

47

Fecha de presentación: Enero, 2021

Fecha de aceptación: Marzo, 2021

Fecha de publicación: Abril, 2021

EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

STRATEGIC ALIGNMENT AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT CONTROL IN ORGANIZATIONS

Raúl Comas Rodríguez¹

E-mail: ua.raulcomas@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

Gilma Nelly Rivera Segura¹

E-mail: uq.investigacion@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1312-5446>

Aida Margarita Izquierdo Morán¹

E-mail: uq.aidaizquierdo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2692-2762>

Jorge Antonio Acurio Armas¹

E-mail: jorgito_acurio@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8590-1689>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Comas Rodríguez, R., Rivera Segura, G. N., Izquierdo Morán, A. M., & Acurio Armas, J. A. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 424-432.

RESUMEN

La dirección estratégica, por su carácter abarcador que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, es la forma de gestionar las organizaciones más aplicada. Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones, el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto para alcanzar. Estudios realizados corroboran un grupo de dificultades en las empresas tales como: limitado alineamiento estratégico en la gestión, limitado enfoque en los procesos y hacia la mejora continua, las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración y no se implantan las estrategias en las organizaciones. El objetivo de la investigación es desarrollar un procedimiento que permita evaluar el alineamiento estratégico en las empresas.

Palabras claves: Alineamiento estratégico, procesos, objetivos estratégicos, control de gestión, dirección estratégica.

ABSTRACT

Strategic management, due to its comprehensive nature that integrates all systems into a single strategic thought, is the most applied way of managing organizations. Determining the strategic course is no longer the problem for many organizations, the deployment of the strategy designed to fulfill the mission and provide the change to achieve the vision is the challenge to achieve. Studies carried out corroborate a group of difficulties in companies such as: limited strategic alignment in management, limited focus on processes and towards continuous improvement, control tools for business management are applied in isolation and without integration and not strategies are implemented in organizations. The objective of the research is to develop a procedure that allows evaluating the strategic alignment in companies.

Keywords: Strategic alignment, processes, strategic objectives, management control, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, motivadas por los cambios socioeconómicos que reclaman la incorporación de nuevos métodos de gestión, necesitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno en función de ganar en eficiencia y eficacia en sus procesos (Yu et al., 2007 ; Chacin, 2010).

La dirección estratégica, por su carácter abarcador que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, es la forma de gestionar las organizaciones más aplicada. No obstante, las organizaciones suelen fracasar a la hora de implantar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos (Kaplan et al., 2008).

Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones, el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto para alcanzar.

En este sentido, el equilibrio entre las prioridades estratégicas a largo plazo y el trabajo operativo es competencia de la dirección estratégica, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambas (Peña et al., 2010). Un buen desempeño de los procesos no lleva al éxito sin la dirección estratégica adecuada y la mejor estrategia del mundo no logra nada sin sólidas operaciones que la ejecuten (Kaplan et al., 2008; Schneider et al., 2015). Las organizaciones suelen fracasar a la hora de implantar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos.

El alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades, procesos e implicados en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.

A pesar de la importancia del alineamiento en las organizaciones y los trabajos sobre su implicación en los resultados, son pocos los estudios que se dirigen a como evaluarlo. Dentro de los trabajos dedicados a la evaluación del alineamiento, son destacables los de (Decoene et al., 2006; McLean, 2006; Scherpereel, 2006; Sledgianowski; Khaiata et al., 2010).

Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica dentro del control de gestión; se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se logra una

buena alineación entre ambos elementos, y los indicadores definidos en el cuadro de mando integral evalúan integralmente la gestión, entonces se simplifica el camino, se contribuye al alineamiento estratégico y al logro de la eficacia (Medina et al., 2010).

Con un grupo de estudios realizados, se corroboran un grupo de dificultades en las empresas: limitado alineamiento estratégico en la gestión, limitado enfoque en los procesos y hacia la mejora continua, las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración y no se implantan las estrategias en las organizaciones.

De la situación problemática anterior, se plantea como problema científico: el limitado alineamiento estratégico en las empresas. El objetivo general de la investigación es: desarrollar un procedimiento que permita evaluar el alineamiento estratégico en las empresas. El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente. (Pérez et al., 2017).

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan. (León et al., 2014).

También resulta fundamental que dentro del alineamiento estratégico se realice un análisis que permita distinguir los puntos críticos que impactan en la alineación de la estrategia del negocio con los subsistemas, la estructura organizacional, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades de los colaboradores y la tecnología. La información obtenida del análisis y las herramientas de alineación que se implementen facilitarán a la empresa la traducción de la estrategia del negocio al plano operativo y su despliegue (horizontal y verticalmente) en toda la organización a fin de que pueda alcanzar la ventaja

competitiva esperada en todas las áreas y departamentos de la compañía.

En estos tiempos, los directivos de las empresas reconocen que el alineamiento estratégico cumple un rol significativo en la generación de ventajas competitivas y en el crecimiento sostenido de la organización. Pero para cumplir esta labor se necesita de una planeación cooperativa y sincronizada. Sin estos factores, será difícil que una organización pueda ser competitiva y que responda oportunamente a las demandas de un mercado globalizado. (Polanco et al., 2016; Marín, 2016).

¿Qué busca el alineamiento estratégico?

1. Alinear los objetivos departamentales con los objetivos de la organización: Es necesario que los objetivos de cada departamento sean congruentes con los objetivos de la empresa, no hay forma de que un objetivo de un departamento vaya en dirección opuesta o pretenda aspectos distintos a los señalados al nivel superior.
2. Alinear los planes de acción de cada Departamento con la estrategia: toda nueva meta requiere de un nuevo método, si tenemos metas alineadas con las metas generales, es de esperar que sus planes, proyectos o acciones estratégicas vayan también en la misma dirección, caso contrario es distraer recursos de lo verdaderamente importante.
3. Medir la eficacia de las estrategias, iniciativas y proyectos implementados: la rendición de cuentas busca identificar si los resultados de cada área impactan o no en los resultados organizacionales. Esto es factible de realizar por medio del análisis de correlación múltiple, en Excel.
4. Pasar del control financiero a la gestión estratégica: los aspectos financieros tan solo muestran el resultado de las malas o buenas decisiones tomadas en los distintos procesos. Los resultados no podrán cambiar, hasta que llegue el próximo periodo (trimestre, año), pero si se pueden cambiar el desempeño de los procesos que impactaran en esos resultados. Controlar un proceso debidamente alineado permitirá controlar el resultado.
5. Administrar basados en un Plan Estratégico: la ausencia de alineamiento estratégico hace que la organización se administre por ocurrencias, la rendición de cuentas es un historial de cosas buenas, que al final no representan logro alguno para la empresa.
6. Dar seguimiento a la implementación del Plan Estratégico: con un buen alineamiento es fácil

detectar las interacciones entre departamentos y realizar el análisis de "Causa-Raíz", para determinar en donde ocurre la falla.

7. Conseguir consenso sobre el Plan Estratégico: Las distintas direcciones o gerencias, empiezan a fijarse más en el Plan Estratégico, cuando deben establecer sus propios objetivos de contribución, por los cuales serán medidos. El consenso se da cuando se ve la empresa como un conjunto de procesos.
8. Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales: Igualmente a como la organización establece sus objetivos a corto y largo plazo, los distintos departamentos lo hacen de manera similar, así como también analizan mejor sus presupuestos para alcanzar los resultados esperados.
9. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas: algunas organizaciones públicas terminan el proceso estratégico con la entrega del documento final al órgano contralor, olvidando que el proceso apenas empieza con la ejecución de la estrategia y todas las acciones que se hayan programado para lograr las metas propuestas. Posteriormente se deben realizar revisiones de avance preferiblemente con una frecuencia mensual o trimestral. No es necesario esperar todo un año para conocer como avanza la ejecución de la estrategia, para verificar si se cumple con lo establecido.
10. Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación: posterior a cada revisión de la estrategia hay que validar que funciona y que no funciona, hacer los cambios necesarios y consolidar aquellos aspectos que muestran resultados positivos.

MÉTODOS

Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia. Para evaluar el alineamiento estratégico se define el procedimiento específico de la figura 1 y sus pasos se describen a continuación:

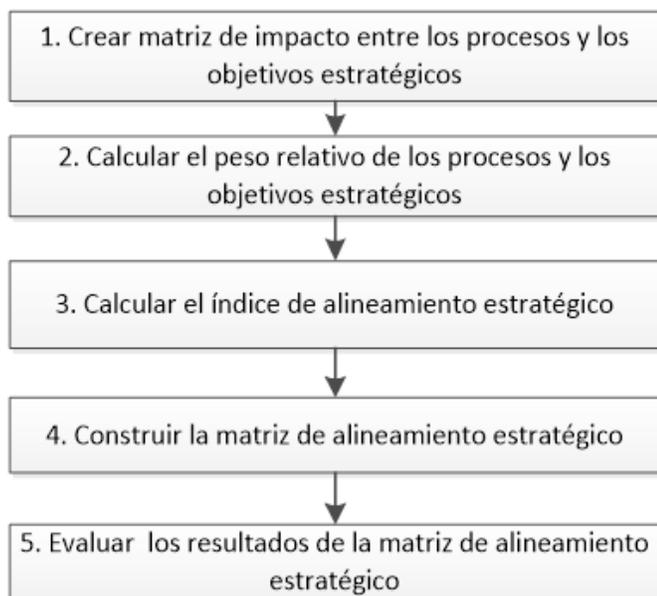


Figura 1: Procedimiento específico para evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos.

Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Se construye una matriz (tabla 1) donde:

- Se insertan por las filas los procesos relevantes de la organización.
- Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- Se evalúa cómo el proceso *i* repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico *j* con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto) a partir de un equipo de trabajo.
- Se calcula la media del valor obtenido por cada proceso (\overline{Pr}_m) y cada objetivo estratégico (\overline{Oe}_n).

Tabla 1. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Procesos \ Objetivos estratégicos	Oe_1	Oe_2	Oe_3	...	Oe_n	Media del Pr_m
Pr_1	x_{11}	x_{21}	x_{31}	...	x_{n1}	$\overline{Pr}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i1}}{n}$
Pr_2	x_{12}	x_{22}	x_{32}	...	x_{n2}	$\overline{Pr}_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i2}}{n}$
Pr_3	x_{13}	x_{23}	x_{33}	...	x_{n3}	$\overline{Pr}_3 = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i3}}{n}$
...
Pr_m	x_{1m}	x_{2m}	x_{3m}	...	x_{nm}	$\overline{Pr}_m = \frac{\sum_{i=1}^n x_{im}}{n}$
Media del Oe_n	$\overline{Oe}_1 = \frac{\sum_{j=1}^m x_{1j}}{m}$	$\overline{Oe}_2 = \frac{\sum_{j=1}^m x_{2j}}{m}$	$\overline{Oe}_3 = \frac{\sum_{j=1}^m x_{3j}}{m}$...	$\overline{Oe}_n = \frac{\sum_{j=1}^m x_{nj}}{m}$	

Paso 2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas u otros métodos existentes.

Paso 3 Calcular el índice de alineamiento estratégico

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto (9 o 10) en algún proceso. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión 1.

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_j) \quad (1)$$

Donde:

Iae: índice de alineamiento estratégico.

\overline{Oe}_j : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

ω_j : peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (tabla 2).

Tabla 2. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 -10
Aceptable	5 – 6.49
Bajo	4.00 – 4.99
Muy bajo	0 – 3.99

Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida.

El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos se evalúa mediante la expresión 2.

$$Ipr = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * \omega p_i) \quad (2)$$

Dónde:

Ipr: Índice de alineamiento de los procesos.

\overline{Pr}_i : media del valor obtenido por el proceso i.

ωp_k : peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el lae y el Ipr. Se define una tabla de doble entrada (figura 2) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

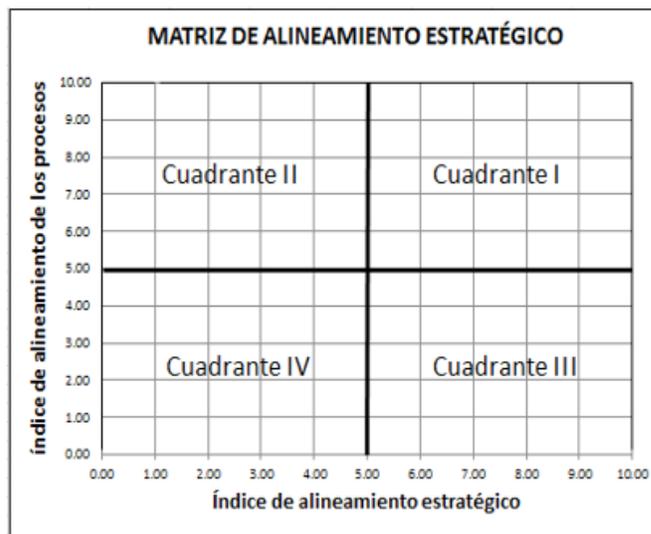


Figura 2. Matriz de alineamiento estratégico.

Paso 5 Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico

Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales:

- Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (cuadro 2).

Cuadro 2. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico.

	Interpretación	Estrategia
I	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos	Definir el sistema de control y desplegar la estrategia formulada.
II	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.

III	No todos los procesos relevantes tienen su aporte a la estrategia	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

RESULTADOS

Evaluación del alineamiento estratégico en una empresa comercializadora.

Paso 1 Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos con la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Después de culminar los impactos se calcularon las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico. En la empresa se determinó trabajar con todos los procesos al estar identificados solo nueve procesos en la organización. La matriz de impacto se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de impactos entre los procesos y objetivos estratégicos

Obj. Est. Procesos	1	2	3	4	5	6	7	8	Media
1	7	10	10	7	8	6	10	6	8.000
2	8	7	8	10	7	5	8	5	7.250
3	10	8	6	4	8	7	6	10	7.375
4	8	10	10	8	8	6	10	5	8.125
5	8	4	6	4	10	6	6	8	6.500
6	7	6	7	6	8	10	6	3	6.625
7	6	6	7	6	8	10	5	3	6.375
8	5	6	6	6	7	10	6	3	6.125
9	5	7	7	8	7	10	6	3	6.625
Media	7.111	7.111	7.444	6.556	7.889	7.778	7.000	5.111	

Paso 2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calculó el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar el nivel de importancia de ellos. Se utilizó el método AHP para el cálculo. Los pesos relativos de cada proceso y objetivo estratégico se muestran en la tabla 4.

Paso 3 Calcular el índice de alineamiento estratégico

Antes de calcular el índice de alineamiento estratégico se analizó que todos los procesos alcanzaron en la matriz al menos un impacto alto (10) que confirma que todos los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos.

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 4) en la empresa, cuyo valor fue de 7.26, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

Tabla 4. Cálculo del índice de alineamiento estratégico

	Objetivos estratégicos	Media	Peso Relativo	Alineamiento estratégico
1	Aumentar de manera sostenida las utilidades	7.1111	0.2221	1.5790
2	Avanzar en el perfeccionamiento de la gestión	7.1111	0.0988	0.7023
3	Mantener el AVAL del sistema de gestión de la calidad	7.4444	0.1543	1.1488
4	Alcanzar un uso más eficiente del Capital Humano	6.5556	0.1280	0.8389
5	Elevar los resultados en la comercialización	7.8889	0.2209	1.7429
6	Elevar la eficacia en los indicadores de estado de la infraestructura y el de ejecución de los planes de mantenimiento constructivo y tecnológico.	7.7778	0.0900	0.6999
7	Consolidar el sistema de Control Interno	7.0000	0.0600	0.4199
8	Elevar la disciplina financiera	5.1111	0.0260	0.1329
	Índice de alineamiento estratégico			7.2646

Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico se calculó el índice de alineamiento de los procesos de la empresa (tabla 5) cuyo valor fue de 7.22.

Tabla 5. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos

	Procesos	Media	Peso Relativo	
1	Gestión Estratégica	8.000	0.25275	2.0220
2	Gestión del Capital Humano	7.250	0.12352	0.8955
3	Gestión Económica Financiera	7.375	0.08427	0.6214
4	Seguimiento, medición, análisis y mejora	8.125	0.10600	0.8612
5	Comercialización	6.500	0.31983	2.0788
6	Inversiones	6.625	0.04994	0.3308
7	Mantenimiento	6.375	0.02254	0.1437
8	Transporte	6.125	0.02058	0.1260
	9 Servicios Técnicos 6.625 0.02058			0.1363
	Índice de alineamiento de los procesos			7.2160

La matriz de alineamiento estratégico de CIMEX SS se muestra en la figura 3.

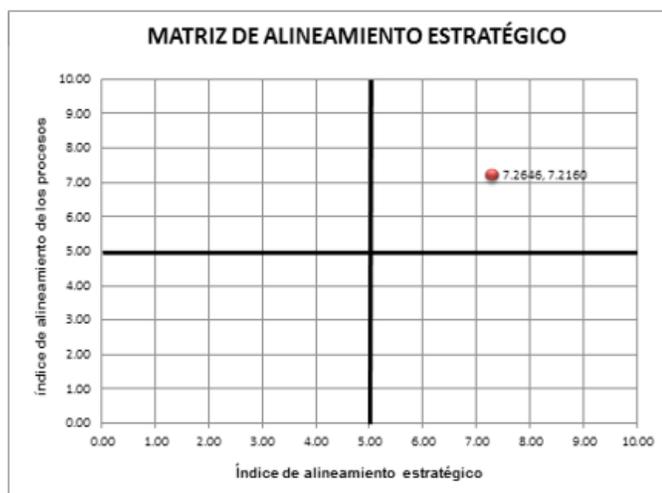


Figura 3. Matriz de alineamiento estratégico.

Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico mostró que CIMEX SS se encuentra en el primer cuadrante por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.

CONCLUSIONES

En la gestión empresarial cobra fuerza el alineamiento estratégico de los diferentes niveles de decisión. Los pocos trabajos realizados para medir el alineamiento estratégico poseen como deficiencia que no evalúan la correspondencia entre la planeación estratégica y los procesos de la organización.

El procedimiento específico para evaluar el alineamiento estratégico contribuye, a través del índice y la matriz de alineamiento estratégico, a verificar que los objetivos estratégicos tengan su concreción en los procesos relevantes de la organización y que no exista alguna competencia distintiva o mercado que no se encuentre representado en la estrategia; a partir de los resultados de la evaluación se toman las acciones correctivas necesarias antes de definir el sistema de control y culminar la implementación del procedimiento.

La aplicación en la empresa objeto de estudio brindó como resultados la posibilidad de evaluar el alineamiento estratégico a través del indicador de alineamiento estratégico y la matriz de alineamiento estratégico y comprobar que los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos de la organización, y a su vez, los procesos tributan al cumplimiento de la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chacin, L. (2010). Gerencia estratégica financiera y control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Formación Gerencial*, 9(2), 296-324.
- Decoene, V. & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429.
- Kaplan & Norton, D. P. (2008a). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.
- Khaiata, M. & Zualkernan, I. A. (2010). A simple instrument to measure IT-business alignment maturity. *Information Systems Management*, 26(2), 138-152.
- León, J. G. M., & Valenzuela, A. V. (2014). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y administración*, 59(4), 253-284.
- Marín Alonso, I. (2016). El papel del contrato de trabajo, el convenio colectivo y otros instrumentos de gestión empresarial en la regresión de la protección del derecho al secreto de las comunicaciones en la empresa en España. *Revista latinoamericana de derecho social*, (23), 57-88.
- McLean, R. (2006). Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. *Australian Journal of Management*, 31(2), 367.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos*, 2.
- Peña, M. E., Urdaneta, F. & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50).
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios gerenciales*, 32(139), 181-192.
- Pérez Granero, L., Guillén Parra, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 2017, vol. 20, num. 1.
- Scherpereel, C. M. (2006). Alignment: the duality of decision problems. *Management Decision*, 44(9).

- Schneider, C., & Welp, Y. (2015). Diseños institucionales y (des) equilibrios de poder: las instituciones de participación ciudadana en disputa. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 60(224), 15-43.
- Sledgianowski, D., Luftman, J. N. & Reilly, R. R. (2006). Development and Validation of an Instrument to Measure Maturity of IT Business Strategic Alignment Mechanisms. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 18.
- Yu Yuan Hung, R., Chung, T. & Ya Hui Lien, B. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management*, 18(9), 1023-1034.