño superior en los equipos de trabajo.

De acuerdo con Dávila Moran et al., (2022), los incentivos buscan inducir en los trabajadores conductas específicas que contribuyan a elevar la calidad, la productividad y la eficiencia, sin comprometer la satisfacción laboral ni la estabilidad del entorno de trabajo. Los estímulos pueden diseñarse para premiar la puntualidad, reducir el ausentismo, mejorar el uso de recursos, o promover la eficiencia operativa en áreas como producción y ventas, según la necesidad estratégica de cada unidad de negocio.

Asimismo, los objetivos de los sistemas de incentivos no se limitan a incrementar el rendimiento, sino que incluyen retener al personal clave, atraer talento de alta calidad, desalentar la permanencia de empleados con bajo desempeño, y reducir costos asociados a la rotación o a cargas sociales innecesarias. Para que sean efectivos, estos planes deben ser claros, medibles, comprensibles por los trabajadores y beneficiosos para ambas partes: empresa y empleado (Dávila Moran et al., 2022).

En suma, el diseño adecuado de un sistema de incentivos representa una ventaja competitiva indirecta, pues potencia el valor del capital humano y lo convierte en un motor estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional

Tipos de Incentivos y Clasificación de Incentivos

De acuerdo a Eraso y Salazar (2022), en la gestión del capital humano, los sistemas de incentivos se estructuran principalmente en dos categorías funcionales: **económicos** y **no económicos**, cada una con impactos específicos sobre la motivación y el compromiso de los empleados.

Los **incentivos económicos** incluyen aumentos salariales por mérito, comisiones, bonificaciones anuales y participación en utilidades. Estos programas están diseñados para recompensar al personal cuya actuación excede los estándares establecidos, incentivando tanto el desempeño individual como el grupal (Eraso y Salazar, 2022).

Por otro lado, los **incentivos no económicos** se centran en mejorar la experiencia laboral a través de aspectos como formación permanente, reconocimiento profesional, servicios asistenciales (guardería, comedor, seguros), actividades recreativas y planes de desarrollo. Este tipo de incentivos fomenta la motivación intrínseca y la satisfacción laboral (Eraso y Salazar, 2022).

Desde una perspectiva más formativa, los incentivos también pueden clasificarse en **competitivos** y **cooperativos** según (Dávila Moran et al., 2022). Los primeros estimulan el rendimiento individual mediante comparaciones y recompensas por los mejores resultados, mientras que los segundos promueven la colaboración en equipos para realizar esfuerzos conjuntos hacia metas comunes. En muchos casos, ambos enfoques se combinan: los empleados trabajan en equipo, pero también se anima a la competitividad entre equipos para maximizar la eficiencia organizacional.
La implementación efectiva de estos incentivos requiere una clara articulación con la estrategia organizacional. Para tener impacto real, deben ser **medibles**, **comprensibles para el personal**, y mutualmente provechosos tanto para la empresa como para los colaboradores. Además, es esencial que los incentivos posibiliten el control del desempeño, retengan talento valioso y atraigan nuevos perfiles alineados con los objetivos estratégicos (Dávila Moran et al., 2022).

2.3.3.3. Estructura Organizacional

“La estructura se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.” (Hodge et al., 2003)

Dentro de las organizaciones, es fundamental asignar tareas específicas a diversas unidades, departamentos o equipos, lo cual implica tomar decisiones tanto de estructura como de diseño organizacional términos estrechamente ligados, aunque frecuentemente confusos en la literatura económica actual (Ramírez Molina et al., 2021).

La estructura organizacional se compone de dos elementos esenciales: la **diferenciación**, que se refiere a la división del trabajo en tareas concretas, y la **integración**, que se encarga de coordinar estas actividades para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización (Pineda y Erazo, 2021).

Por su parte, según Pineda y Erazo (2021), consideran que el diseño organizacional abarca un concepto más amplio que incluye elementos como la agrupación de funciones, el tamaño de los equipos, los sistemas de planificación y control, las normas, políticas internas, procesos de toma de decisiones, y el grado de centralización o descentralización. En esta analogía, la estructura representa el andamiaje organizacional, mientras que estos componentes adicionales son los que aportan vida a la organización.

Visualmente, la estructura se representa mediante organigramas, que muestran la jerarquía formal y las líneas de autoridad, señalando los responsables de cada posición. Además, conviven dos dimensiones dentro de la organización: la **formal**, que está definida por roles y comunicados planificados, y la **informal**, que emerge de relaciones espontáneas entre los miembros de la organización. La primera permite establecer procesos y responsabilidades claras, mientras que la segunda fluye según interacciones naturales entre las personas, a menudo influenciadas por el contexto y las dinámicas sociales internas (Pineda y Erazo, 2021).

2.3.3.4. Unidad Estratégica de Negocios

Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) son componentes clave dentro de la estructura corporativa moderna, ya que permiten organizar la empresa en áreas autónomas de gestión con sus propios mercados, competidores, recursos y estrategias específicas. Estas unidades se caracterizan por tener una misión claramente definida, enfocada en objetivos concretos, y una ventaja competitiva que orienta la forma en que participan en su sector industrial. Aunque gozan de cierta autonomía operativa, las UEN no funcionan de manera aislada, sino que se integran a la planificación global de la

organización, buscando sinergias que generen valor a través de la coordinación con otras unidades (Parrales Poveda et al., 2024).

Este modelo de gestión posibilita una planificación estratégica más precisa, al facilitar la asignación de recursos hacia productos, servicios o mercados con mayor potencial. Tal como señalan Parrales Poveda et al., (2024), herramientas como la Matriz BCG permiten analizar la posición competitiva de cada UEN, determinando cuáles deben recibir inversión, mantenerse o ser reestructuradas. En particular, en entornos tecnológicos caracterizados por su dinamismo e incertidumbre, las UEN ofrecen la posibilidad de enfocar esfuerzos en nichos rentables y emergentes, optimizando el uso de capacidades organizativas y reduciendo riesgos asociados a la diversificación no controlada.

Adicionalmente, la segmentación en unidades estratégicas permite a la empresa mejorar su capacidad de respuesta frente a la competencia. Cada UEN actúa como un centro de beneficios con productos relativamente homogéneos y mercados bien definidos. Esta estructura permite una mejor toma de decisiones, mayor autonomía estratégica y un análisis más sólido de las ventajas competitivas de cada segmento. Por tanto, la estrategia de cada unidad depende de dos elementos fundamentales: su misión (los fines que persigue) y su ventaja competitiva (la forma en que compite eficazmente para cumplir su misión). Esta claridad favorece no solo el crecimiento interno, sino también la innovación orientada a resultados (Parrales Poveda et al., 2024).

2.3.3.5. Innovación y TIC

La **innovación** se entiende como un conjunto de cambios intencionales, sistemáticos y planificados que buscan introducir mejoras en una práctica específica, en este caso, en el ámbito educativo. No se trata únicamente de introducir elementos nuevos, sino de generar una transformación significativa que implique mejoras en la calidad del proceso. El artículo de Peris Reig (2020), indica que innovar implica rediseñar estructuras, métodos o contenidos con el fin de generar impacto real y sostenible. Así, la innovación

educativa se convierte en un proceso dinámico que abarca aspectos pedagógicos, organizativos, culturales y tecnológicos, siempre orientado hacia la mejora del aprendizaje y la equidad en el sistema educativo.

Asimismo, las **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**, aunque frecuentemente asociadas a la innovación, no son en sí mismas sinónimo de cambio innovador. Su verdadero valor radica en el uso pedagógico que se les otorgue, es decir, en cómo contribuyen a transformar prácticas tradicionales en experiencias educativas más significativas, colaborativas y centradas en el estudiante. Peris Reig (2020) señala que simplemente incorporar dispositivos digitales como pizarras electrónicas, tabletas u ordenadores no garantiza innovación, si estos se utilizan con los mismos fines que los materiales convencionales. Por tanto, el uso de las TIC debe estar alineado con propósitos educativos claros, estrategias didácticas renovadas y una reflexión crítica sobre su impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, Ayoví y La Serna (2021), afirman que la gestión de la innovación y la gestión estratégica son fundamentales para el desarrollo y la sostenibilidad de las PYMES en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El estudio evidencia que la implementación de procesos de digitalización, junto con el de sistemas de gestión de la calidad, incide significativamente en la productividad de estas organizaciones. Estos elementos permiten a las empresas optimizar sus capacidades internas, reducir ineficiencias y generar valor sostenido en entornos de alta competencia.

Asimismo, los hallazgos de la investigación resultan extrapolables a otras entidades basadas en el conocimiento, como los institutos de investigación, dado que estos comparten desafíos similares relacionados con la eficiencia operativa, la necesidad de innovación continua y la mejora en la gestión de resultados. La integración de herramientas digitales, acompañadas de estándares de calidad, fortalece la planificación institucional y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, lo que permite orientar recursos de

forma estratégica hacia actividades con mayor valor agregado y resultados medibles (Ayoví y La Serna, 2021).

2.3.4. Gestión Organizacional

La gestión organizacional puede entenderse como un sistema de control integral que combina la estructura interna de la entidad con un conjunto articulado de planes estratégicos, principios rectores, normas, procedimientos operativos y mecanismos de evaluación. Su propósito es garantizar que todas las acciones, tareas, procesos administrativos y operativos, así como el uso de los recursos tanto tangibles como intangibles, se alineen con las políticas y directrices establecidas por la alta dirección. Todo ello se orienta al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos previamente. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en un elemento transformador esencial para el funcionamiento organizacional (Ropa Carrión y Alama Flores, 2022). En el caso específico de los institutos de investigación, este enfoque busca establecer un modelo de gestión coherente que asegure la calidad tanto en los procesos investigativos como en los servicios ofrecidos.

Sin embargo, el estudio realizado por Torres y Pibaque (2024) en una institución educativa evidencia que, pese a contar con normativas y manuales de procedimiento, existen debilidades estructurales como la falta de un plan de formación continua, escasa coordinación entre personal docente y administrativo, y limitadas prácticas de evaluación. Estas deficiencias impactan negativamente en la eficacia del modelo de gestión, debilitando la calidad del servicio educativo y el clima organizacional.

En ese sentido, el fortalecimiento institucional se vincula directamente con la implementación de una gestión organizacional coherente y eficaz. Según los autores, este fortalecimiento implica mejorar capacidades internas, infraestructura, procesos y recursos financieros, mediante una planificación estratégica que permita responder a los desafíos del entorno. Una administración eficiente requiere la correcta utilización de recursos y una clara orientación hacia metas comunes, siendo esencial fomentar una cultura

organizacional positiva, donde todos los actores educativos participen activamente. Así, la gestión organizacional no solo articula procesos administrativos, sino que también actúa como un mecanismo de transformación institucional sostenible (Torres y Pibaque , 2024).

Uno de los elementos esenciales de la gestión organizacional es la **capacidad de adaptación al contexto**, lo cual implica reconocer que las organizaciones operan en escenarios altamente dinámicos, complejos y competitivos. En ese sentido, Huertas López et al., (2020) identifican tres enfoques actitudinales frente al entorno: el modelo proactivo, el adaptativo y el indiferente. El modelo proactivo se caracteriza por anticiparse a los cambios e impulsar la innovación en productos, procesos y tecnologías. El adaptativo, por su parte, permite a la organización ajustarse con agilidad a las nuevas condiciones externas. En contraste, el modelo indiferente responde de forma pasiva y corre el riesgo de quedar obsoleto frente a entornos turbulentos.

Otro componente fundamental es el **enfoque sistémico**, que concibe a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, con flujos constantes de información, conocimiento y recursos. La gestión del conocimiento, apoyada por el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación (TIC), se convierte en un mecanismo clave para coordinar tanto las operaciones internas como las relaciones con el entorno externo (Huertas López et al., 2020).

En conjunto, la gestión organizacional se consolida como una práctica estratégica que articula elementos estructurales, culturales, tecnológicos y humanos para garantizar la sostenibilidad y la efectividad de las organizaciones. Este enfoque resulta especialmente relevante en instituciones orientadas a la generación de conocimiento, como los institutos de investigación, donde la capacidad de establecer alianzas estratégicas, gestionar recursos intangibles y anticipar escenarios futuros son condiciones indispensables para el logro de sus fines.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un sistema formal que define la jerarquía, las funciones, las responsabilidades y las relaciones entre las distintas áreas de una organización. Este sistema permite coordinar eficientemente las actividades y los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. Según Brume González, (2019), la estructura organizacional identifica cada puesto dentro de la entidad, establece dónde se ubica, cuáles son sus funciones y a quién debe reportar. Esta definición cobra importancia, ya que permite ilustrar la forma en que opera la organización y facilita su crecimiento proyectado a través del diseño de organigramas y mecanismos de control.

En ese sentido, una estructura organizacional eficaz debe alinearse con la estrategia de la organización, garantizar el cumplimiento de los procesos productivos y administrativos, y establecer un orden lógico para la toma de decisiones. Además, permite que las actividades se desarrollen de manera organizada, con una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad, promoviendo así la eficiencia operativa y la claridad en las funciones de cada unidad o individuo dentro de la entidad (Brume González, 2019).

Diseño Organizacional y Estructura Orgánica

La estructura orgánica representa el componente formal mediante el cual los planes estratégicos se traducen en acciones concretas, al establecer mecanismos que facilitan la integración, la dirección, la comunicación, el control y la ejecución de las actividades institucionales. En términos amplios, esta estructura implica un enfoque sistemático que articula recursos, procesos y metas dentro de un marco funcional que garantice un funcionamiento eficiente de la organización (Moran Cusi, 2022).

Desde la perspectiva de Mintzberg (1993), la estructura organizacional parte de dos premisas fundamentales: la división del trabajo y la coordinación de las tareas. Estos principios son esenciales para cumplir con los objetivos institucionales y facilitar el diseño organizativo. Toda organización, según este autor, requiere de mecanismos de coordinación que permitan integrar las

actividades humanas de forma efectiva. Mintzberg identifica seis mecanismos básicos de coordinación:

1. **Adaptación mutua**: se basa en la comunicación informal entre los empleados, promoviendo una coordinación espontánea y flexible.
2. **Supervisión directa**: implica la presencia de un líder que guía y coordina las actividades mediante instrucciones claras.
3. **Estandarización de los procesos de trabajo**: establece procedimientos predefinidos para garantizar la coherencia en la ejecución de tareas.
4. **Estandarización de los resultados**: fija parámetros de desempeño esperados, orientando el trabajo hacia resultados previamente definidos.
5. **Estandarización de las habilidades**: reconoce que la especialización y la experiencia de los trabajadores facilitan la cooperación y el cumplimiento eficiente de las tareas.
6. **Estandarización de las normas**: promueve una cultura organizacional basada en reglas compartidas que facilitan la coordinación y el entendimiento entre miembros.

La relevancia del diseño organizacional no solo radica en su papel técnico-funcional, sino también en su capacidad para responder a las exigencias del entorno institucional. En este sentido, el estudio aplicado por Moran Cusi (2022) destaca que una estructura organizacional coherente es clave para establecer mecanismos claros de autoridad, jerarquía y flujo de procesos. Esta perspectiva se complementa con la propuesta de Mintzberg (1993) mencionada anteriormente. El artículo de Moran Cusi (2022) señala que durante varios años las universidades peruanas enfrentaron limitaciones estructurales por diseños organizacionales desarticulados, lo cual dificultaba una gestión eficiente. Frente a ello, la propuesta presentada busca crear estructuras adaptativas, capaces de gestionar la complejidad del entorno, integrar tecnologías emergentes y responder a las demandas de los diversos actores institucionales. Por lo tanto, tanto la literatura teórica como la evidencia contextual coinciden en que el diseño organizacional no solo debe

responder a una lógica técnica, sino también estratégica, social y funcional, promoviendo una alineación efectiva entre estructura, procesos y estrategia institucional.

Cultura Organizacional

Para que un proceso estratégico se desarrolle de manera integral, es fundamental que exista un entorno laboral estable y armónico dentro de la organización. Una cultura organizacional gestionada adecuadamente favorece la sostenibilidad a largo plazo, ya que facilita la implementación de lineamientos estratégicos. Además, contribuye al éxito de diversos programas o transformaciones internas, al fomentar la participación activa de los trabajadores, quienes comparten ideas, aportan sugerencias y se alinean con los objetivos estratégicos. Esta identificación con las metas institucionales permite alcanzar resultados beneficiosos tanto para la organización como para su personal (Hodge et al., 2003).

La cultura organizacional representa un concepto amplio y multidimensional que ejerce una influencia significativa en el funcionamiento interno de las instituciones. Esta se manifiesta en dos niveles: uno visible y otro no visible. El nivel visible abarca elementos tangibles como la arquitectura, el vestuario, los comportamientos recurrentes, las normas explícitas, las narrativas institucionales, los símbolos, el lenguaje y las ceremonias. En cambio, el nivel no visible se compone de aspectos más profundos como los valores, creencias, normas implícitas y supuestos compartidos por los integrantes de la organización. La interacción entre estos dos niveles proporciona una guía para que los miembros enfrenten los desafíos internos y externos del entorno organizacional (Hodge et al., 2003).

Rincón y Aldana (2021) mencionan en su artículo que una gestión eficaz de la cultura organizacional requiere de lo que se denomina “autoría cultural”, la cual garantiza la coherencia entre la cultura interna y otros componentes clave de la organización, como la estrategia, la estructura, las tareas y las personas. Cuando esta alineación se pierde, se vuelve necesario iniciar procesos de

cambio organizacional. Dichos cambios pueden surgir desde la alta dirección o como resultado de iniciativas provenientes de los propios colaboradores; en ambos casos, su papel es determinante para lograr una transformación cultural exitosa.

Por otra parte, la cultura organizacional se encuentra profundamente vinculada con la dirección estratégica. Mantener la alineación entre ambas dimensiones es fundamental, ya que cualquier modificación en una de ellas inevitablemente incidirá en la otra. Esta sincronía contribuye a incrementar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de tareas, favorece un entorno laboral positivo y fortalece la relación entre la gestión del talento humano y la planificación estratégica de la organización (Rincón y Aldana, 2021).

2.3.5. Gestión del Entorno

Como se ha señalado en apartados anteriores, los líderes y gestores organizacionales tienen la capacidad no solo de adaptarse a los cambios provenientes tanto del entorno interno como del externo, sino también de influir activamente sobre dicho entorno. Esta interacción dinámica constituye la base para una visión estratégica de la organización. Los responsables de la gestión institucional diseñan estrategias orientadas a responder eficazmente a las condiciones cambiantes del entorno, con el objetivo de generar transformaciones internas que aseguren un mejor ajuste organizacional y fortalezcan la posición competitiva de la entidad (Hodge et al., 2003).

La gestión del entorno, por tanto, consiste en identificar y ejecutar acciones concretas que faciliten esta capacidad adaptativa. En el contexto específico de los institutos de investigación, es esencial considerar el entorno sociocultural en el cual están insertos, dado que este condiciona la capacidad de sus directivos para interpretar las señales del entorno y anticiparse a los cambios. Esta anticipación es clave para formular estrategias que permitan a la organización incidir proactivamente en su entorno a través de alianzas estratégicas. En este tipo de instituciones, dichas alianzas son fundamentales,

ya que aportan recursos críticos como financiamiento, infraestructura, tecnología y talento humano calificado, factores todos que potencian el desarrollo de la actividad investigativa (Pérez et al., 2023).

2.3.6. Modelo CANVAS y Propuesta de Valor

a) El Modelo CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica ampliamente utilizada para diseñar y estructurar modelos de negocio sostenibles y orientados a la generación de valor. Esta metodología facilita la visualización integral de los elementos clave que conforman una organización, permitiendo identificar las actividades que realmente aportan valor al cliente y al negocio. Forma parte esencial del enfoque *Lean Startup*, ya que promueve la validación continua de hipótesis, minimizando riesgos e impulsando la innovación. A través de sus nueve bloques que incluyen segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, el modelo Canvas permite evaluar la viabilidad del producto o servicio, optimizando su posicionamiento en el mercado y favoreciendo el crecimiento estratégico de la empresa (García Puga, 2023).

A continuación, se detalla los nueve bloques mencionados:

1.- Segmentos de Clientes: es el primer bloque que se debe definir ya que es uno de los más importantes, es necesario conocer perfectamente el perfil de nuestros clientes. Y saber diferenciar entre el comprador y consumidor.

2.- Propuesta de Valor: al cliente lo que le interesa es que le satisfagamos sus necesidades, la propuesta de Valor deber ser novedosa e innovadora y sobre todo debe estar relacionada de manera directa con el segmento de clientes que se ha identificado anteriormente.

3.- Canal: es la manera en que se entrega nuestro producto o servicio con nuestra propuesta de valor, ya sea de manera directa o mediante intermediarios.

4.- Relación con los Clientes: como captar clientes y fidelizarlos para repetir la compra, que tipo de necesidades tienen para poder para poder ofrecerle un mejor producto o servicio.

5.- Flujo de Ingresos: el valor monetario que está dispuesto a pagar nuestro cliente e identifica el valor del real que le pone el cliente a nuestro producto o servicio.

6.- Recursos Claves: cuales son los recursos que se van a necesitar para que nuestro modelo de negocio funcione, pueden ser recursos físicos, humanos, intelectuales o financieros.

7.- Actividades Claves: son las actividades que se deben realizar para el funcionamiento del modelo de negocio y desarrollo del producto o servicio, dentro de estas actividades están contempladas la producción, cadenas de suministros, consultoría, etc.

8.- Alianzas Estratégicas: es importante entablar relaciones con los proveedores, accionistas y clientes, definir cuáles serán nuestros socios estratégicos y que beneficio recibirán ambas partes de esta alianza.

9.- Costos: es necesario tener una estructura de costos para saber cuánto es lo que se va requerir para poner en marcha el modelo de negocio y cuanta utilidad podríamos obtener.

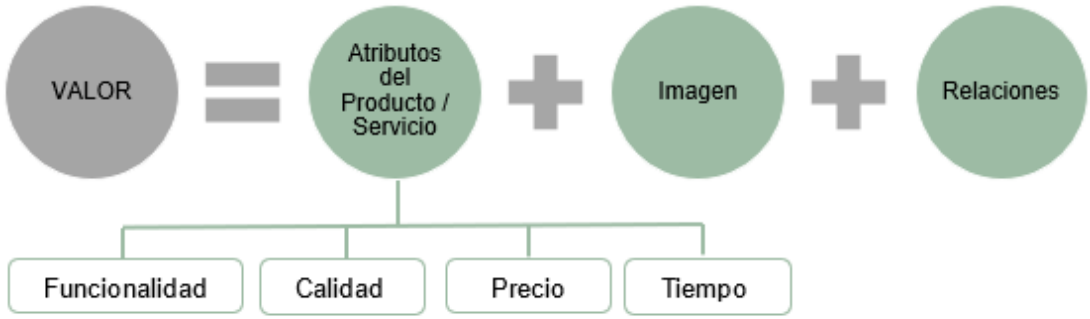
b) Propuesta de Valor

La percepción de valor por parte del comprador esta determinada por una combinación de factores esenciales que integran la propuesta de valor. Estos componentes abarcan las características del producto, la reputación de la organización y el vínculo establecido con los usuarios. En cuanto a las propiedades del producto, destacan variables como su calidad, su precio y el tiempo. Este último elemento evalúa el tiempo dedicado por el consumidor,

considerando la búsqueda del producto, la disponibilidad, el acto de compra y el tiempo que transcurre hasta recibir el pedido (Kaplan y Norton, 2016).

Figura 13

Elementos de propuesta de Valor



Fuente: Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral , The Balanced Scorecard, 1996

La imagen y la reputación de un producto constituyen elementos fundamentales dentro de la propuesta de valor de una empresa. Tradicionalmente, estas pueden construirse a través de estrategias de marketing como la publicidad, mediante la asociación del producto con figuras reconocidas del deporte, la cultura o el entretenimiento. Sin embargo, algunas marcas de alto prestigio y trayectoria, como Ferrari o Rolls Royce, logran consolidar su imagen con base en la calidad, exclusividad y experiencia acumulada. En este contexto, la marca adquiere un papel central como símbolo de confianza, especialmente cuando los consumidores no poseen el conocimiento técnico suficiente para evaluar objetivamente los atributos de un producto. Así, recurren a la marca como señal de garantía, distinción y valor percibido (Santander Universidades, 2021).

En la actualidad, la propuesta de valor ha evolucionado para convertirse en el eje central de cualquier modelo de negocio. Esta se expresa como una declaración clara y concisa que comunica el propósito fundamental del producto o servicio, el público al que se dirige, la forma en que se diferencia de la competencia y el problema específico que busca resolver. Casos emblemáticos como Facebook, que afirma “hacer del mundo un lugar más abierto y conectado”, o WhatsApp, que ofrece “una comunicación segura,

gratuita y accesible para cualquier persona y empresa", evidencian cómo las empresas articulan su promesa de valor con un lenguaje directo, centrado en las necesidades del usuario (Santander Universidades, 2021).

De acuerdo Santander Open Academy (2021), la propuesta de valor debe responder a cuatro preguntas esenciales: ¿qué se ofrece? (una acción principal que defina el producto o servicio); ¿a quién va dirigido? (el público objetivo o *buyer persona*); ¿cómo se entrega? (la diferenciación frente a otros competidores); y ¿para qué sirve? (la necesidad específica que satisface en el mercado). Esta claridad es indispensable en un entorno saturado de estímulos comerciales, donde los consumidores reciben miles de mensajes publicitarios al día. Por ello, más allá de constituir un simple eslogan o frase promocional, la propuesta de valor debe reflejar la esencia misma de la organización, es decir, su ADN estratégico.

La propuesta de valor representa el elemento diferenciador que influye directamente en la decisión del cliente, al ofrecer soluciones concretas a sus necesidades mediante una propuesta innovadora. En este sentido, no solo orienta el posicionamiento de la marca, sino que también facilita la implementación de estrategias comerciales coherentes, contribuyendo a atraer, fidelizar y retener clientes en el largo plazo (Santander Universidades, 2021).

2.3.7. Importancia del modelo de gestión

"*Un modelo de gestión es un sistema integrado que requiere: Alineación con la estrategia, liderazgo, empoderamiento, comunicación, planificación, control, seguimiento, entre otros, enmarcado en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar)*". (Córdoba, 2013).

Por consiguiente, el crecimiento y la capacidad de innovación de una organización depende de la asignación de recursos destinados a fortalecer el talento humano. Es fundamental que el personal cuente con las competencias, destrezas y la motivación necesaria para ejecutar, supervisar y examinar de manera eficiente las operaciones críticas del negocio.

Así mismo, los modelos de gestión permiten afrontar las necesidades de un mercado competitivo y exigente, generando rentabilidad, dando estabilidad laboral, evitando impactos ambientales negativos ocasionados por las propias operaciones de la empresa, trabajando de acorde a los lineamientos legales establecidos de cada país y manteniendo un bienestar social.

Se concluye que la gestión es importante porque tiene la capacidad para perfeccionar el diseño y la ejecución de los procesos, con el objetivo de elevar los niveles de eficiencia en los servicios de la empresa, incorporar un modelo de gestión en el ámbito administrativo va agilizar los flujos de trabajo, disminuyendo tiempo y optimizando la calidad del producto brindado.

La implementación de un modelo de gestión tiene los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, obteniendo un trabajo eficaz y ejecutable.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen al cliente.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios.
- Facilitar la toma de decisiones teniendo un conocimiento actual del entorno existente.
- La incorporación de nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos y servicios.

Para incorporar un modelo de gestión se va requerir de una evaluación del entorno interno y externo de la empresa, se debe realizar un análisis que contribuya a conocer los procesos de la institución y factores influyen en ellos.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios de investigación pueden tener distintos alcances, como el exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. No obstante, cualquier investigación puede integrar elementos de más de un nivel metodológico, dependiendo de su desarrollo y objetivos.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, dado que buscó generar conocimiento útil para comprender el vínculo entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados, a partir del uso de enfoques teóricos y metodológicos.

El nivel de investigación es descriptivo y correlacional. En primer lugar, se describió cómo se aplicaron los lineamientos estratégicos en los institutos de investigación privados y, en segundo lugar, se analizó la relación que existe entre dichos lineamientos y la gestión de los institutos de investigación privados.

La investigación se estructuró bajo un diseño no experimental y transeccional (transversal), combinando un alcance descriptivo y correlacional. Esta decisión responde a que el estudio se realizó sin una manipulación de las variables, efectuando el levantamiento de datos en un único periodo de tiempo. Esto quiere decir, que no se intervino directamente en los institutos, sino que se observaron y analizaron las variables tal como se presentaron en su entorno natural.

El marco metodológico se rigió por el método hipotético-deductivo, en el que se formuló una hipótesis general que fue contrastada empíricamente mediante la recopilación y análisis de datos, con el propósito de validar o rechazar dicha hipótesis.

3.2. Población de estudio

La población estuvo integrada por los institutos de investigación privados en el Perú. Estos centros desempeñaron un rol fundamental en la producción científica, desarrollo tecnológico y generación de conocimiento aplicado, y su gestión organizacional resultó crucial para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

3.3. Tamaño de la muestra

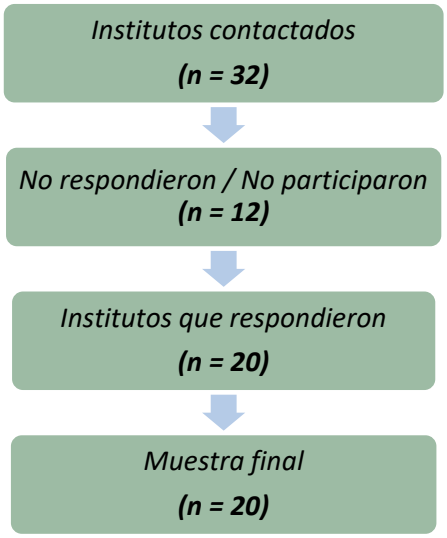
La muestra estuvo compuesta por veinte (20) institutos de investigación privados, ubicados en Lima y algunas provincias del país. Esta selección respondió a criterios de accesibilidad, disponibilidad para participar en la investigación y pertinencia dentro del ámbito del estudio, por lo que se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Para la obtención de la muestra, se contactó a un total de 32 institutos de investigación privados, de los cuales 20 aceptaron y respondieron el cuestionario, mientras que 12 no brindaron respuesta alguna.

En consecuencia, la muestra final estuvo conformada por 20 participantes, quienes cumplieron con los criterios establecidos para el estudio.

Figura 14

Proceso de Selección de la muestra.



Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnica de recolección de datos

Para el levantamiento de datos se utilizó como técnica la encuesta, lo que facilitó la obtención de la información procedentes de los institutos seleccionados.

La encuesta se aplicó en modalidad virtual, a través de correo electrónico, debido a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes. Para su ejecución, se solicitó mediante una carta de presentación el apoyo académico a los representantes y responsables de los institutos de investigación privados, quienes brindaron su consentimiento para participar en el estudio dando respuesta a la encuesta enviada.

La aplicación del instrumento se realizó durante el periodo de noviembre del 2025, en el cual se contactó a los participantes y se procedió con el envío y recopilación de las respuestas.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, conformado por 22 ítems con preguntas cerradas y escala tipo Likert, organizadas en torno a los indicadores de las dos variables principales:

- **Variable independiente**: Lineamientos estratégicos (con indicadores como dirección estratégica, análisis empresarial y recursos e innovación).

- **Variable dependiente**: Gestión de los institutos de investigación privados (con indicadores como gestión organizacional, gestión del entorno y propuesta de valor).

El cuestionario fue aplicado a personal directivo, administrativo o técnico que desempeña funciones relevantes en la gestión de los institutos de investigación.

La validez del contenido del instrumento se estableció a través de una evaluación por juicio de expertos que contó con la participación de dos especialistas, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems de acuerdo con los criterios establecidos en la Directiva Nº005-2023 de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Administración.

La estimación de la fiabilidad del cuestionario fue evaluada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, registrando un valor de 0.579, lo cual indica un nivel de confiabilidad moderado. En ese sentido, si bien el instrumento presenta una consistencia interna limitada, se consideró adecuado para estudios de carácter exploratorio.

Así mismo, se recomienda que en futuras investigaciones se realicen ajustes en la formulación de los ítems y se amplíe el tamaño de la muestra, a fin de mejorar la consistencia interna del instrumento y fortalecer la validez de los resultados.

En conclusión, la validez del cuestionario definida mediante la revisión de expertos y la confiabilidad del instrumento evaluada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, permitieron asegurar la calidad metodológica del cuestionario, garantizando la pertinencia y consistencia de los datos

recolectados para el desarrollo del estudio, dentro de las limitaciones propias del mismo.

3.5. Ética en la Investigación

La presente investigación observará estrictamente los principios éticos que rigen los estudios científicos. Se garantizará:

- La voluntariedad de la participación, mediante la obtención del consentimiento informado por parte de los participantes.
- Se garantizo el anonimato de la información obtenida, lo que significa que ni las identidades de los participantes ni los nombres de las instituciones serán divulgados ni utilizados con fines ajenos al estudio.
- El anonimato de las respuestas, a fin de proteger la identidad de los encuestados.
- El uso responsable y honesto de los datos obtenidos, comprometiéndose el investigador a mantener la integridad del proceso de análisis y la veracidad de los resultados mostrados.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se detallan los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación del instrumento de datos a los institutos de investigación privados que conforman la muestra del estudio. Los resultados se presentan de manera ordenada y coherente con los objetivos e hipótesis planteadas, considerando un análisis descriptivo e inferencial.

Para comenzar, se presentan los resultados correspondientes a la confiabilidad del instrumento con el fin de verificar su consistencia interna. Posteriormente, se exponen los resultados descriptivos de las variables y sus dimensiones. Finalmente, se realiza la contrastación de las hipótesis mediante pruebas estadísticas correlacionales, para luego proceder al análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos.

4.1. Análisis, interpretación y explicación

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que los lineamientos estratégicos presentan una relación positiva con la gestión de los institutos de investigación privados; sin embargo, dicha relación no resulta estadísticamente significativa. Esto quiere decir que, aunque existe una tendencia a que una mejor aplicación de lineamientos estratégicos se asocie con una mejor gestión, en el presente estudio no se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que dicha relación sea fuerte o determinante.

En cuanto a las hipótesis específicas, los resultados muestran diferencias importantes entre las dimensiones analizadas. En primer lugar, no se encontró una relación significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional. Esto sugiere que, aunque los institutos puedan contar con lineamientos estratégicos definidos, estos no siempre se traducen en mejoras directas en la organización interna o en los procesos administrativos.

De igual manera, los resultados indican que no existe una relación significativa entre el análisis empresarial y la gestión del entorno. Esto puede deberse a que muchos institutos de investigación privados aún presentan limitaciones en el uso de herramientas de análisis estratégico para responder de manera efectiva a los cambios del entorno, como el mercado, la competencia o las políticas públicas.

Por otro lado, sí se encontró una relación significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor. Este resultado demuestra que los institutos que gestionan adecuadamente sus recursos y promueven la innovación tienen mayores posibilidades de ofrecer servicios y productos derivados de la investigación con mayor valor para sus usuarios y aliados estratégicos. Este hallazgo coincide con estudios previos que resaltan la importancia de la innovación y la gestión de recursos como factores clave para la diferenciación y sostenibilidad de las organizaciones.

En conjunto, los resultados permiten concluir que los lineamientos estratégicos influyen de manera distinta en la gestión de los institutos de investigación privados, dependiente de la dimensión analizada. La investigación aporta evidencia que contribuye a comprender mejor cómo se desarrollan estos procesos en la práctica, constituyendo un aporte válido para el ámbito académico y una base para futuras investigaciones sobre la gestión en instituciones dedicadas a la investigación científica y tecnológica.

4.2. Resultados Descriptivos

4.2.1. Análisis de confiabilidad del instrumento

Con el objetivo de medir la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach con las variables lineamientos estratégicos y gestión de los institutos de investigación privados. Este análisis permitió examinar el grado de consistencia interna de los ítems que conforman el cuestionario.

El procesamiento de los datos consideró 20 casos válidos, equivalente al 100% de la muestra, sin registrarse casos excluidos.

En términos generales, el instrumento, compuesto por 22 ítems, obtuvo un Alfa de Cronbach global de 0.579, lo que indica un nivel de consistencia interna moderado. Este resultado es coherente con el tamaño reducido de la muestra y con el carácter exploratorio del estudio, propio de una investigación de nivel de maestría en una etapa inicial de evaluación del instrumento.

Adicionalmente se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones del instrumento. Los valores obtenidos oscilaron entre los 0.457 y 0.244, observándose incluso un coeficiente negativo en una dimensión compuesta por dos ítems. Estos resultados se explican, principalmente, por el escaso número de ítems por dimensión, así como por la limitada variabilidad de las respuestas, condiciones que influyen directamente en la estimación de la confiabilidad.

El análisis de las correlaciones ítem – total evidenció que algunos ítems presentan asociaciones bajas con la puntuación total de su respectiva dimensión, lo cual impacta en los coeficientes de confiabilidad obtenidos. No obstante, dado que el propósito del estudio no es la validación definitiva del instrumento, sino su aplicación en un contexto específico, no se eliminó ningún ítem.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el instrumento presenta una confiabilidad aceptable para los fines del estudio, reconociéndose la necesidad de ampliar el tamaño muestral y revisar la estructura interna del instrumento en futuras investigaciones. El detalle del análisis estadístico por ítem se presenta en los anexos correspondientes.

Tabla 1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	20	100.0

Nota: *Resultado obtenido por SPSS. Fuente: Propia

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.579	22

Nota: *Resultado obtenido por SPSS. Fuente: Propia

4.2.2. Resultados descriptivos de la variable lineamientos estratégicos (X)

A continuación, se presentan los resultados descriptivos correspondientes a la variable lineamientos estratégicos, considerando sus dimensiones: dirección estratégica, análisis empresarial y recursos e innovaciones. Los resultados se expresan mediante porcentajes, lo que permite identificar el nivel de aplicación de los lineamientos estratégicos en los institutos de investigación privados.

Además, los resultados evidencian niveles diferenciados de desarrollo estratégico, con fortalezas en algunos componentes y limitaciones en otros, lo que refleja distintos grados de formalización y gestión estratégica en los institutos evaluados.

4.2.2.1. Dimensión: Dirección Estratégica (X1) (Ítem 1 al 6)

Esta dimensión evalúa la coherencia y formalización de la visión, misión, objetivos y estrategias, así como la existencia de mecanismos de seguimiento. Los resultados muestran una tendencia mayoritariamente favorable, aunque con limitaciones en la formulación técnica y el control estratégico.

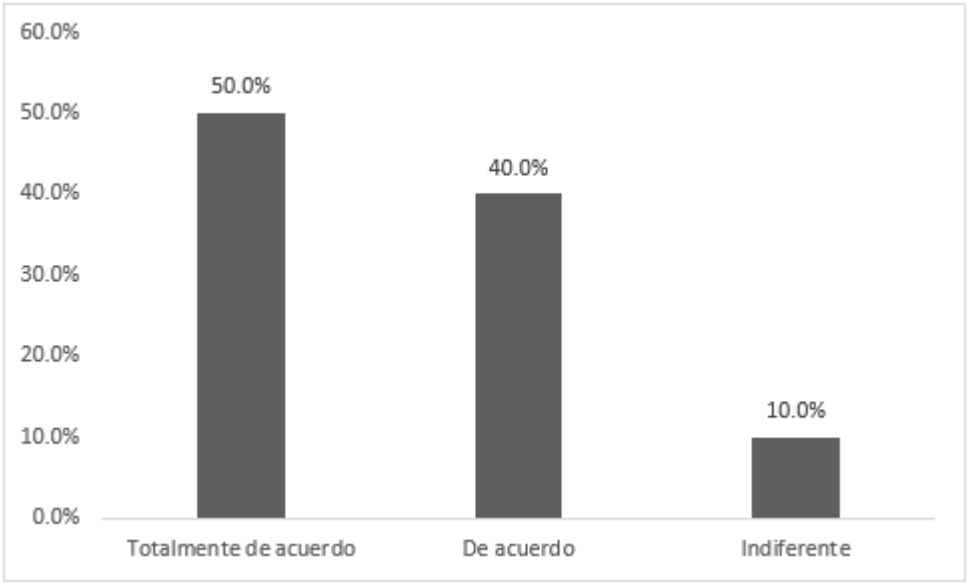
Tabla 3

Distribución de las respuestas del ítem 1

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	10	50.0%	50.0%
De acuerdo	8	40.0%	90.0%
Indiferente	2	10.0%	100.0%

Figura 15

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 1



Nota. N = 20

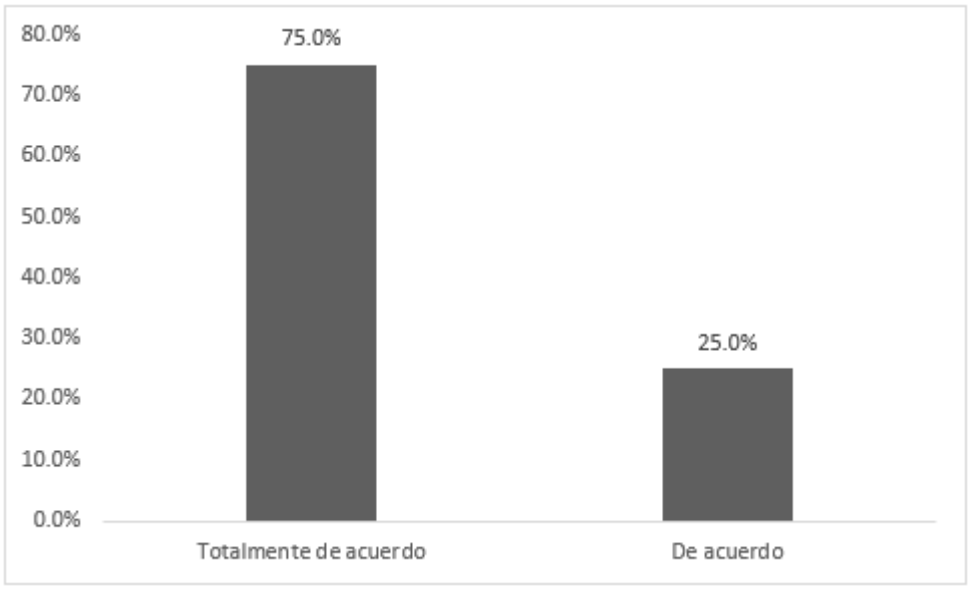
Tabla 4

Distribución de las respuestas del ítem 2

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	15	75.0%	75.0%
De acuerdo	5	25.0%	100.0%

Figura 16

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 2



Nota. N = 20

Los ítems 1 y 2, relacionados con la alineación de la visión y la claridad de la misión institucional, presentan una valoración altamente positiva, ya que el 90% y 100% de los encuestados, respectivamente, se ubican en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto indica que los institutos cuentan con una base estratégica claramente definida y compartida.

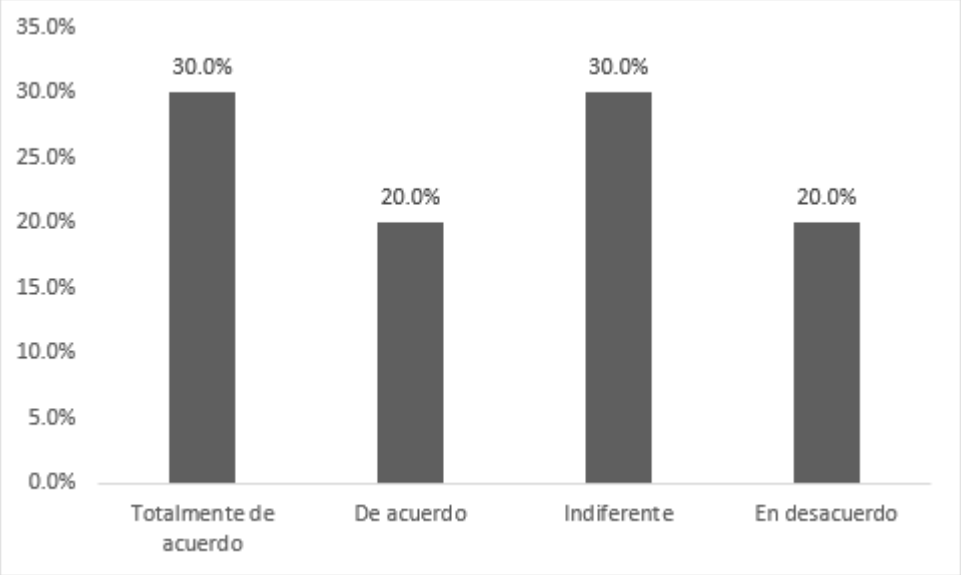
Tabla 5

Distribución de las respuestas del ítem 3

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	6	30.0%	30.0%
De acuerdo	4	20.0%	50.0%
Indiferente	6	30.0%	80.0%
En desacuerdo	4	20.0%	100.0%

Figura 17

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 3



Nota. N = 20

El ítem 3, referido a la definición de objetivos con metas realistas, medibles y con plazos establecidos, evidencia una percepción dividida, pues solo el 50% manifiesta acuerdo, mientras que el 50% restante se distribuye entre indiferente y desacuerdo. Esto sugiere debilidades en la formulación técnica de los objetivos estratégicos.

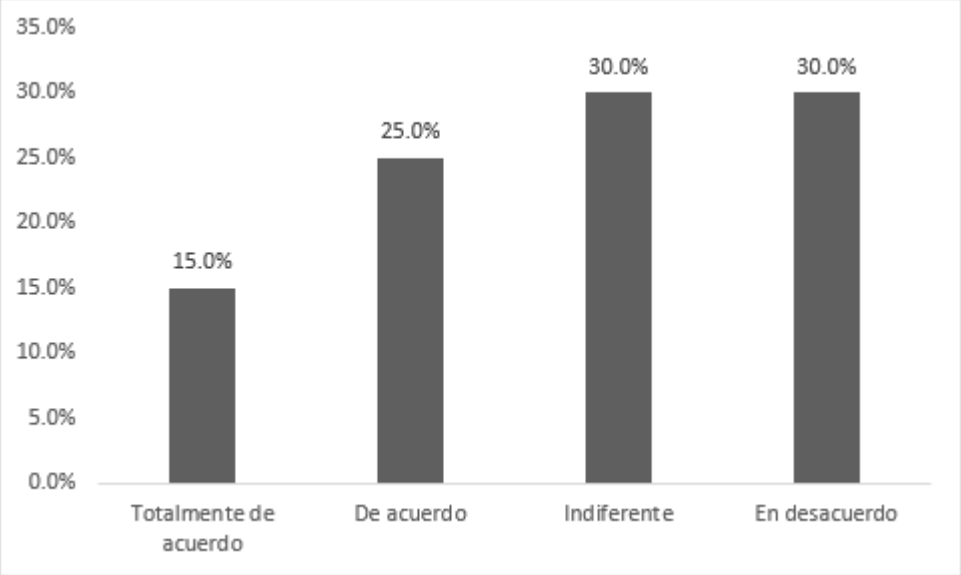
Tabla 6

Distribución de las respuestas del ítem 4

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%	15.0%
De acuerdo	5	25.0%	40.0%
Indiferente	6	30.0%	70.0%
En desacuerdo	6	30.0%	100.0%

Figura 18

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 4



Nota. N = 20

El ítem 4, vinculado a la formulación de estrategias a partir de un diagnóstico del entorno interno y externo, predomina una percepción desfavorable, ya que el 60% de los encuestados se sitúa entre indiferente y desacuerdo, lo que evidencia una limitada aplicación de diagnósticos formales.

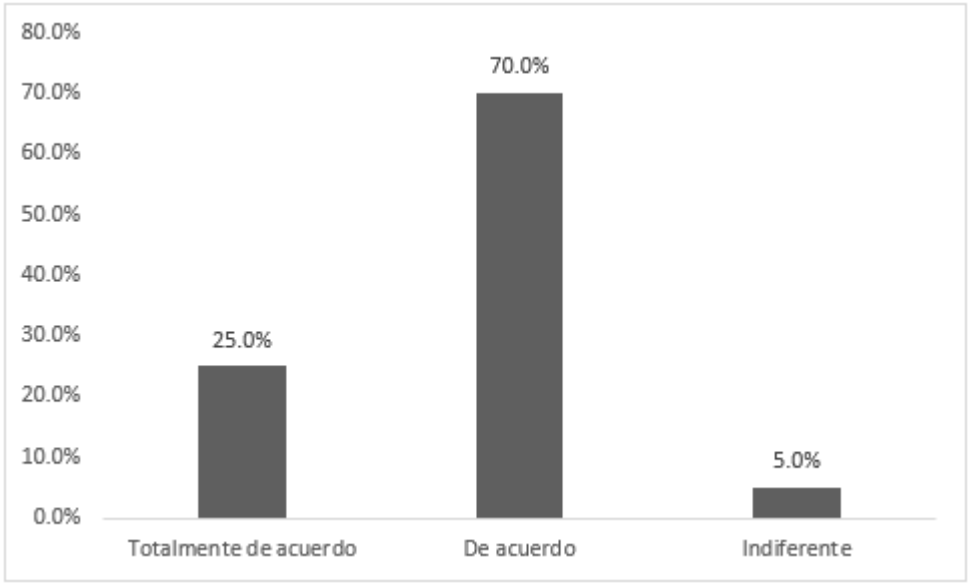
Tabla 7

Distribución de las respuestas del ítem 5

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%	25.0%
De acuerdo	14	70.0%	95.0%
Indiferente	1	5.0%	100.0%

Figura 19

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 5



Nota. N = 20

En el caso del ítem 5, relacionado con la alineación de las estrategias con la cultura organizacional y la creación de valor, muestra una percepción ampliamente favorable, con un 95% de respuestas positiva, lo que indica coherencia entre las estrategias y los valores institucionales.

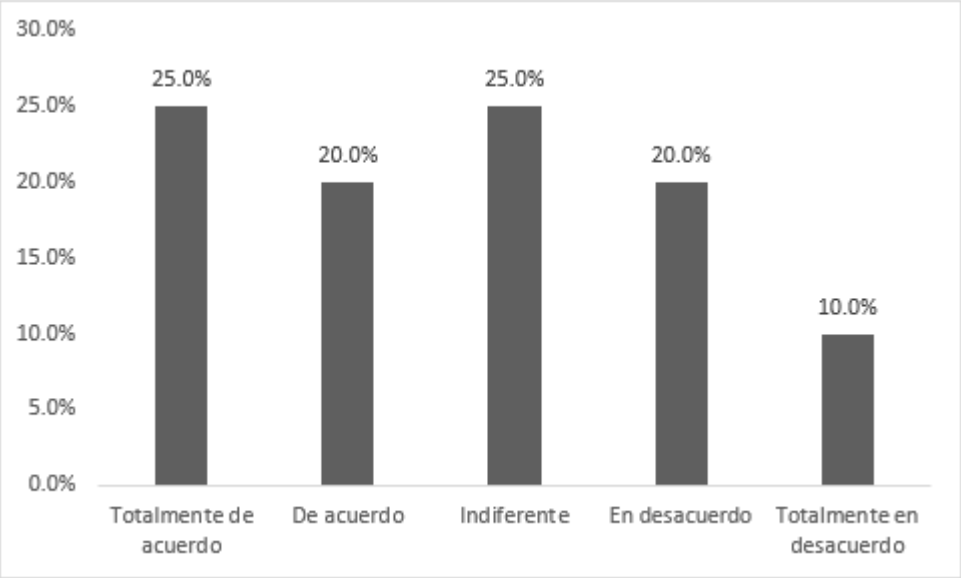
Tabla 8

Distribución de las respuestas del ítem 6

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%	25.0%
De acuerdo	4	20.0%	45.0%
Indiferente	5	25.0%	70.0%
En desacuerdo	4	20.0%	90.0%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	100.0%

Figura 20

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 6



Nota. N = 20

Finalmente, el ítem 6, que evalúa la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de las estrategias, presenta una alta dispersión de respuestas: solo el 45% manifiesta acuerdo, mientras que el 55%, se distribuye entre indiferente y desacuerdo, evidenciando debilidades en el control y monitoreo estratégico.

4.2.2.2. Dimensión: Análisis empresarial (X2) (Ítem 7 al 10)

Esta dimensión analiza el uso de herramientas de evaluación del entorno y de análisis estratégico para la toma de decisiones.

Los resultados reflejan una aplicación parcial y no sistemática del análisis empresarial.

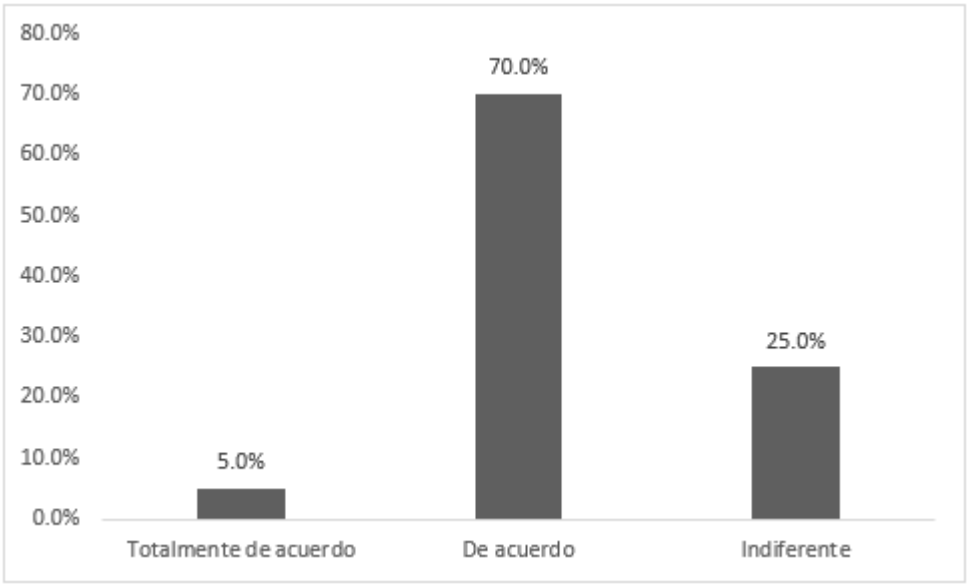
Tabla 9

Distribución de las respuestas del ítem 7

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%
De acuerdo	14	70.0%	75.0%
Indiferente	5	25.0%	100.0%

Figura 21

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 7



Nota. N = 20

El ítem 7, referido a la evaluación periódica de factores externos, presenta una tendencia favorable, con un 75% de respuestas positivas, lo que indica que los institutos reconocen la importancia del análisis del entorno.

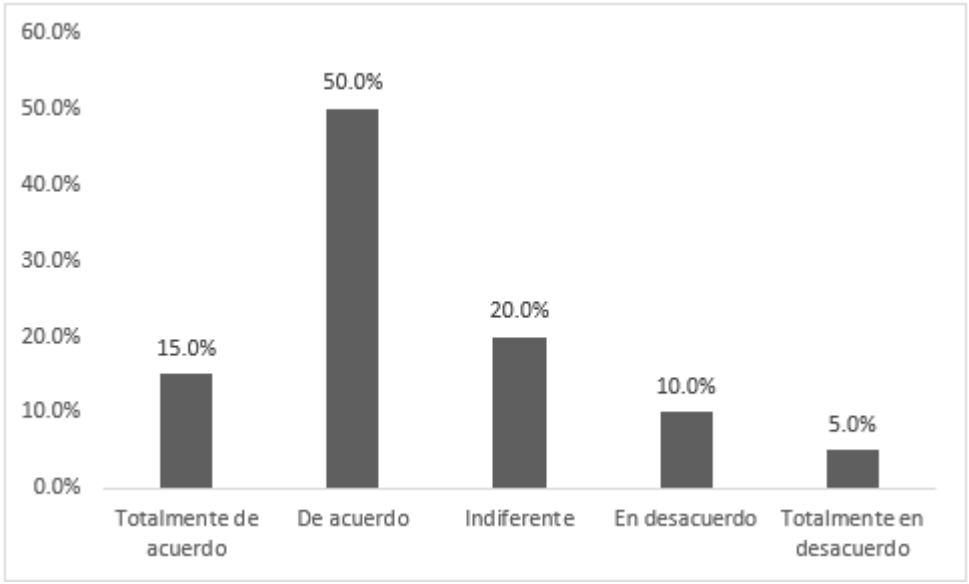
Tabla 10

Distribución de las respuestas del ítem 8

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%	15.0%
De acuerdo	10	50.0%	65.0%
Indiferente	4	20.0%	85.0%
En desacuerdo	2	10.0%	95.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	100.0%

Figura 22

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 8



Nota. N = 20

El ítem 8, relacionado con la identificación y gestión de factores internos que impactan en la competitividad institucional, muestra un 65% de acuerdo, reflejando una aplicación moderada de este tipo análisis.

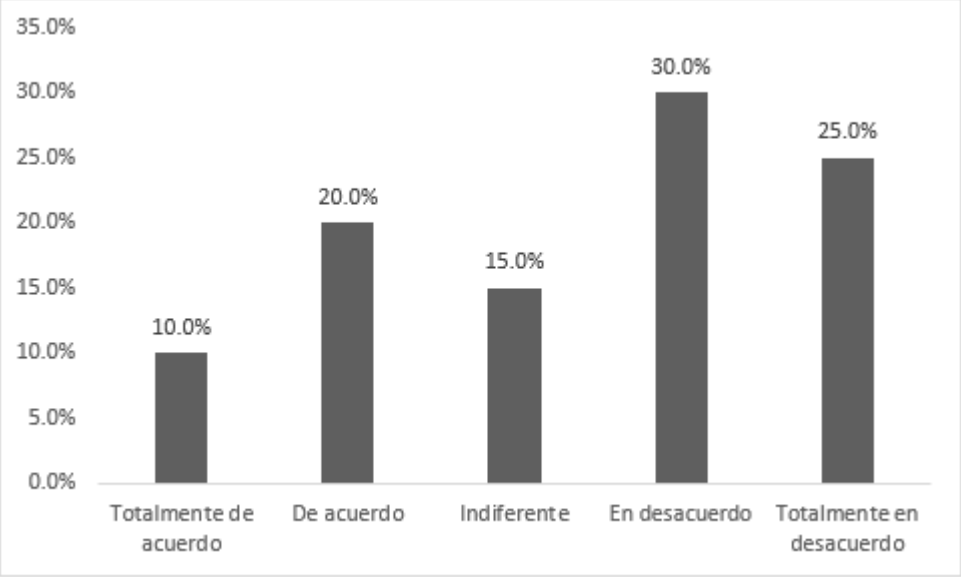
Tabla 11

Distribución de las respuestas del ítem 9

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%	10.0%
De acuerdo	4	20.0%	30.0%
Indiferente	3	15.0%	45.0%
En desacuerdo	6	30.0%	75.0%
Totalmente en desacuerdo	5	25.0%	100.0%

Figura 23

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 9



Nota. N = 20

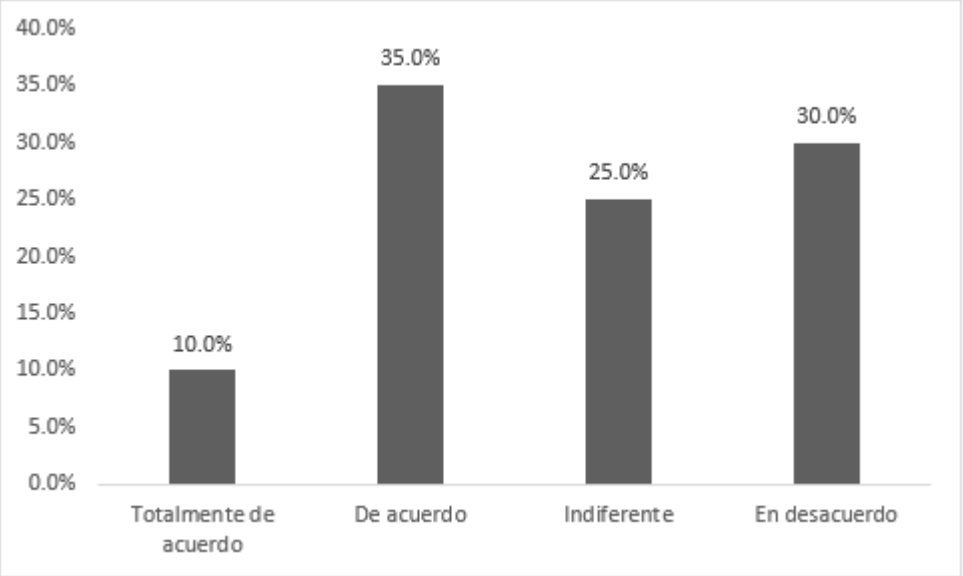
Tabla 12

Distribución de las respuestas del ítem 10

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%	10.0%
De acuerdo	7	35.0%	45.0%
Indiferente	5	25.0%	70.0%
En desacuerdo	6	30.0%	100.0%

Figura 24

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 10



Nota. N = 20

En contraste, los ítems 9 y 10, vinculados al uso del análisis FODA y del modelo de las cinco fuerzas de Porter, presentan las valoraciones más bajas de la dimensión, ya quemas del 50% de los encuestados se sitúa entre indiferente y desacuerdo, lo que evidencia una escasa utilización de herramientas estratégicas formales.

4.2.2.3. Dimensión: Recursos e innovación (X3) (Ítem 11 al 13)

Esta dimensión evalúa la disponibilidad de recursos y el fomento de la innovación como soporte del desarrollo estratégico.

Los resultados muestran fortalezas en recursos básicos, pero limitaciones en innovación.

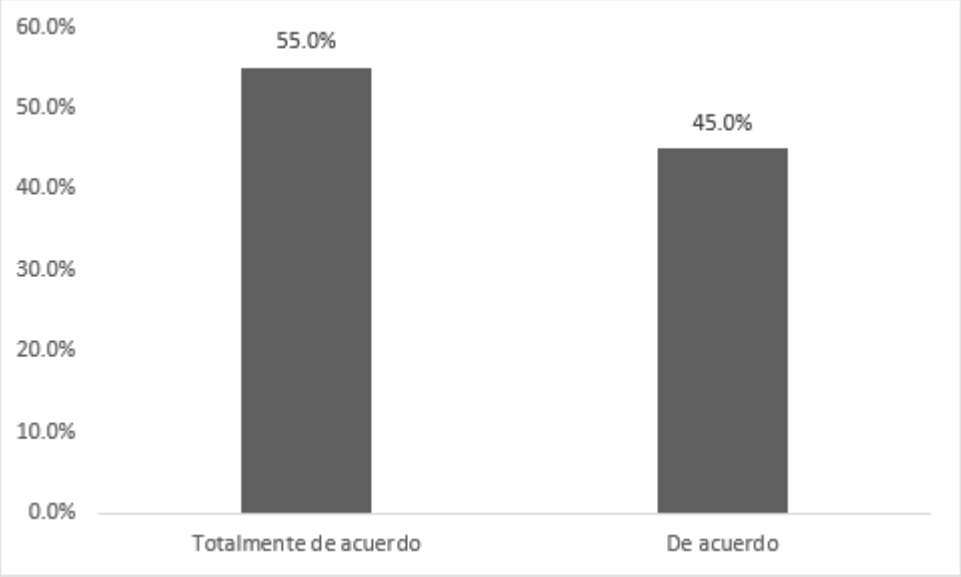
Tabla 13

Distribución de las respuestas del ítem 11

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	11	55.0%	55.0%
De acuerdo	9	45.0%	100.0%

Figura 25

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 11



Nota. N = 20

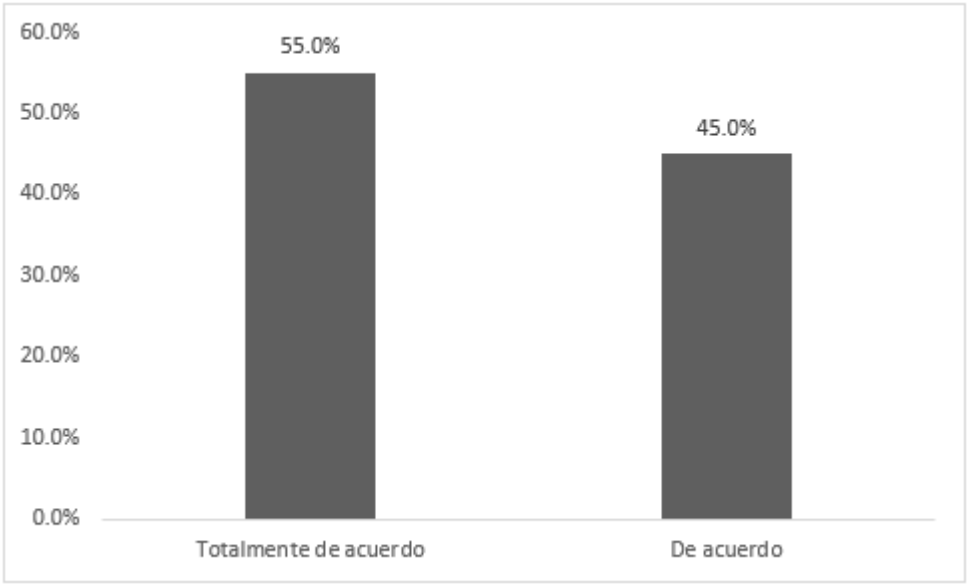
Tabla 14

Distribución de las respuestas del ítem 12

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	11	55.0%	55.0%
De acuerdo	9	45.0%	100.0%

Figura 26

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 12



Nota. N = 20

Los ítems 11 y 12, referidos a la disponibilidad de infraestructura, equipamiento y al fomento de la capacitación y motivación del capital humano, presentan una valoración totalmente favorable, con un 100% de respuestas positivas, lo que evidencia condiciones adecuadas para la prestación de servicios de calidad.

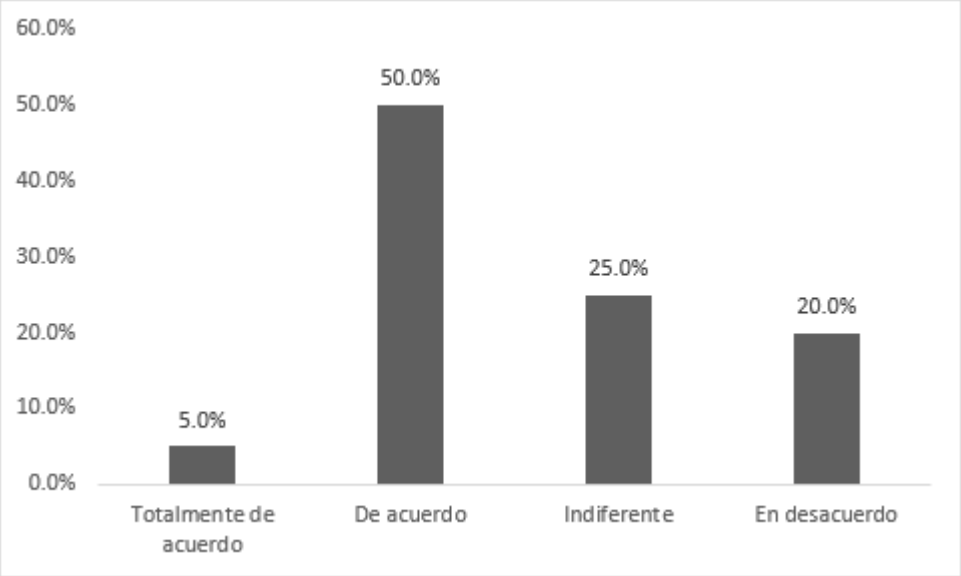
Tabla 15

Distribución de las respuestas del ítem 13

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%
De acuerdo	10	50.0%	55.0%
Indiferente	5	25.0%	80.0%
En desacuerdo	4	20.0%	100.0%

Figura 27

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 13



Nota. N = 20

Sin embargo, en el ítem 13, relacionado con la asignación de recursos para procesos de innovación, muestra una percepción menos favorable, ya que solo el 55% manifiesta acuerdo, mientras que el 45% se distribuye entre indiferente y desacuerdo. Esto sugiere que la innovación aún no se encuentra plenamente respaldada por recursos específicos.

Al respecto de la dimensión (X3), se concluye que los institutos cuentan con recursos físicos y humanos adecuados, pero presentan limitaciones en la inversión y gestión de la innovación, lo que podría afectar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La variable lineamientos estratégicos presenta un nivel de desarrollo moderado. Si bien existe claridad en los elementos estratégicos básicos y disponibilidad de recursos, se identifican debilidades en el análisis estratégico, la innovación y los mecanismos de seguimiento, lo que limita la consolidación de una gestión estratégica integral en los institutos de investigación privados.

4.2.3. Resultados descriptivos de la variable gestión de los institutos de investigación privados (Y)

A continuación, se presentan los resultados descriptivos correspondientes a la variable gestión de los institutos de investigación privados, considerando las dimensiones de gestión organizacional, gestión del entorno y propuesta de valor. Los resultados se expresan mediante porcentajes, lo que permite analizar el nivel de desarrollo de los procesos de gestión en los institutos evaluados.

Además, los resultados evidencian diferencias entre dimensiones, mostrando fortalezas en la estructura organizativa y el clima laboral, así como debilidades en la gestión del entorno y en algunos componentes de propuesta de valor.

4.2.3.1. Dimensión: Gestión organizacional (Y1) (Ítem 14 al 16)

Esta dimensión evalúa la estructura interna, el liderazgo y el ambiente laboral en los institutos de investigación privados.

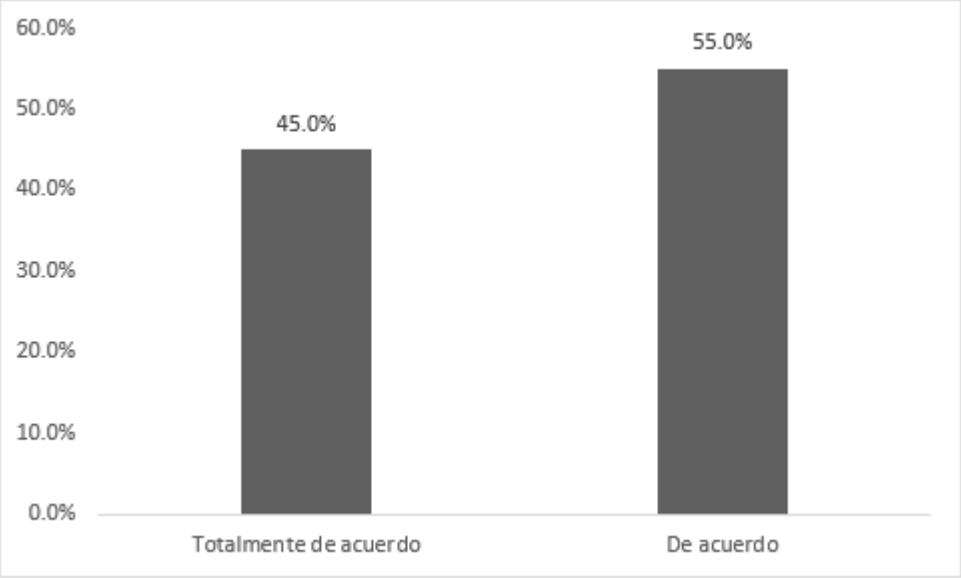
Tabla 16

Distribución de las respuestas del ítem 14

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	9	45.0%	45.0%
De acuerdo	11	55.0%	100.0%

Figura 28

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 14



Nota. N = 20

El ítem 14, referido a si la estructura organizacional facilita la planificación, la toma de decisiones y la coordinación de actividades, presenta una valoración favorable, ya que el 70% de los encuestados se ubica en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto indica que la estructura organizacional es percibida como funcional, aunque no plenamente optimizada.

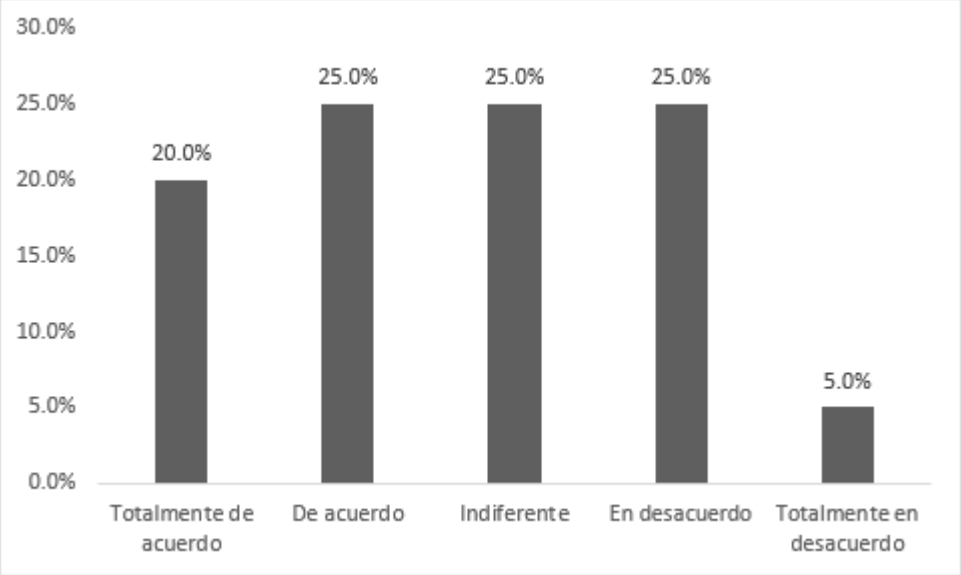
Tabla 17

Distribución de las respuestas del ítem 15

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%	20.0%
De acuerdo	5	25.0%	45.0%
Indiferente	5	25.0%	70.0%
En desacuerdo	5	25.0%	95.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	100.0%

Figura 29

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 15



Nota. N = 20

El ítem 15, relacionado con la existencia de responsables que lideran y coordinan eficientemente cada unidad, se observa una mayor dispersión de respuestas. Solo el 45% manifiesta acuerdo, mientras que el 55% se distribuye entre indiferente y desacuerdo, lo que evidencia debilidades en los procesos de liderazgo y coordinación interna.

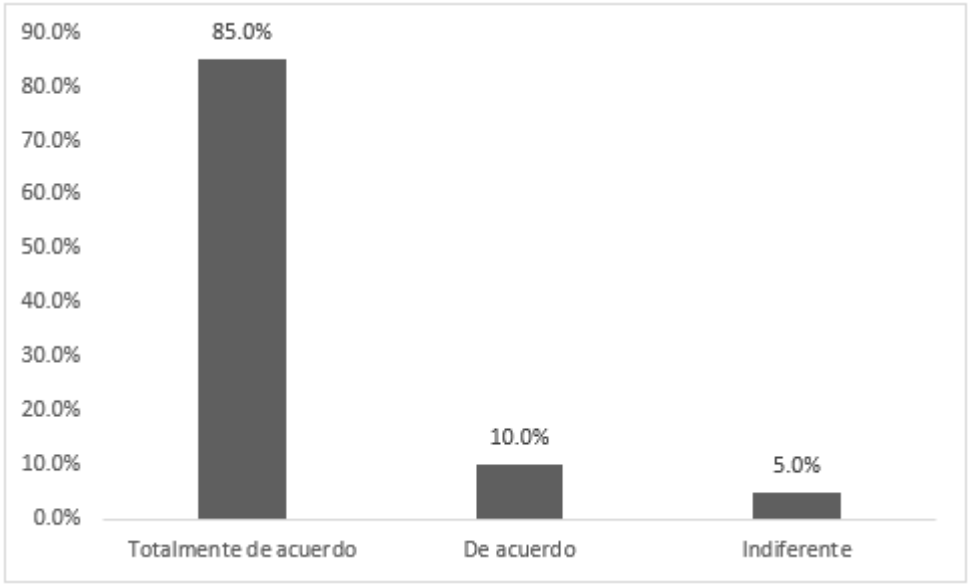
Tabla 18

Distribución de las respuestas del ítem 16

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	17	85.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	95.0%
Indiferente	1	5.0%	100.0%

Figura 30

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 16



Nota. N = 20

El ítem 16, vinculado a la promoción de un ambiente laboral armónico y una comunicación efectiva, presenta la valoración más positiva de la dimensión, con un 95% de respuestas favorables, lo que refleja un clima organizacional adecuado y relaciones laborales positivas.

En general, la dimensión gestión organizacional muestra fortalezas en la estructura y el clima laboral, pero también oportunidades de mejora en el liderazgo y la coordinación, un aspecto clave para el desempeño institucional.

4.2.3.2. Dimensión: Gestión del entorno (Y2) (Ítem 17 al 18)

Esta dimensión evalúa la capacidad del instituto para gestionar su entorno estratégico y alinear sus actividades con la visión y misión institucional.

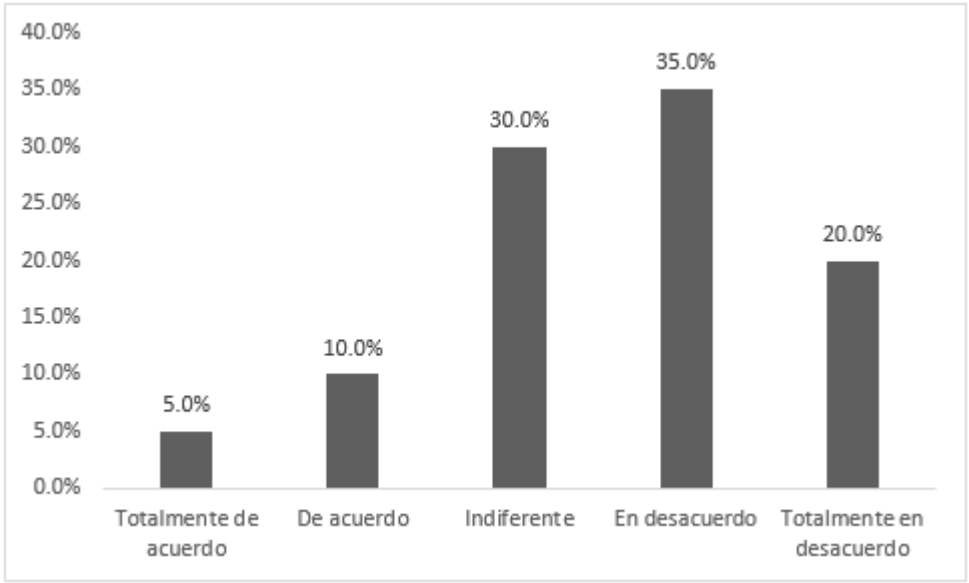
Tabla 19

Distribución de las respuestas del ítem 17

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%
De acuerdo	2	10.0%	15.0%
Indiferente	6	30.0%	45.0%
En desacuerdo	7	35.0%	80.0%
Totalmente en desacuerdo	4	20.0%	100.0%

Figura 31

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 17



Nota. N = 20

El ítem 17, referido a la disponibilidad de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de indicadores estratégicos, presenta una percepción predominantemente desfavorable. El 55% de los encuestados se sitúa entre el desacuerdo y total desacuerdo, lo que evidencia una escasa implementación de sistemas formales de control estratégico.

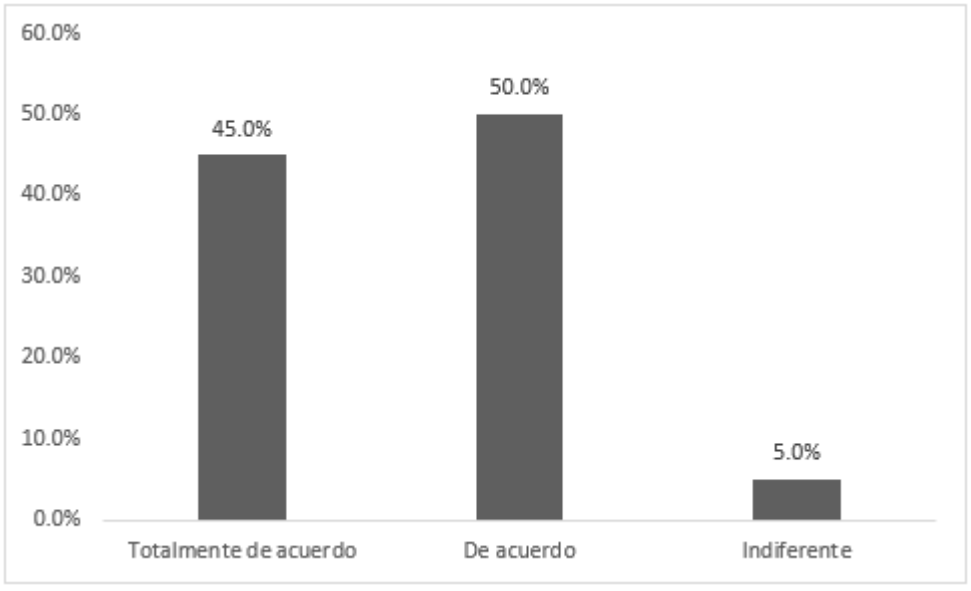
Tabla 20

Distribución de las respuestas del ítem 18

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	9	45.0%	45.0%
De acuerdo	10	50.0%	95.0%
Indiferente	1	5.0%	100.0%

Figura 32

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 18



Nota. N = 20

A diferencia de la figura anterior, el ítem 18, relacionado con la contribución de los proyectos y actividades al cumplimiento de la visión y misión

institucional, presenta una valoración altamente positiva, con un 95% de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto indica que las actividades institucionales están alineadas con los objetivos estratégicos, aunque sin un sistema formal de medición.

La dimensión gestión del entorno evidencia una brecha entre la ejecución y el control estratégico, ya que, aunque los proyectos contribuyen a la misión institucional, no se cuenta con herramientas estructuradas para monitorear del desempeño.

4.2.3.3. Dimensión: Propuesta de valor (Y3) (Ítem 19 al 22)

Esta dimensión analiza la definición de atributos diferenciadores, alianzas estratégicas, comunicación institucional y gestión de la información de los clientes.

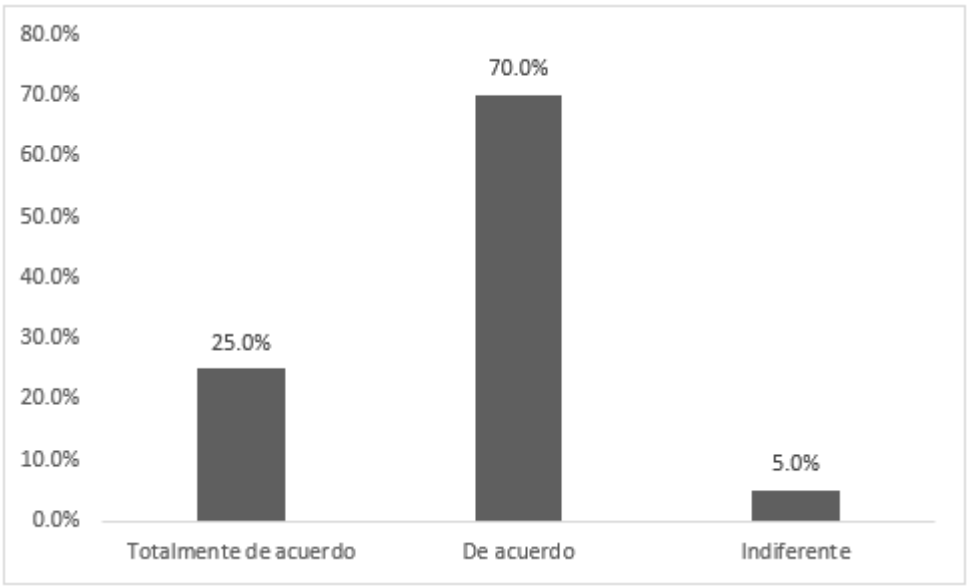
Tabla 21

Distribución de las respuestas del ítem 19

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%	25.0%
De acuerdo	14	70.0%	95.0%
Indiferente	1	5.0%	100.0%

Figura 33

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 19



Nota. N = 20

El ítem 19, referido a la definición de atributos diferenciadores de la propuesta de valor, presenta una valoración favorable, con un 95% de respuesta positivas, lo que indica claridad en los elementos que distinguen al instituto.

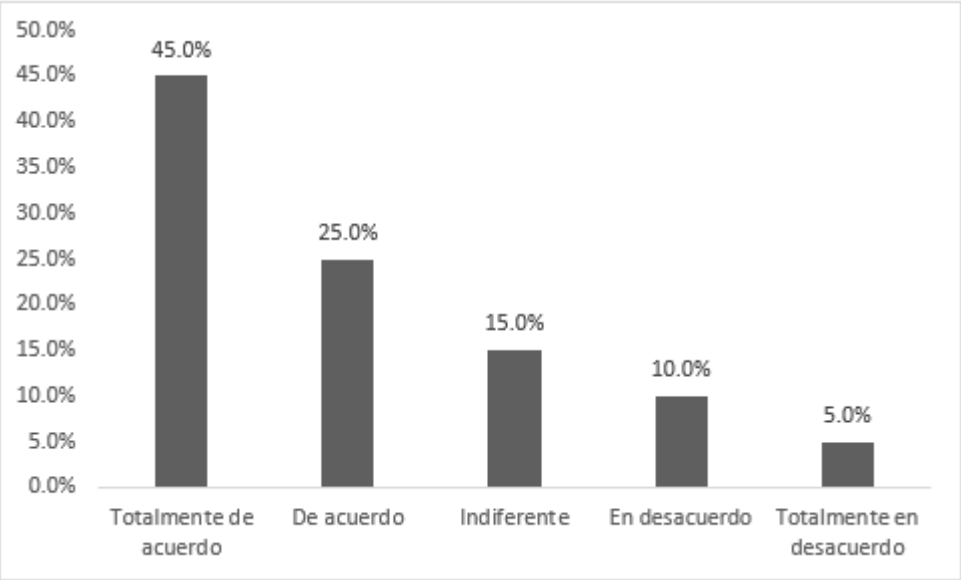
Tabla 22

Distribución de las respuestas del ítem 20

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	9	45.0%	45.0%
De acuerdo	5	25.0%	70.0%
Indiferente	3	15.0%	85.0%
En desacuerdo	2	10.0%	95.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	100.0%

Figura 34

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 20



Nota. N = 20

El ítem 20, relacionado con el establecimiento de alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales, muestra una percepción moderadamente favorable, con un 70% de acuerdo, pero aún con un 30% de respuestas entre indiferente y desacuerdo, lo que sugiere limitaciones en la consolidación de alianzas.

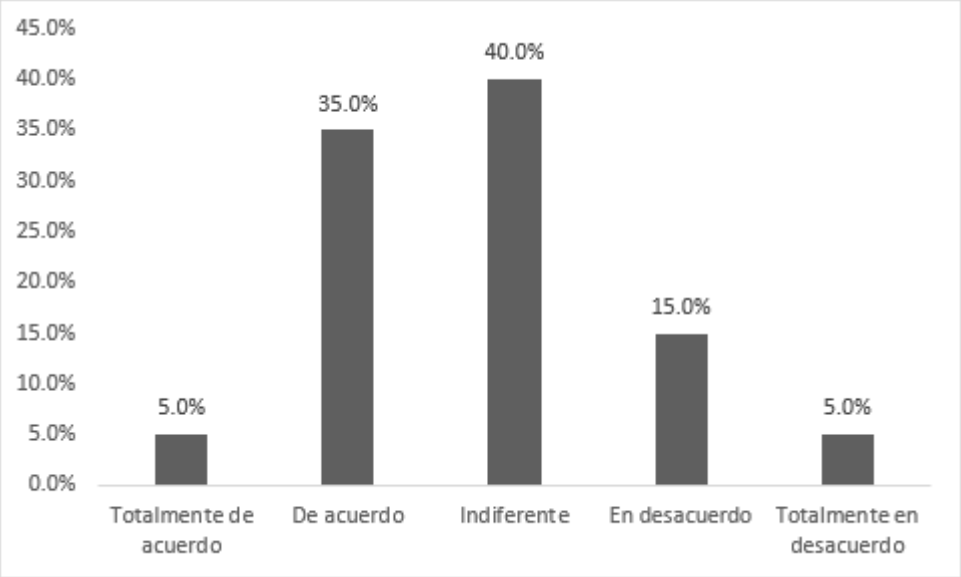
Tabla 23

Distribución de las respuestas del ítem 21

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%
De acuerdo	7	35.0%	40.0%
Indiferente	8	40.0%	80.0%
En desacuerdo	3	15.0%	95.0%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	100.0%

Figura 35

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 21



Nota. N = 20

El ítem 21, vinculado al uso de canales adecuados para comunicar y promocionar los servicios del instituto, presenta una elevada proporción de respuesta indiferente (40%) y un 20% de desacuerdo, lo que evidencia debilidades en la estrategia de comunicación institucional.

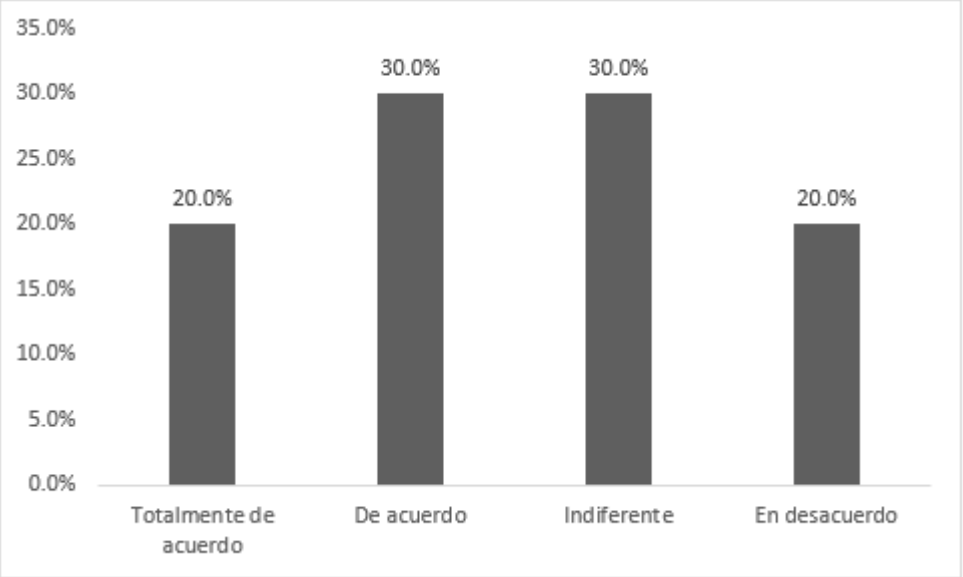
Tabla 24

Distribución de las respuestas del ítem 22

	N	%	%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%	20.0%
De acuerdo	6	30.0%	50.0%
Indiferente	6	30.0%	80.0%
En desacuerdo	4	20.0%	100.0%

Figura 36

Gráfico porcentual de las respuestas del Ítem 22



Nota. N = 20

El ítem 22, referido a la disponibilidad de una base de datos sobre necesidades y expectativas de los clientes, muestra una valoración divida: solo el 50% manifiesta acuerdo, mientras que el otro 50% se sitúa entre indiferente y desacuerdo. Esto indica una gestión limitada de la información del cliente.

La dimensión de propuesta de valor presenta claridad conceptual, pero evidencia debilidades operativas en la comunicación, la gestión de clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas, lo que limite el fortalecimiento del posicionamiento institucional.

En general, la variable gestión de los institutos de investigación privados presenta un nivel de desarrollo moderado. Se identifican fortalezas en la estructura organizacional, el clima laboral y la definición de la propuesta de valor, mientras que persisten debilidades en el liderazgo, la gestión del entorno, el control estratégico y la gestión de la información de los clientes. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los procesos de gestión interna y externa para mejorar el desempeño institucional y la sostenibilidad estratégica de los institutos evaluados.

4.3. Pruebas de hipótesis

4.3.1. Prueba de normalidad

Previo a realizarse el análisis de correlación, se evaluó la normalidad de las variables mediante la prueba de Shapiro Wilk, debido a que el tamaño muestral fue menor a 50 (N=20).

Los resultados indicaron que:

Par X1 – Y1

- X1: p = 0.257 → normal
- Y1: p = 0.999 → normal

Par X2 – Y2

- X2: p = 0.214 → normal
- Y2: p = 0.024→ no normal

Par X3 – Y3

- X3: p = 0.286 → normal
- Y3: p = 0.083 → normal

Par X_total – Y_total

- X_total: p = 0.485 → normal
- Y_total: p = 0.609 → normal

Esto quiere decir que los resultados indicaron que las variables X1, Y1, X2, X3 y Y3 presentaron una distribución normal. En contraste con la variable Y2, la cual no cumplió con el supuesto de normalidad. En cuanto a la normalidad de los puntajes totales X_total y Y_total, los resultados indicaron que ambas variables presentan distribución normal.

4.3.2. Elección del estadístico

En función de los resultados obtenidos, se tomó la decisión de utilizar el coeficiente de correlación de Pearson para los pares de variables X1-Y1 y X3-Y3, mientras que para el par X2 y Y2, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

En relación con la hipótesis general, los resultados evidenciaron que ambas variables (X_total **-** Y_total) cumplen con el supuesto de normalidad (p>0.05), por lo que se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para el contraste de la hipótesis.

Tabla 25

Cuadro de elección estadístico

Variables	Normalidad	Estadístico
X1 – Y1	Ambas normales	Pearson
X2 – Y2	Una no normal	Spearman
X3 – Y3	Ambas normales	Pearson
X_total - Y_total	Ambas normales	Pearson

Fuente: Propia.

4.3.3. Contrastación de la hipótesis general

Hipótesis general:
Existe una relación significativa entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados.

Para contrastar la hipótesis general, se aplicó la prueba de correlación de Pearson entre las variables lineamiento estratégico y la variable gestión de los institutos de investigación privados. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 26

Correlación entre lineamientos estratégicos y gestión de los institutos de investigación privados.

		X_total	Y_total
X_total	Correlación de Pearson	1	0.387
	Sig. (bilateral)		0.092
	N	20	20
Y_total	Correlación de Pearson	0.387	1
	Sig. (bilateral)	0.092	
	N	20	20

Nota: *Resultado obtenido por SPSS. Fuente: Propia

Según los resultados, se obtuvo un coeficiente de correlación de r= 0.387, lo que indica la existencia de una relación positiva de magnitud baja entre ambas variables. Sin embargo, el nivel de significancia obtenido fue p= 0.092, valor que es mayor a 0.05, por lo que dicha relación no es estadísticamente significativa.

En función de los resultados mostrados, no se rechaza la hipótesis nula, por lo que no se acepta la hipótesis general de investigación.

Los resultados evidencian que, si bien existe una tendencia positiva entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados, esta relación no alcanza significancia estadística, por lo que no se puede afirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables en la muestra estudiada.

4.3.4. Contrastación de las hipótesis específicas

Hipótesis especifica 1:

Existe una relación significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados.

Para la verificación de esta hipótesis, se aplicó la prueba de correlación de Pearson entre la dimensión dirección estratégica y la dimensión gestión organizacional. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 27

Correlación entre dirección estratégica y gestión organizacional

		X1	Y1
X1	Correlación de Pearson	1	0.017
	Sig. (bilateral)		0.944
	N	20	20
Y1	Correlación de Pearson	0.017	1
	Sig. (bilateral)	0.944	
	N	20	20

Nota: *Resultado obtenido por SPSS. Fuente: Propia

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de r= 0.017, lo que refleja una relación prácticamente nula y positiva entre ambas dimensiones. De igual manera, el nivel de significancia fue de p= 0.944, valor mayor de 0.05, lo que indica que dicha relación no es estadísticamente significativa.

Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula y no se acepta la hipótesis de alternativa 1.

Los resultados indican que la dirección estratégica no presenta una relación significativa con la gestión organizacional en los institutos de investigación privados analizados.

Hipótesis especifica 2:

Se determina que existe una relación significativa entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados.

Para esta hipótesis se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, debido a las características de los datos analizados.

Tabla 28

Correlación entre análisis empresarial y gestión del entorno

Rho de Spearman		X2	Y2
X2	Coeficiente de correlación	1.000	0.195
	Sig. (bilateral)	.	0.411
	N	20	20
Y2	Coeficiente de correlación	0.195	1.000
	Sig. (bilateral)	0.411	.
	N	20	20

Nota: *Resultado obtenido por SPSS. Fuente: Propia

Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación de p= 0.195, lo que indica una débil relación positiva entre el análisis empresarial y la gestión del entorno. No obstante, se obtuvo un nivel de significancia de p= 0.411, valor mayor que 0.05, lo cual nos indica que la relación no es estadísticamente significativa.

Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula, y no se acepta la hipótesis de alternativa 2.

Se concluye que los resultados muestran que el análisis empresarial no se relaciona significativamente con la gestión del entorno en los institutos de investigación privados considerados en el estudio.

Hipótesis especifica 3:

Los resultados confirman una relación significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados.

Para la verificación de esta hipótesis se aplicó la prueba de correlación de Pearson.

Tabla 29

Correlación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor

		X3	Y3
X3	Correlación de Pearson	1	0.487*
	Sig. (bilateral)		0.030
	N	20	20
Y3	Correlación de Pearson	0.487*	1
	Sig. (bilateral)	0.030	
	N	20	20

Nota: *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Resultado obtenido por SPSS.
Fuente: Propia

Los resultados muestran un coeficiente de correlación de r= 0.487, lo que indica una relación positiva moderada entre ambas dimensiones. El nivel de significancia obtenido fue p= 0.030, el cual al ser inferior a 0.05, confirma que dicha relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis especifica 3.

Los resultados permiten afirmar que los recursos e innovaciones se relacionan de manera significativa con la propuesta de valor en los institutos de investigación privados, lo que resalta la importancia de estos elementos en la gestión institucional.

4.4. Presentación y discusión de resultados

Los resultados obtenidos en el siguiente trabajo de investigación no invalida el estudio realizado, sino que permite comprender con mayor claridad la realidad de muchos de los institutos de investigación privados en el Perú. Desde el enfoque de la teoría, diversos autores mencionados en el siguiente estudio, sostienen que el planeamiento estratégico contribuye una herramienta clave para mejorar la gestión organizacional; sin embargo, los hallazgos del presente estudio sugieren que esta relación puede verse influenciada por otros factores, como el tamaño de la institución, el nivel de formalización de sus procesos y la experiencia en gestión administrativa, lo que evidencia que dicha relación no siempre se manifiesta de manera directa o significativa en la práctica diaria.

En ese sentido, los resultados pueden explicarse considerando que la efectividad de los lineamientos estratégicos depende no solo de su formulación, sino también de su adecuada implementación, seguimiento y control. En muchos institutos de investigación privados, especialmente aquellos de reciente creación, los procesos administrativos y de gestión aún se encuentran en etapa de consolidación, lo que limita al impacto de la planificación estratégica sobre la gestión institucional.

Así mismo, los resultados obtenidos en la hipótesis especificas permiten identificar que algunas dimensiones de los lineamientos estratégicos no logran articularse plenamente con la gestión organizacional y la gestión del entorno. Esto coincide con planteamientos teóricos que señalan que la falta de capacidades gerenciales, la escasa experiencia administrativa y la limitada articulación con el entorno productivo y público pueden reducir la efectividad de las estrategias formuladas.

Por otro lado, la relación significativa encontrada entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor respalda los enfoques teóricos que destacan la innovación y el uso eficiente de los recursos como factores

determinantes para la diferenciación y sostenibilidad de las organizaciones. Este resultado muestra que, en el caso de los institutos de investigación privados, la generación de valor se ve fortalecida cuando se cuenta con recursos adecuados y se promueve la innovación como parte de la gestión institucional.

Por último, la presente investigación aporta evidencia empírica que permite comprender que los lineamientos estratégicos influyen de manera diferenciada en la gestión de los institutos de investigación privados, dependiendo de la dimensión analizada y del contexto organizacional. Este aporte resulta relevante para el ámbito académico y práctico, ya que proporciona información útil para la mejora de la gestión estratégica en instituciones dedicadas a rubro de investigación científica y tecnológica, así como una base para futuras investigaciones que profundicen en esta temática.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la relación entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados, concluyendo que, aunque se identifica una relación positiva entre ambas variables, esta no resulta estadísticamente significativa en términos generales. Es decir, este resultado evidencia que la implementación de lineamientos estratégicos, por sí sola, no garantiza una mejora directa en la gestión institucional, sino que su efectividad depende de otros factores organizacionales y de entorno.

Así mismo, se concluye que no se evidencia una relación estadísticamente significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados estudiados. Esto quiere decir que la formulación de objetivos, así como de la misión y visión institucional, no siempre se traduce en mejoras concretas en la estructura organizativa ni en los procesos administrativos.

De igual forma, se concluye que no se evidencio una relación significativa entre el análisis empresarial y la gestión del entorno. Este resultado sugiere que los institutos de investigación privados presentan limitaciones en el uso de herramientas de análisis estratégico para adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno, tales como el mercado, la competencia y las políticas públicas.

Finalmente, se estableció que existe una relación estadísticamente significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor de los institutos de investigación privados. Este resultado evidencia que la adecuada gestión de recursos y la promoción de innovación contribuye directamente al fortalecimiento de los servicios y productos de investigación ofrecidos por estas organizaciones.

RECOMENDACIONES

Como primer punto, se considera importante recomendar que los institutos de investigación privados no solo formulen lineamientos estratégicos, sino que también fortalezcan los mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación, asegurando que estos se integren efectivamente a la gestión diaria de la organización.

A la vez, se sugiere fortalecer las capacidades de gestión administrativa y organizacional del personal directivo, a través de programas de capacitación en planificación estratégica, gestión de procesos y toma de decisiones, especialmente en institutos liderados por profesionales con formación científica.

Así mismo, se recomienda promover el uso de herramientas de análisis empresarial y de gestión del entorno, que permitan identificar oportunidades, riesgos y alianzas estratégicas, favoreciendo una mejor articulación con el sector productivo, el Estado y otras instituciones de investigación.

Por último, se aconseja priorizar la gestión eficiente de recursos y el fomento de la innovación, dado que estos factores demostraron tener una relación significativa con la propuesta de valor, por lo que contribuye al posicionamiento y sostenibilidad de los institutos de investigación privados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abascal , F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico - La teoría del marketing estratégico.* ESIC Editorial.

Acero Moreno, A., Ordoñez Paredes, B., Toloza Guardias, H., & Vega Palmera, B. (2023). Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar – Colombia. *Región Científica, 2*(2). https://doi.org/10.58763/rc202395

Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación.* Cali: Artes gráficas del valle.

Alarcón Villamil, N., Gómez Caicedo, M., Plazas Estepa, R., Ramírez Garzón, M., Burbano, P., Santana Murcia, A., . . . Prado Espitia, M. (2020). *Hacia la medición de factores de competitividad: estudios de caso.* Corporación Universitaria Republicana .

Amador , C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria N°1, 4*(8), 1-2. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión.* McGraw-Hill Interamericana.

Arbaiza Fermini, L. (2020). *Gerencia estratégica: teoría y casos .* Cengage.

Ayoví Ramírez, M., & La Serna Palomino, N. (2021). Impacto de Gestión de la Innovación y Gestión Estratégica en la Productividad de las PYMEs de TIC: Estudio Empírico. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*(E39), 569-585.

Blackmore, L. (24 de julio de 2024). *Internal Analysis: What Is It & How To Conduct One*. Cascade: https://www.cascade.app/blog/internal-analysis#t4

Brume González, M. (2019). *Estructura organizacional.* Institución Universitaria Itsa .

Bryson, J., & George , B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* Wiley.

Bunge, M. (2009). *Epistemología: Curso de actualización.* Siglo XXI Editores.

Calle García, A., Wilson Salgado, V., Muñoz Soledispa, C., Villanueva Caicedo, D., & Franco Martinez, B. (2025). El control estratégico: Evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, 28*(1), 35-44. http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

Cañarte Quimis, L., Flores Vélez, N., & Suárez Delgado, K. (2022). La Cadena de Valor como Herramienta Innovadora para la Sostenibilidad de la. *Dominio de las ciencias, 8*(1), 121-135. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2562

Castro, M., & Hernández, R. (2022). *La gestión estratégica en entornos cambiantes.* Ediciones Díaz de Santos.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (2009). *Plan Estrategico e Implantación del Cuadro de Mando Integral.* Ciudad Real.

Cevallos Uve, G. E., Loor Castro, J. B., Pincay Garcia, A. M., Moreno Matamoros, M. M., & Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903

Chia, R. (2002). El problema de la reflexividad en la investigación organizacional: hacia una ciencia posmoderna de la organización. *Organización, 9*(3), 453-472.

Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones.* Cengage Learning.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (octubre de 2023). Informe de Evaluación Institucional: https://transparencia.concytec.gob.pe/images/2023/EVALUACIN-INSTITUCIONAL-PRIMER-SEMESTRE-2023.pdf

Córdoba, C. (15 de Febrero de 2013). Activo legal seguridad juridica para su empresa: http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/383-noticia150213n1

Dávila Moran, R., Agüero Corzo, E., Palomino Quispe, J., & Zapana Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(1), 576-583.

Domínguez Menéndez, J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. *Conrado, 17*(81), 243-250.

Duran LLaro, K. L. (2021). Planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una municipalidad peruana. *Revista Científica Searching de Ciencas Humanas y Sociales, 2*(1), 59–67. https://doi.org/10.46363/searching.v1i2.142

EAE Business School. (28 de abril de 2021). *Cómo seleccionar tu estrategia empresarial*. EAE Business School Madrid: https://retos-directivos.eae.es/como-seleccionar-tu-estrategia-empresarial/

Educa Edtech Group. (14 de noviembre de 2021). *Euroinnova*. Que es un proceso estrategico: https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-proceso-estrategico

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera.* Pearson Educación.

Eraso Espinosa, Y., & Salazar Muñoz, L. (2022). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. *Revista de Economía del Caribe*(30), 10-33. https://doi.org/10.14482/ecoca.30.340.085

ESAN, C. (20 de julio de 2017). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* ESAN Graduate School of Business: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion

Fernández Laguna, N. (23 de 12 de 2020). *Conceptos para entender qué es una estrategia empresarial*. EALDE: https://www.ealde.es/definicion-estrategia-empresarial/

Fischer, L., & Espejo, J. (2007). *Mercadotecnia.* Mc Graw Hill.

Fonseca Carreño, N. (2021). Aguacate Hass: Cadena de Valor para Contribuir a la Competitividad de Silvania en Cundinamarca Colombia. *In Vestigium Ire, 15*(1), 43-62.

Forest R. , D., & Fred R. , D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica 15ED.* Pearson Educación.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa.* Pearson Education.

García Puga, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo CANVAS: Herramienta para emprendedores. *Revista FAECO SAPIENS, 6*(1), 347-363.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* McGraw Hill Interamericana.

Hansen, H. L. (1984). *Estrategia de marketing, Enciclopedia de dirección y administración de empresas, vol 1.* El Orbis S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill Education.

Hill, W., Schilling, M., & Jones, G. (2020). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach.* Cengage.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2022). *Administración estratégica: Competitividad y globalización (13.ª ed.).* Cengage Learning.

Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la Organización, Un enfoque Estratégico, Sexta Edición.* Pearson Education S.A.

Huertas López, E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(1), 165-177.

Johnson, G., & Kevan, S. (2008). *Dirección Estratégica, Quinta Edición.* Pearson Educación.

Johnson, G., & Scholes, K. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan.* Paidós.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regnér, P., & Angwin, D. (2020). *Exploring Strategy, 12th Edition.* Pearson Education.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos.* Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* Ediciones Deusto.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard.* Ediciones 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). En *Marketing* (pág. 5). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). En *Dirección de Marketing* (pág. 31). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Pearson Educación.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (5ta Edición). *Administración de Operaciones: Estrategias y análisis.* Prentice Hall .

Laboratorio de Cibermetría, E. (2020). *Ranking Web de Centros de Investigación*. http://research.webometrics.info/es/World

Lara Martínez, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Redilat, 5*(5), 1702 -1715. https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736

López Guevara Ricardo. (2019). *Tesis: "Uso estratégico de las Tics para mejora de la competitividad de las empresas grandes y medianas del Perú"*. Lima, Péru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Lora Guzmán, H., Cardona Arbeláez, D., & Brito Carrillo, C. (2021). El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las pymes. Análisis para el sector turismo. *Dictamen Libre*(29), 167-178. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.8017

Louffat Olivares, E. (04 de abril de 2025). *Cuadro de mandos integral (balanced scorecard): Una herramienta para obtener una visión global del negocio*. ESAN Graduate School of Busines: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuadro-de-mandos-integral-balanced-scorecard-una-herramienta-para-obtener-una-vision-global-del-negocio

Manrique López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & Gestión*(40). https://doi.org/10.14482/pege.40.8808

Manzaneda Rojas, M. A., & Zevallos Delgado, D. P. (2014). *Tesis "Implementación de un Plan de Marketing Estratégico para la Empresa OMEGA TRACTORS SAC. Años 2014"*. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María de Arequipa.

Marrero, M. (16 de octubre de 2024). *El arte de la guerra y su aplicación en el entorno empresarial*. Blog Momo Marrero: https://momomarrero.com/2024/10/16/el-arte-de-la-guerra-y-su-aplicacion-en-el-entorno-empresarial/

Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico.* Prentice Hall Inc.

Mintzberg, H. (2019). *Simply Managing: What Managers Do - and Can Do Better.* Berrett-Koehler Publishers.

Momberg, M. R. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva.* Universidad Técnica Federico Santa María.

Moran Cusi, S. (2022). Diseño organizacional en las universidades públicas del Perú. *Revista Llamkasun, 3*(2), 76-84. https://doi.org/10.47797/llamkasun.v3i2.107

Moser, C. (29 de mayo de 2023). *La Planificación Estratégica y sus 3 Fases para el Éxito*. BOC Group: https://www.boc-group.com/es/blog/ea/el-arte-de-la-gestion-estrategica-como-lograr-el-exito-a-largo-plazo-de-su-empresa/

Muñiz, R. (2018). *CEF- Marketing XXI*. http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm

Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E., & Huacon Cruz, P. A. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO, 6*(3), 192–201. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201

Olaz Capitán, Á., & Ortiz García, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones.* ESIC Editorial.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (26 de septiembre de 2024). Informe Global de Innovación 2024: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/

Palacios Rodríguez, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración, 11*(2). https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756

Parrales Poveda, M., Arteaga Velepucha, G., Villón Yagual, A., & Fienco Parrales, J. (2024). Modelos clásicos en el desarrollo de la planificación estratégica . *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría yTributación, 7*(13), 145-163.

Pérez, S., Torres, J., & Medina, R. (2023). Alianzas estratégicas y gestión de entorno en centros de innovación. *Revista de Estudios Organizacionales y Prospectiva,, 11*(1), 34–50.

Peris Reig, L. (2020). Qué entendemos por innovación, el papel de las TIC. *Revista Didáctica, Innovación y Multimedia*(38), 1-23.

Pineda Pizarro, V., & Erazo Álvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 6*(12), 37-68. https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272

Porter, M. (1999). *Ser Competitivo.* Ediciones Deusto.

Prieto Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional.* Ecoe Ediciones.

Quispe Flores, S., Soto Gonzáles, J., Palli-Salas, Á., & Rodríguez Velásquez, V. (2023). Sistema integrado de gestión estratégica para la mejora continua en un centro de formación docente. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*(E64), 238-251. https://www.proquest.com/scholarly-journals/sistema-integrado-de-gestión-estratégica-para-la/docview/2973217796/se-2

Ramagli González , A., Miles, J., Sorondo , A., & Prato, J. M. (2023). Perfiles organizacionales que impactan en la aplicación de las prácticas de gestión: el caso de las pymes uruguayas. *Cuadernos del CLAEH, 42*(118), 93-110. https://doi.org/10.29192/claeh.42.2.7

Ramírez Molina, R., Ríos-Pérez, J., Lay Raby, N., & Ramírez Molina, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles. *Revista de ciencias sociales, 27*(Extra 4), 147 - 161.

Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & Torre, C. G. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial.* Pearson Educación.

Reyes-López, O. (2022). *Planeación estratégica para alta dirección.* Palibrio Grupo Editorial. http://researchgate.net/publication/362170359_Planeacion_Estrategica_para_Alta_Direccion

Rincón Rodríguez , O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *EBSCO , 13*(2), 363. https://doi.org/10.15332/24631140.6675

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Pearson Educación.

Rodríguez Fonseca, F., & Castro Silva, H. (2021). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una

organización. *Revista En Contexto, 10*(16), 123-150. https://doi.org/10.53995/23463279.1152

Romero, R. (1998). *El desarrollo del conocimiento y la gestión de organizaciones.* Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

Ropa Carrión, B., & Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA, 9*(1). https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081

Santander Universidades. (04 de noviembre de 2021). *Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar una efectiva*. Santander Open Academy: https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/propuesta-de-valor.html#:~:text=%C2%A1Sigue%20leyendo!-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20propuesta%20de%20valor?,las%20necesidades%20concretas%20del%20mercado.

Santander Universidades. (07 de enero de 2022). *5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué sirven*. Santander Open Academy: https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html

Santander Universidades. (25 de julio de 2022). *Dirección estratégica: qué es y cuáles son sus principios*. Santander Open Academy: https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/direccion-estrategica.html

Santos Souza, S., Rocha Souza, A. L., & Santana Silva, M. (2025). Gestión estratégica de la propiedad intelectual en las instituciones públicas científicas, tecnológicas y de innovación brasileñas: formas de construir un ecosistema de innovación en el Instituto Federal Baiano. *Innovar, 35*(95), E105362. https://doi.org/10.15446/innovar.v35n95.105362

Saravia Pineda, S., & Choy Galindo, J. M. (2023). Influencia de la planificación estratégica en la ejecución presupuestal de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este, 2022. *Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valores*(3). https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i3.3662

Savkin, A. (15 de Diciembre de 2020). BSC Designer: https://bscdesigner.com/es/estrategia-en-cascada.htm

Schnarch Kirberg, A. (2001). *Nuevo Producto Creatividad, Innovación y Marketing.* Ed. Orbis S.A.

Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estrategica Lo que todo Director Debe Saber.* Continental S.A.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert JR., D. R. (1996). *Administración.* Prentice Hall.

Terán, F., Martínez, E., Pluas, G., Román, R., Hernández, H., & Gallardo, N. (2023). *Planeación Estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación .* Editorial Grupo AEA. https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica.* Mc Graw Hill.

Torres Baque, J., & Pibaque Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional . *Digital Publisher CEIT, 9*(2), 183-193. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287

Tzu, S. (2009). *El arte de la Guerra.* Brontes S.L.

Uribe Macias, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y Gestión*(51), 15-53. https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/html/

Vargas, V. (2020). *Blog Universidad Continental*. https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/el-planeamiento-estrategico-y-los-retos-pendientes-del-sector-publico-peruano

Vilariño Corella, C. M. (2021). *La Estrategia Empresarial.* Editorial Universitaria Cubana. https://www.researchgate.net/publication/349795096_La_Estrategia_Empresarial

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios.* Pearson Educación.

Ynfante T., R. (2008). *Gestiopolis, Los incentivos y la motivación laboral*. https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/

Zavala, A. A. (2003). *Planeación Estrategica y Desarrollo Empresarial.* San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: "LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN PRIVADOS"

<table>
<tr><th>PROBLEMAS</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPÓTESIS</th><th>METODOLOGÍA</th></tr>
<tr><td>Problema general

¿Cuál es la relación entre los lineamientos estratégicos y la gestión de institutos de investigación privados?</td><td>Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados.</td><td>Hipótesis general

Existe una relación significativa entre los lineamientos estratégicos y la gestión de los institutos de investigación privados.</td><td rowspan="2">1. Variables e Indicadores.

Variable independiente.
X: Lineamientos estratégicos
Indicadores:
X1. Dirección Estratégica
X2. Análisis Empresarial
X3. Recursos e innovación

Variable dependiente.
Y: Gestión de los institutos de investigación privados
Indicadores:
Y1. Gestión Organizacional
Y2. Gestión del Entorno
Y3. Propuesta de Valor

2. Tipo y nivel de Investigación
Tipo: Aplicada
Nivel: Descriptiva y Correlacional.

3. Método y diseño de la Investigación
Método hipotético-deductivo
Diseño no experimental, corte transversal.

4. Población
Institutos de investigaciones en Perú.

5. Muestra
(20) Institutos de Investigación en Lima y Provincias.

6. Técnicas
Cuestionario Estructurado con escala de Likert.</td></tr>
<tr><td>Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados?

2. ¿Cuál es la relación entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados?

3. ¿Cuál es la relación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados?</td><td>Objetivos específicos

1. Identificar la relación entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados.

2. Analizar la relación entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados.

3. Establecer la relación entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados.</td><td>Hipótesis específicas

1. Existe una relación significativa entre la dirección estratégica y la gestión organizacional en los institutos de investigación privados.

2. Existe una relación significativa entre el análisis empresarial y la gestión del entorno en los institutos de investigación privados.

3. Existe una relación significativa entre los recursos e innovaciones y la propuesta de valor en los institutos de investigación privados.</td></tr>
</table>

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Técnicas e Instrumentos
Primera variable: **X: Lineamientos Estratégicos**	Son los componentes de mayor nivel en la Estrategia Organizacional de una empresa, su objetivo es alinear el comportamiento de los integrantes de la organización hacia una misma dirección. (Gilmar Torres – Consultor G&C Global Solutions)	Los lineamientos estratégicos son las estrategias (Dirección estratégica) que las organizaciones planifican para cumplir los objetivos trazados (Análisis empresarial) por la alta dirección en coordinación con todos los niveles (Recursos e innovación), buscando alinear todas las unidades de negocio hacia una misma visión. (Enrique Franklin – Organización de Empresas)	X1: Dirección Estratégica	**X11** Visión	X11 (1)	Ordinal	Encuesta
				X12 Misión	X12 (2)	Ordinal	Encuesta
				X13 Objetivos	X13 (3)	Ordinal	Encuesta
				X14 Formulación Estratégica	X14 (4,5)	Ordinal	Encuesta
				X15 Control de resultados.	X15 (6)	Ordinal	Encuesta
			X2: Análisis Empresarial	**X21**Evaluación de factores externos - EFE	X21 (7)	Ordinal	Encuesta
				X22 Evaluación de factores Internos EFI	X22 (8)	Ordinal	Encuesta
				X23 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA	X23 (9)	Ordinal	Encuesta
				X24 PORTER	X24 (10)	Ordinal	Encuesta
			X3: Recursos e innovación	**X31** Equipamiento e infraestructura	X31 (11)	Ordinal	Encuesta
				X32 Capital humano	X32 (12)	Ordinal	Encuesta
				X33 Innovación	X33 (13)	Ordinal	Encuesta

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Técnicas e Instrumentos
Segunda variable: **Y: Gestión de los institutos de investigación privados**	La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Esto quiere decir que la gestión es una serie de tareas que se realizan para iniciar el desarrollo de un objetivo planteado con antelación (Manrique López, 2016)	La gestión tiene como función apoyar en la dirección y control de una organización (Gestión organizacional), en todos los aspectos relacionados a la misma Gestión del entorno), garantizando el cumplimiento de los requerimientos para el desarrollo de un buen producto o servicio, logrando alcanzar las expectativas del cliente (Propuesta de valor). (Prieto Herrera, 2012)	Y1: Gestión Organizacional	Y11 Estructura Organizacional	Y11 (14)	Ordinal	Encuesta
				Y12 Liderazgo	Y12 (15)	Ordinal	Encuesta
				Y13 Ambiente laboral	Y13 (16)	Ordinal	Encuesta
			Y2: Gestión del Entorno	Y21 Cuadro de Mando Integral (CMI)	Y21 (17)	Ordinal	Encuesta
				Y22 Alineación estratégica	Y22 (18)	Ordinal	Encuesta
			Y3: Propuesta de Valor	Y31 Atributos	Y31 (19)	Ordinal	Encuesta
				Y32 Alianzas estratégicas	Y32 (20)	Ordinal	Encuesta
				Y33 Canales	Y33 (21,22)	Ordinal	Encuesta

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN PRIVADOS

Buenos días/ buenas tardes, estimado(a), mi nombre es Silvia Vanessa Pérez Fígala, soy estudiante de maestría de la UNMSM, estoy realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de cómo los lineamientos estratégicos guardan relación con la gestión de los institutos de investigación del sector privado.

Solo debe responder las siguientes afirmaciones (Ítems) Marcando con una "X" o resaltando con amarillo, una de las cinco alternativas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Gracias por su colaboración.

Datos Generales:

NOMBRE DE INSTITUCIÓN:

NOMBRE Y CARGO:

ÍTEMS	X1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
1	La visión de su instituto está alineada con su filosofía organizacional y objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
2	La misión institucional es clara, concreta y compartida por los colaboradores.	1	2	3	4	5
3	Los objetivos están definidos con metas realistas, medibles y con plazos establecidos.	1	2	3	4	5
4	Las estrategias se han formulado a partir de un diagnóstico del entorno interno y externo.	1	2	3	4	5
5	Las estrategias están alineadas con la cultura organizacional y crean valor en las áreas clave.	1	2	3	4	5
6	Existen mecanismos de seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas.	1	2	3	4	5

ITEMS	X2: ANÁLISIS EMPRESARIAL	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
7	Se realiza una evaluación periódica de factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales).	1	2	3	4	5
8	Se identifican y gestionan los factores internos que impactan en la competitividad institucional.	1	2	3	4	5
9	Su instituto utiliza el análisis FODA como base para formular estrategias viables.	1	2	3	4	5
10	Se han evaluado las cinco fuerzas competitivas del entorno (modelo Porter) para posicionarse en el mercado.	1	2	3	4	5

ITEMS	X3: RECURSOS E INNOVACIÓN	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
11	Su instituto cuenta con la infraestructura y equipamiento necesarios para ofrecer servicios de calidad.	1	2	3	4	5
12	Se fomenta la capacitación y motivación del capital humano.	1	2	3	4	5
13	Existen recursos asignados para procesos de innovación.	1	2	3	4	5

ITEMS	Y2: GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
14	La estructura organizacional facilita la planificación, toma de decisiones y coordinación de actividades.	1	2	3	4	5
15	Cada unidad cuenta con responsables que lideran y coordinan eficientemente a su equipo.	1	2	3	4	5
16	Se promueve un ambiente laboral armónico, con comunicación efectiva entre colaboradores.	1	2	3	4	5

ITEMS	Y2. GESTIÓN DEL ENTORNO	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
17	Su instituto dispone de un modelo de Cuadro de Mando Integral que contribuye al seguimiento de indicadores estratégicos y al logro de objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
18	Los proyectos y actividades desarrollados en el instituto contribuyen al cumplimiento de la visión y misión institucional.	1	2	3	4	5

ITEMS	Y3: PROPUESTA DE VALOR	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
19	Su instituto tiene definidos atributos diferenciadores que componen su propuesta de valor.	1	2	3	4	5
20	Se han establecido alianzas estratégicas y convenios con otras instituciones para ampliar el alcance institucional.	1	2	3	4	5
21	Se utilizan canales adecuados para comunicar y promocionar los servicios del instituto.	1	2	3	4	5
22	Se cuenta con una base de datos sobre necesidades y expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN!

Anexo 4. Validación del instrumento

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: CASTILLO MAZA JUAN VICTORIANO

1.2. Grado académico del Informante: DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES

1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

1.4. Título de la Investigación: "Lineamientos estratégicos y su relación con la gestión de institutos de investigación privados"

1.5. Tipo del Instrumento: Cuestionario

1.6. Autor del Instrumento: Silvia Vanessa Pérez Fígala

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lengua claro.					
2. OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					85
4 ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de información.					85
5. SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					85
6. INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					85
7. CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					85
8. COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis, variables e indicadores.					85
9. METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					85
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					85

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85

Lugar y fecha: Lima, 26 de noviembre de 2025.



Firma del Experto Informante.
DNI. Nº 07196790

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Ortiz Porras Jorge Enrique

1.2. Grado académico del Informante: Doctor en Gestión de Empresas, Doctor en Ingeniería Industrial, Doctor en Ciencias Ambientales.

1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

1.4. Título de la Investigación: "Lineamientos estratégicos y su relación con la gestión de institutos de investigación privados"

1.5. Tipo del Instrumento: Cuestionario

1.6. Autor del Instrumento: Silvia Vanessa Pérez Fígala

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lengua claro.					100%
2. OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					100%
4 ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de información.					100%
5. SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					100%
6. INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia y de la técnica.					100%
7. CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable.					100%
8. COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis, variables e indicadores.					100%
9. METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.					100%
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación.					100%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

Lugar y fecha: Lima 24 de noviembre de 2025



Firma del Experto Informante.
DNI. Nº 40523944